

Coachen van talenten¹

Pierre van Eijl, Sanne Spil, Djoerd Hiemstra, Ron Weerheijm, Annemiek Grootendorst, Leny Leferink

Studenten zijn als bomen, iedere boom heeft een eigen talent. Zo is het talent van de appelboom appels maken en groeit hij goed in een boomgaard met anderen. En is de linde een prachtige grote boom die prima gedijt in zijn eentje. Als we al deze bomen in kleine kassen zetten, krijgen ze allemaal dezelfde matige vorm, maar komt er van hun talenten/kwaliteiten niets naar boven. Geef ze de ruimte om te groeien en er zullen allerlei prachtbomen ontstaan. Maar bomen die genoeg ruimte hebben in de kas kunnen zich daar ook prima ontwikkelen in hun pracht (vergelijk dat met studenten die genoeg hebben aan het reguliere programma). Maar let wel: iedere boom heeft voedsel (kennis) en zonlicht (waardering voor talent) nodig om te kunnen én te willen groeien tot zijn excellente pracht.

(M. van Stam, student Universiteit van Amsterdam)

In honoursonderwijs heeft de docent niet alleen de rol van onderwijsgever maar ook van coach voor studenten in hun proces van talentontwikkeling. Ook studieloopbaanbegeleiders, tutores en studiementoren kunnen daar een speciale rol in vervullen. Coaching kan plaatsvinden in het kader van projectbegeleiding maar ook los daarvan in aparte bijeenkomsten en activiteiten gericht op bewustwording en omgaan met talenten. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op oplossingsgericht coachen, waarderend coachen en zelfcoaching. Belangrijke punten daarbij zijn de Talentenwijzer en de Sterke-puntenbenadering. Tot slot geven we aanwijzingen voor het coachen van talenten.

1 Aandacht voor talenten en niet alleen voor tekortkomingen

De inzet op de kwaliteiten van studenten is een krachtig instrument voor het laten groeien van hun talent (Kop, 2011; Dewulf, 2009). De manier om talent te laten bloeien is soms tegenovergesteld aan de manier waarop vaak gewerkt wordt in het onderwijs, waar de leerstof centraal staat. De insteek van

¹ Bewerking hoofdstuk 9 uit: Hoogvliegers, Ontwikkeling naar professionele excellentie. Remco Coppoolse, Pierre van Eijl en Albert Pilot. Uitgave: Rotterdam University Press, Hogeschool Rotterdam. 2013, blz. 147 – 164

https://www.researchgate.net/publication/316991133_Hoogvliegers_ontwikkeling_naar_professionele_excellentie

studieloopbaanbegeleiding en voortgangsgesprekken is dikwijls deficiëntiegericht, waarbij wordt uitgegaan van wat de student niet kan en waar hij zich nog in kan verbeteren (Gerritsen, 2011). Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is daarbij een vaak gebruikt instrument, voor het kaart brengen van de leerdoelen van de student en de mate waarin de student deze doelen haalt. Vaak gaat het POP uit van vaardigheden, kennis of attitudes die de student nog niet in huis heeft. Hierdoor krijgen studenten die het minder goed doen, vaak meer aandacht dan de studenten met wie het goed gaat. Terwijl docenten juist een katalyserende rol kunnen spelen in het signaleren en het tot ontwikkeling brengen van talent (zie kader).

Talentontwikkeling in het werkveld

In 2000 heeft de Gallup Organization in de VS een grootschalig onderzoek naar talentontwikkeling gedaan bij diverse bedrijven. De onderzoeksvraag was: 'Hoe slagen de allerbeste managers erin om getalenteerde werknemers te vinden, hun talenten te benutten en hen te laten blijven?' Volgens de onderzoekers hebben grote talenten vooral goede mentoren en inspiratoren nodig. De onderzoekers geven daarom het volgende advies mee aan coaches:

- Concentreer je op de sterke punten van een ander.
- Help iedereen meer te zijn dan wat hij of zij is.
- Realiseer je dat iedereen beschikt over een unieke set talenten, gedragspatronen en verlangens.

Een aanbeveling uit het onderzoek is om managers persoonlijke gesprekken te laten voeren met hun werknemers, waarin gevraagd wordt naar dromen, sterke punten, minder sterke punten en hun doelstellingen. (Buckingham & Coffman, 2000)

De vertaalslag van het onderzoek van de Gallup Organization (zie bovenstaand) naar het onderwijs is snel gemaakt. Zo bleek uit interviews met studenten van Hogeschool van Amsterdam dat zij het waarderen als het gesprek over hun persoon en talenten gaat in plaats van vooral over cijfers. Naast Buckingham en Coffman spreekt ook Dewulf (2009) over het belang van het in kaart brengen van talenten en vindt hij dit de krachtigste hefboom voor talentontwikkeling. Het helpt iemand om een talent, gegeven een bepaalde context, nog meer productief te maken. Het in kaart brengen van talenten levert, volgens hem, het volgende op:

- De docent krijgt beter inzicht in de kwaliteiten van een student.
- De student wordt zich ervan bewust wie hij is en waarop hij zich wil richten.

Dit in kaart brengen van talenten geeft een positief beeld van waar de student in zijn kracht staat en kan tevens een manier zijn om te kijken of de student goed op zijn plek zit binnen het programma. Het kwaliteitenwiel (zie hoofdstuk 7) is een hulpmiddel voor de student om zowel voor het toelatingsgesprek als voor de coachingsgesprekken de eigen kwaliteiten en de ontwikkeling daarvan zichtbaar te maken. Het zijn kwaliteiten die verder reiken dan de leerstof, ze kunnen ook andere kanten van de persoonlijkheid, het gedrag en de benadering van de student zichtbaar maken.

Het in kaart brengen van talenten bevordert tevens een positieve relatie en een band tussen docent en student. Binding en een veilig klimaat zijn voorwaarden voor een persoon om tot bloei te komen. Deze benadering betekent in de praktijk, dat een gesprek met een student positief wordt ingezet. De docent bespreekt de kwaliteiten en passies van de student in plaats van het over zwaktes en cijfers te hebben. William Moore sprak ooit: "Men moet niet alleen talent hebben, men moet ook het talent hebben het te gebruiken." En daar ligt de taak van het coachen op talenten.

2 Betekenis van coaching van talent

Een docent heeft meerdere rollen in honoursonderwijs, zoals de rol van onderwijsontwikkelaar, inspirator, informatieoverdrager, procesbegeleider en beoordelaar. Naast het inzetten van de juiste didactiek is het ook belangrijk dat een docent coacht op talentontwikkeling. Hier ligt ook een taak voor tutoren en studieloopbaanbegeleiders. Maar wat wordt met coaching van talent bedoeld?

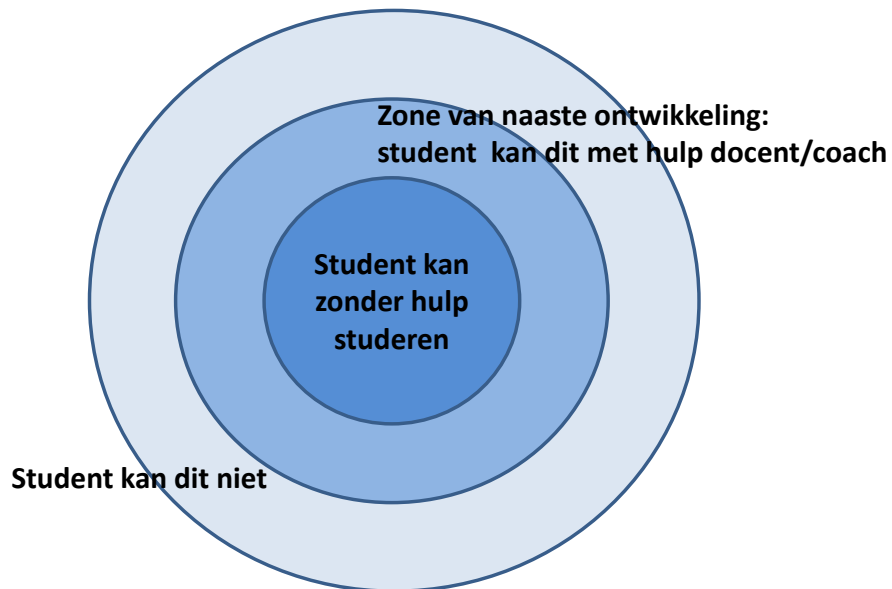
In zijn algemeenheid wordt de volgende definitie van coaching aangehouden (NOB, 2013):

Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door:

- bewustwording en persoonlijke groei;
- het vergroten van zelfvertrouwen; en
- het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden.

Daarbij nemen de coach en gecoachte ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.

In deze definitie kan onder gecoachte ook worden verstaan: een team dat als eenheid wordt gecoacht. In deze definitie is duidelijk veel aandacht voor talentontwikkeling, wat naar voren komt bij 'het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden'. Vooral dit is relevant voor coaching bij honoursstudenten. 'Eigen mogelijkheden' betreffen de kwaliteiten waarvan een student zich bewust is, maar ook kwaliteiten waarbij iemand er net aan toe is om die te gebruiken. Door aandacht te hebben voor deze nieuwe talenten, worden studenten aangemoedigd om iets nieuws uit te proberen, zodat zij hun zone van naaste ontwikkeling (Vygotsky, 1978) beter benutten. Op dat moment doen zij niet hetzelfde als wat zij daarvoor deden, maar iets anders, iets wat ze met begeleiding kunnen aangaan. Daar is honoursonderwijs mede voor bedoeld. Figuur 1 geeft een schematische weergave van de zone van naaste ontwikkeling.

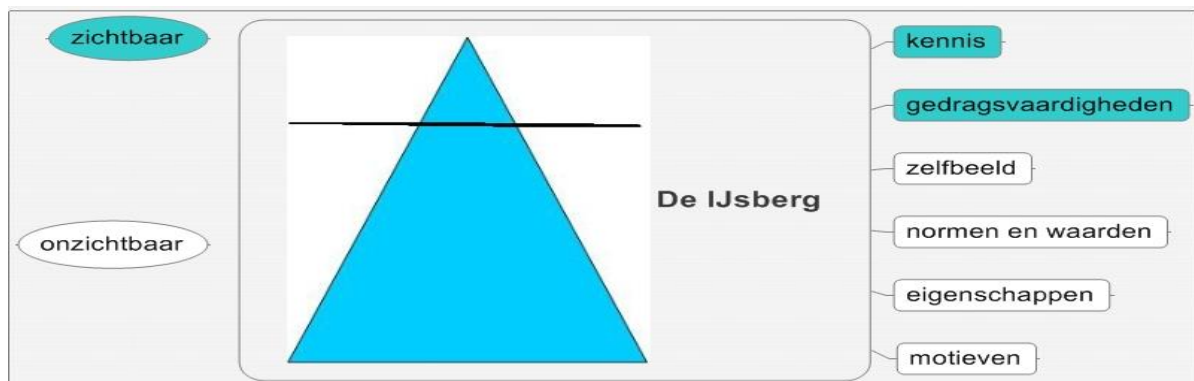


Figuur 1 Zone van naaste ontwikkeling

Honoursdocent over de zone van naaste ontwikkeling:

De docent als coach staat naast de studenten en probeert het individuele leervermogen te stimuleren en te bevorderen. Het begrip zone van naaste ontwikkeling van Vygotsky staat in deze context centraal. Iedere student heeft een andere identiteit, een ander leervermogen en construeert zijn eigen kennis. De docent/coach spreekt de student aan op zijn vermogens en probeert hem uit te dagen (Van Eijl, Pilot & Van Dommelen, 2019). De zone van naaste ontwikkeling betreft het niveau dat de student aankan met behulp van een docent/coach. Leren vindt plaats in de zone van naaste ontwikkeling of de constructiezone. De constructiezone is 'de werkplaats van het leren'. Hier ontmoeten de student en de docent/coach elkaar om te werken aan de groei en de talenten van de student.

Coaches vergelijken iemands kwaliteiten wel eens met een ijsberg waarvan het topje van 'erkende' kwaliteiten boven water zichtbaar is, maar een groot gedeelte van iemands (latente) kwaliteiten nog onder water is. Een voorbeeld is het ijsbergmodel van McClelland (in: Lingsma & Scholten, 2007) in figuur 2.



Figuur 2 Ijsbergmodel van McClelland (Bron: Lingsma en Scholten, 2007)

Een deel van de mens en zijn gedrag is zichtbaar, maar de onderliggende factoren van het gedrag niet. Het stukje ijsberg dat boven het water uitkomt, betreft het zichtbare gedrag, de kennis en de vaardigheden van een persoon. Hier komen de gerealiseerde, 'erkende' talenten naar voren. Onder de oppervlakte zit datgene wat niet uitgesproken wordt en waar iemand zich soms niet van bewust is. Het onzichtbare gedeelte omvat de nog latente, weinig ontwikkelde kwaliteiten van iemand, de motivaties waarvan iemand zich maar halfbewust is, het zelfbeeld, de normen en waarden, de eigenschappen en de motieven. Dit gedeelte heeft een grote invloed op het zichtbare gedeelte van de ijsberg.

3 Feedback om mensen te laten groeien

Het geven van feedback is in het onderwijs essentieel bij coaching. Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, heeft Carol Dweck (2006) onderzoek gedaan naar diepgewortelde denkbeelden van studenten over hun eigen vermogen tot talentontwikkeling. Dweck ontdekte dat er twee typen mindset (mentale instellingen) zijn: de fixed mindset en de groei mindset.

Studenten met een fixed mindset geloven dat talenten vastliggen. Deze studenten geven snel op en hebben weinig vertrouwen in hun eigen kunnen en hun omgeving en zien vaak 'beren op hun weg'. Studenten met een groei mindset geloven dat ze hun talenten verder kunnen ontwikkelen. Ze gaan uitdagingen aan en zien kansen in plaats van bedreigingen. Succesvolle mensen zijn mensen met een groei mindset, zij houden van bijleren, zoeken uitdagingen en geven niet snel op bij tegenslag of drempels. Onderzoek toont aan dat een fixed mindset succes in het leren beperkt en een groei mindset dit succes juist bevordert.

Hoe kunnen studenten met een fixed mindset worden gecoacht naar een groei-mindset? Carol Dweck meent dat het geven van feedback hierbij ingezet kan worden. Volgens Dweck kan de coach daarbij beter het gedrag belonen dan de persoon. Dus niet: "Wat ben jij goed of intelligent", maar: "Goed dat je deze uitdaging aangegaan bent" of "Ik heb gemerkt dat je je werkelijk hebt ingezet voor dit project." De ontwikkeling van (top)talent, zeker in de uitvoerende kunsten, vereist volgens Anders Ericsson (2007) van coaches dat zij in staat zijn om constructieve en soms zelfs pijnlijke feedback te geven. Echte talenten gaan soms op zoek naar dergelijke feedback, maar ze zien ook wanneer het advies van de coach voor hen niet werkt. De beste coaches kunnen kanten van iemands prestaties

aangeven, die naar een volgend niveau van vaardigheid getild kunnen worden. Als een coach echter te hard 'pusht', kan de student gefrustreerd raken en kan hij zelfs in de verleiding komen op te geven.

Dweck benadrukt dat mensen vaak verschillende mindsets kunnen hebben met betrekking tot verschillende onderwerpen. Met betrekking tot het ene onderwerp kan iemand erin geloven dat hij beter kan worden, terwijl hij met betrekking tot een ander onderwerp denkt dat hij er nooit beter in zal kunnen worden. Ook de verhouding tussen fixed mindsets en groei mindsets binnen een persoon ligt niet vast. In de ene context (een klas, een school, een gezin, een afdeling, enz.) kan de verhouding 50/50 zijn, terwijl er in een andere context veel meer een groei mindset aanwezig kan zijn. Ook kan een student gemotiveerd zijn om zich op bepaalde gebieden te onderscheiden maar op andere gebieden niet of veel minder. Dat beeld kan in de loop van de tijd veranderen, als iemands belangstelling verandert, hij succes boekt en nieuwe (latente) talenten in zicht komen. Een mindset is bovendien niet statisch maar ontwikkelbaar.

Dat iemand een groei mindset heeft, betekent helemaal niet dat hij de beste moet zijn of dat het nooit goed genoeg is. Het hebben van een groei mindset betekent dat de betreffende persoon gelooft dat groei mogelijk is en dat zich inzetten voor iets en zijn best doen voorwaarden zijn om beter te worden.

Het belang van inzet en durf wordt op poëtische wijze geïllustreerd door de Duitse schrijver, wetenschapper en filosoof Johan Wolfgang von Goethe (1749-1832):

Inzet

Tot men zich werkelijk inzet, is er aarzeling,
de kans om zich terug te trekken,
en altijd ondoelmatigheid
bij alles wat men onderneemt of creëert.
Zodra men iets onherroepelijks op zich neemt
en zijn schouders eronder zet,
komt ook de Voorzienigheid in beweging.
Het besluit brengt een hele reeks gebeurtenissen voort.
Wat u ook kunt doen of denkt dat u kunt doen, begin eraan!
In durf liggen genialiteit, kracht en magie besloten.
(J.W. von Goethe)

4 Uitgaan van de aanwezigheid van talent

Wat docenten van hun studenten verwachten, heeft een effect op die studenten. Klassiek is het experiment van Rosenthal and Jacobson (1968) waarbij hij intelligentietests afnam bij leerlingen. Daarna vertelde hij aan de docenten willekeurig, dus los van de testuitslagen, welke leerlingen meer intelligent waren en welke minder intelligent. Leerlingen met de kwalificatie 'meer intelligent', die dat eigenlijk volgens de intelligentietest niet waren, bleken na verloop van tijd toch beter te presteren. Een

uitgangspunt bij het coachen van talenten kan dan ook zijn dat iedere student, honoursstudent of niet, talenten heeft. Het is voor de coach een kunst om die talenten zichtbaarder te maken, ook voor de student, en de ontwikkeling daarvan te stimuleren. Soms is dat lastig, omdat sommige studenten door hun manier van praten en kleden juist wel of niet de indruk geven dat ze talentvol zijn. Bij een langdurig coachingstraject kan blijken dat dat beeld bijstelling behoeft.

Het belang van verwachtingen is ook terug te vinden in de 'pedagogy of excellence' van Bermeo. In 1985 werkte Adolfo Bermeo aan de University of California, Los Angeles (UCLA) een aanpak uit om migranten meer kans van slagen te bieden. Zijn Academic Advancement Program was gestoeld op de 'pedagogy of excellence', die hoge eisen stelt aan de studenten en hoge standaarden oplegt (Bossaerts, Kirsch, Rochette & Beernaert, 2007). Deze 'pedagogy' is een manier van denken in termen van excellentie in plaats van deficiëntie en zij benadrukt de talentontwikkeling van alle studenten, autochtoon en allochtoon. Bermeo stelt dat de onderwijsorganisatie studenten moet benaderen vanuit hun kwaliteiten en daarbij de uitdaging moet aangaan om hun talenten te ontwikkelen. Het is daarvoor nodig dat de omgeving studenten stimuleert, hoge verwachtingen heeft en goede pedagogisch-didactische begeleiding geeft, zodat de studenten geloven in hun eigen talenten, krachten en potentieel. Dat geeft zelfvertrouwen om maximaal te presteren. Het programma schept via een beter onderwijsaanbod een cultuur die alle studenten aanzet om te excelleren. Ze krijgen ook de nodige steun om dat waar te maken, onder meer via mentoring, tutoring, counseling en begeleiding tijdens de studie. Verder wordt er gewerkt aan taalverrijkingsinitiatieven, bewustwording en training van mentoren, tutores, docenten, lectoren en hoogleraren.

UCLA werkt nauw samen met een aantal zwarte community colleges. Getalenteerde leerlingen worden met summer programmes, voorlichtingsbijeenkomsten voor ouders en begeleiding door studentenmentoren ondersteund bij de studiekeuze en voorbereid op de toelatingsproeven ('early outreach').

Volgens Bermeo boekt dit programma spectaculaire resultaten. Voordat hij met zijn programma begon, slaagde aan de UCLA na zes jaar studie (masters degree) 35 procent van de latino's en 36 procent van de zwarte studenten. Vijftien jaar later is dat aandeel toegenomen tot 80 procent, dat is bijna net zo hoog als het algemene gemiddelde van het slagingspercentage aan de UCLA (bijna 85 procent), één van de hoogste percentages in de VS. Bermeo wijdt dit succes onder meer aan het feit dat zijn systeem geen doelgroepenbeleid kent – wat volgens hem stigmatiserend werkt – maar een inclusief beleid, gericht op alle studenten. Dat kan alleen worden waargemaakt als het diversiteitsbeleid gedragen wordt in alle geledingen van de instelling.

5 Coachingsrollen in honoursprogramma's

In de context van het honoursonderwijs kan de docent als coach optreden bij de begeleiding van studenten bij hun projecten of andere honoursactiviteiten. De begeleiding kan er dan op gericht zijn om studenten in grote mate zelf te laten ontdekken wat ze willen aanpakken en op welke manier ze dat het beste kunnen doen, waarbij de coach dus niet zozeer vertelt wat ze moeten doen. Een

voorbeeld van deze manier van coachen is het oplossingsgericht coachen. Hiervan wordt verderop (paragraaf 6) een voorbeeld gegeven bij het honoursprogramma van de Hogeschool van Rotterdam.

Verder heeft de docent vaak een rol als mentor van een klas en hij wordt ook wel studieloopbaanbegeleider (SLB-er) genoemd. Studieloopbaanbegeleiding wordt per curriculum op een andere manier ingezet, maar vaak coacht de docent de groep één keer in de week of in de twee weken, waarbij hij studievaardigheden en algemene beroepsvaardigheden behandelt.

Coachen op talenten kan ook plaatsvinden in een aparte activiteitenstroom naast het honoursprogramma of daarmee gedeeltelijk verweven zijn. De docent, tutor of SLB-er heeft daarbij meerdere malen per jaar een persoonlijk gesprek met individuele studenten om de studievoortgang te bespreken. Een voorbeeld van coachen op talent is het waarderend coachen, dat is uitgewerkt in de zogenoemde Sterke-kantenbenadering (Hiemstra, 2012, 2013); deze benadering wordt toegepast bij bijvoorbeeld NHL en Hogeschool Leiden (zie paragraaf 7).

Soms zijn er binnen een instelling speciale afspraken voor de inzet en omvang van de coachingstaak. De afspraak kan bijvoorbeeld zijn dat iedere coach in principe minimaal tien studenten ondersteunt, al dan niet verdeeld in kleinere groepjes. In het kader staat als voorbeeld een aantal essentiële taken van de talentcoach zoals die in enkele hogescholen in de praktijk geformuleerd werden.

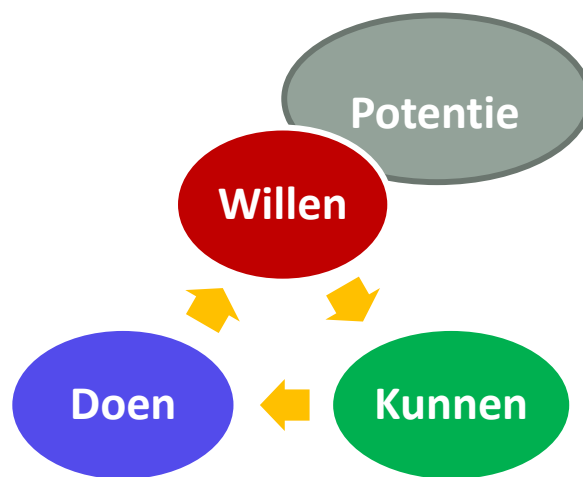
Voorbeelden van taken van een talentcoach

- De coach volgt en ondersteunt het studieproces of de studievoortgang van de honoursstudenten, onder meer op basis van het persoonlijk studieplan van de student.
- Het contact met de student kan op verschillende manieren worden georganiseerd: via individueel persoonlijk overleg, via individueel contact per mail, via mailcontact met meerdere studenten of via groepsbijeenkomsten.
- Indien daar aanleiding voor is, overlegt de talentcoach met mensen die betrokken zijn bij de opleiding van de student over studievertraging of gesignaleerde talenten of kansen.
- De coach begeleidt de honoursstudenten en geeft de studenten feedback over hun inhoudelijke keuzes bij de invulling van hun honoursonderwijs en -onderzoek en andere activiteiten.
- De coach ondersteunt de studenten bij het regelen van stage- en/of onderzoeksplaatsen, (op individuele basis) het schrijven van aanbevelingsbrieven, enzovoort.
- De talentcoach participeert in de honourscommunity en onderhoudt contacten met de andere deelnemende docenten en de staf om goed zicht te krijgen op mogelijke wensen en/of problemen bij studenten.
- De coach stimuleert de studenten tot actieve deelname aan een instellingsbrede honourscommunity (indien aanwezig).
- De coach signaleert knelpunten bij de faculteit (contactpersoon van het honoursprogramma) en/of de instelling.

Het gaat dus niet alleen om directe coachingstaken, maar ook om hulp bij het regelen van stages en onderzoeksplaatsen, het houden van contact met de honourscommunity en het signaleren en bespreken van knelpunten.

6 Oplossingsgericht coachen bij begeleiding van honoursactiviteiten

Met oplossingsgericht coachen wordt de student geholpen om een aantal zaken te concretiseren, zoals zijn wensen in de onderwijssituatie, zijn potentie in de vorm van eerdere ervaring, zijn kwaliteiten en de 'best practices' die hij al heeft en die hij in kan zetten om (zelf)gestelde doelen te realiseren. Het gaat bij oplossingsgericht coachen niet alleen om wat een student moet doen en wat hij kan (zie figuur 3), maar vooral om wat hij wil en waar zijn drive, ambities en potenties liggen.



Figuur 3 Willen, doen en kunnen als elementen van het leerproces.

Bij oplossingsgericht coachen helpt de docent niet bij het vinden van een oplossing, maar stimuleert hij de student om dit zelf te doen (Visser, 2013). Dit is belangrijk, omdat een student (of een team van studenten) primair zelf een honoursactiviteit uitvoert, waarbij het de bedoeling is dat hij zo veel mogelijk zelfstandig leert werken, zelf mogelijkheden verkent en zelf met oplossingen komt. De belangrijkste vraag die de coachende docent zich moet stellen, is: *hoe help ik studenten verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces?*

Een aantal basisprincipes ligt ten grondslag aan deze wijze van coachen en die principes zijn belangrijk voor de inrichting en aanpak van het coachingstraject. Deze principes zijn als volgt samen te vatten:

- De student is zelf verantwoordelijk voor zijn leerproces. De keus voor een bepaald leerproces ligt bij de student en moet bij de student blijven.
- Oplossingsgericht coachen helpt de student deze verantwoordelijkheid te leren nemen.
- Niet de problemen, maar de gewenste doelen en mogelijke oplossingen zijn onderwerp van gesprek. Zo helpt de coach de student om te zoeken naar datgene wat ooit al eens gewerkt heeft.

De coach kan bijvoorbeeld vragen naar eerdere successen: Wat heeft de student toen gedaan om succesvol te kunnen zijn? Geeft dat ideeën voor de huidige situatie?

- De oplossingsgerichte coach neemt de houding aan van nieuwsgierig, niet oordelend, niet wetend.
- De oplossingsgerichte coach richt zich op het verhelderen van de doelen van de student en het vinden van mogelijkheden om dit doel te behalen. Hij richt zich niet op de inhoud, maar op het proces. Hij gebruikt geen standaardinterventies: wat werkt, is goed.

Oplossingsgericht coachen geeft de volgende resultaten:

- De student wordt meer en meer eigenaar van het eigen leerproces.
- Dit eigenaarschap wordt bereikt met minder tijd en minder inspanning van de oplossingsgerichte coach.
- Er ontstaan meer plezier en succeservaringen in het leer- en onderwijsproces.

OGC kan in alle onderdelen van het onderwijs worden ingezet. Oplossingsgericht coachen past zowel bij de rol van docent als coach als bij de rol van docent als inhoudsdeskundige. Wel is de mate waarin oplossingsgericht coachen toepasbaar is, verschillend per onderwijsactiviteit. Bij projectbegeleiding en studieloopbaanbegeleiding is oplossingsgericht coachen van groot belang, maar bij kennisoverdracht speelt het maar een hele kleine rol. Om een idee te krijgen over de praktische toepassing geven we enkele voorbeelden bij elk van deze drie onderwijsactiviteiten.

In een project kunnen oplossingsgerichte vragen zijn (zie ook: Bannink, 2009):

- Welke afspraken met betrekking tot samenwerken bleken in het vorige project goed te werken?
- Wat moet in dit overleg besproken zijn, zodat jullie weer goed verder kunnen werken?

In een studieloopbaangesprek kunnen oplossingsgericht vragen zijn:

- Hoe zeker ben jij ervan dat je de goede opleiding gekozen hebt?
- Welke docent inspireert jou in het leren; wat doet deze docent dan?
- Als jij in het volgende kwartaal beter gestudeerd hebt, waaraan zie ik dit? Waaraan merk jij dit?

In een kennismodule kunnen oplossingsgericht vragen zijn:

- Welk cijfer wil jij voor deze module halen?
- Wat helpt bij jou in de voorbereiding op een tentamen?

Tip van een honoursstudent:

“Een persoonlijk gesprek met iemand over mij, in plaats van over mijn cijfers, is belangrijk. Het coachingsgesprek dat ik gehad heb, gaf mij vertrouwen in mijzelf en bevestigde mij in mijn eigen kunnen.”

Enkele adviezen voor de coach bij dit soort gesprekken zijn:

- De coach laat het niet merken, als hij geen vertrouwen in een student heeft.
- Al zijn waardevolle ervaringen mag de coach niet vertalen in goed bedoelde adviezen.

In de relatie student-coach, is de coach open, nieuwsgierig en zonder oordeel. De coach bemoeit zich niet met de inhoud, daar is de inhoudsdeskundige de aangewezen persoon voor. De coach komt ook niet snel met adviezen, de adviezen moet de student zichzelf leren geven én hij moet leren de opbrengsten (positief of negatief) daarvan te zien. Doel van oplossingsgericht coachen is dat het de student helpt de eigen cirkel van invloed te vergroten of minimaal in te zien dat hij die cirkel kan vergroten door de manier waarop hij functioneert.

Docent/coach over het organiseren van honoursonderwijs:

"Het is voor de coach een voorwaarde om technisch en inhoudelijk goed georganiseerd te zijn.

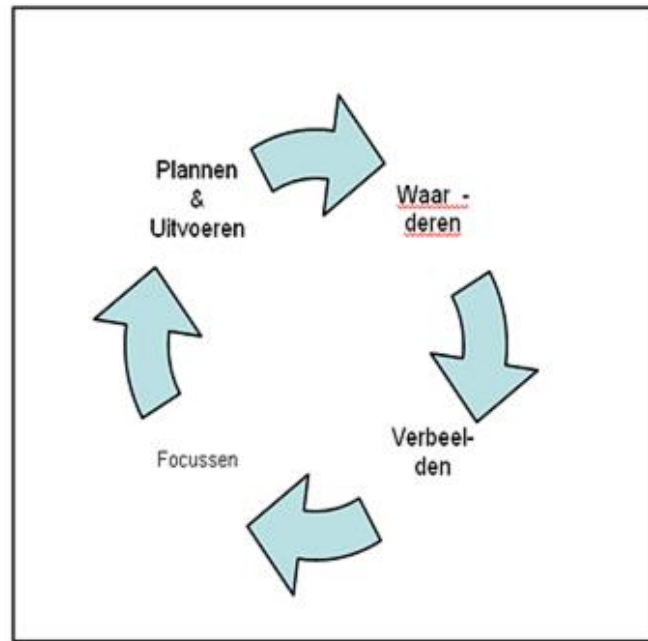
Technisch goed georganiseerd zijn betekent dat het onderwijs van tevoren goed ontwikkeld is. In het reguliere onderwijs ontbreekt vaak de rode draad. Verder gaat het om vernieuwende didactiek, zodat de inhoud tot bloei kan komen. Een voorbeeld hierbij is een concrete, 'zintuiglijke' expeditie om een bedrijfscultuur te onderzoeken in plaats van een theoretische kennisoverdracht. De docent geeft handreikingen, maar de student gaat zelf op onderzoek uit. De docent is hierbij de regisseur en de andere studenten zijn mede-regisseurs."

7 Waarderend coachen bij talentontwikkeling

In situaties waarin talentontwikkeling belangrijk is, zoals bij zelfsturend leren in honoursonderwijs, kan de appreciative-inquiry-methode waardevol zijn. Deze wordt in Nederland ook wel de methode van waarderend coachen genoemd. Het accent ligt bij waarderend coachen niet op het wegwerken van deficiënties en het oplossen van problemen (zoals bij probleemgericht coachen), maar op het ontwikkelen van iemands talenten en het optimaliseren van iemands sterke kanten. Waarderend coachen maakt gebruik van het instrument van de appreciative-inquiry-cyclus; deze aanpak wordt in de sterke-kantenbenadering uitgewerkt voor zowel honours- als regulier onderwijs.

7.1 Appreciative-inquiry-cyclus

Uitgangspunt bij het waarderend coachen is dat iedere student positieve kwaliteiten in zich heeft waar hij op kan voortbouwen. De beginvraag is dus niet: "Wat zijn de problemen?" maar: "Wat gaat goed?" De appreciative-inquiry-cyclus van Cooperrider (1999) illustreert het werken vanuit iemands sterke kanten (zie figuur 4).



Figuur 4 Appreciative-inquiry-cyclus (Bron: Cooperrider, 1999)

Een verandering volgens de appreciative-inquiry-methode begint met stap 1, het 'waarderen' van wat goed is: wat zijn belangrijke successen, kwaliteiten en sterke kanten van de student?

Stap 2 is 'verbeelden': hoe zou het zijn als hij deze successen verder kon uitbouwen, als hij deze kwaliteiten effectiever kon inzetten, als hij deze sterke kanten verder kon ontwikkelen?

Stap 3 is 'focussen': wat wil de student bereiken, wat is zijn doel, waar gaat hij voor?

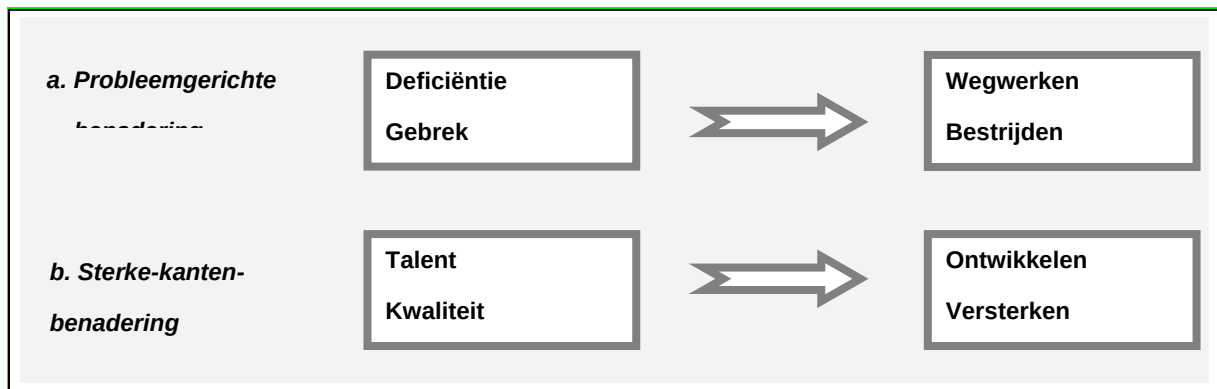
Stap 4 is 'plannen en uitvoeren': welke concrete acties en initiatieven gaat de student plannen en uitvoeren om dit doel te bereiken?

De kracht van deze methode is dat studenten in stap 1 en 2 bewust gemaakt worden van hun (latente) vermogens en ze inspiratie opdoen om tot verandering te komen, waarna er doelen gesteld worden om positieve kwaliteiten te versterken.

7.2 Sterke-kantenbenadering

De sterke-kantenbenadering biedt een inspirerende aanpak voor professionele ontwikkeling, waarbij de successen, persoonlijke kwaliteiten en sterke kanten van de student het vertrekpunt vormen voor talentontwikkeling, en niet de problemen, gebreken en tekortkomingen.

Het verschil tussen een probleemgerichte benadering en de sterke-kantenbenadering wordt geïllustreerd in figuur 5.



Figuur 5 Probleemgerichte benadering versus sterke-kantenbenadering (Bron: Hiemstra, 2011a)

Een opleidings- en ontwikkelingsstraject gebaseerd op de sterke-kantenbenadering (strengths based development programme) begint met een assessment, waarin de student en de coach onderzoeken wat de talenten, persoonlijke kwaliteiten en sterke kanten van de student zijn (Hiemstra, 2011a, 2011b). De opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten richten zich vervolgens op het beter leren kennen, het effectiever gebruiken en het verder ontwikkelen van deze kwaliteiten.

In het Nederlandse onderwijs is onderzoek gedaan naar de effectiviteit van sterke-kanten-interventies. In twee experimenteel opgezette studies vergeleken Hiemstra en Van Yperen (2012) de motivatie van studenten die zich richtten op het ontwikkelen van hun sterke kanten met die van studenten die zich richtten op het ontwikkelen van hun zwakke kanten. Uit de resultaten bleek dat studenten die zich richtten op het ontwikkelen van hun sterke kanten hoger scoorden op ervaren competentie, intrinsieke motivatie en bereidheid om zich in te zetten voor hun leerdoelen.

8 Talentenwijzermethode

Een Nederlandse methodiek die door verschillende universitaire, hbo- en mbo-instellingen wordt gebruikt bij begeleiding van talentontwikkeling is de Talentenwijzermethode. Deze methode is gebaseerd op de sterke-kantenbenadering.

8.1 Onderdelen van de Talentenwijzermethode

De Talentenwijzermethode bestaat uit drie onderdelen:

- 1 het boek *Talentenwijzer*, een assessment-instrument met behulp waarvan studenten zelf hun talenten kunnen benoemen;
- 2 het werkboek *Talentenwijzer* met oefeningen in talentontwikkeling voor studenten;
- 3 de *Handreiking talentgericht coachen* voor docenten die willen werken met de talentenwijzermethode.

Hieronder worden deze drie onderdelen toegelicht.

Ad 1 Assessment-instrument: Talentenwijzer

De eerste stap in het talentontwikkelingsprogramma is het benoemen van talenten, persoonlijke kwaliteiten en sterke kanten van de student. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het boek *Talentenwijzer*. *Talentenwijzer* is een assessment-instrument waarmee studenten zelf hun persoonlijke kwaliteiten kunnen benoemen. *Talentenwijzer* bevat geen capaciteitentest, maar is een hulpmiddel dat studenten inzicht geeft in hun zelfbeeld en intrinsieke motivatie: waar ben ik goed in, waar heb ik plezier in, wat vind ik belangrijk, wat past bij mij?

Tip van een honoursstudent:

"Coach op hoe je het denken ontwikkelt bij studenten in talentontwikkeling, zodat studenten een eigen visie kunnen ontwikkelen. Belangrijk daarbij is veel doorvragen, ruimte voor discussie geven en het loslaten, en het inspelen op de groep."

Talentenwijzer onderscheidt 28 positieve eigenschappen die relevant zijn in studie- en werksituaties. Samen omvatten ze een ruim spectrum aan positieve menselijke eigenschappen. *Talentenwijzer* stelt 140 vragen. Bij iedere vraag wordt de student verzocht om aan te geven in hoeverre een bepaalde stelling op hem van toepassing is. De uitkomst toont een rangorde van kwaliteiten, van 'meest op mij van toepassing' tot 'minst op mij van toepassing'. Om te voorkomen dat studenten zich toch weer focussen op hun deficiënties, wordt alleen de top vijf teruggekoppeld.

De beschrijvingen van de talenten in de uitkomst van de vragen zijn gebaseerd op de antwoorden van meer dan 2.500 studenten die aan het onderzoek voor de *Talentenwijzer* hebben deelgenomen. In het kader staat het volledige overzicht van de talenten in de *Talentenwijzer*. Het beslaat een breed spectrum van talenten waarvan sommige goed herkenbaar zijn vanuit een onderwijssituatie zoals accuraat, analytisch, betrouwbaar, gedreven, leergierig, prestatiegericht en vasthoudend. Andere talenten kunnen bij sommige opleidingen belangrijk zijn, zoals artistiek, contactueel vaardig, coöperatief, handig, onbevooroordeeld, sensitief, stressbestendig of zorgzaam. Weer andere talenten zullen misschien niet expliciet naar voren komen maar spelen soms wel een rol, zoals behoedzaam, contemplatief, extravagant, humoristisch, inventief, kalm en moedig. Het *Talentenwijzer*-assessment is online beschikbaar via www.talentenwijzer.com.

Overzicht van talenten in Talentenwijzer in alfabetische volgorde:

- Accuraat
- Analytisch
- Artistiek
- Behoedzaam
- Betrouwbaar
- Contactueel vaardig
- Contemplatief
- Coöperatief
- Daadkrachtig

- Extravagant
- Gedreven
- Handig
- Humoristisch
- Idealistisch
- Inventief
- Kalm
- Leergierig
- Moedig
- Onafhankelijk
- Onbevooroordeeld
- Optimistisch
- Prestatiegericht
- Sensitief
- Spraakzaam
- Stressbestendig
- Vasthoudend
- Visionair
- Zorgzaam

Ad 2 Werkboek Talentenwijzer

Het is niet voldoende om studenten alleen maar te helpen hun talenten, kwaliteiten en sterke kanten in kaart te brengen. Het gaat erom dat studenten zich inzetten om hun talenten te gebruiken en te ontwikkelen. In het *Werkboek Talentenwijzer* (Hiemstra, 2011b) is dit *ontwikkelingsgerichte* uitgangspunt uitgewerkt in een samenhangende reeks van twintig oefeningen. De Talentenwijzermethode volgt in grote lijnen de eerder genoemde appreciative-inquiry-cyclus. De deelnemer doorloopt bij het Talentenwijzertraject vijf opeenvolgende stappen:

- 1 je talenten benoemen;
- 2 je talenten beter leren kennen;
- 3 je talenten effectief gebruiken;
- 4 je ontwikkelingsdoelen bepalen;
- 5 je talenten optimaal ontwikkelen.

Iedere stap bestaat uit een aantal oefeningen.

De belangrijkste oefening in stap 1 is het invullen van het online-assessment. De student krijgt meteen de uitkomst in de vorm van een persoonlijke talenten-top vijf. Na het lezen van de uitkomst beoordeelt de student of hij zich in de uitkomst herkent. Vervolgens 'vertaalt' de student zijn vijf persoonlijke kwaliteiten in zijn eigen woorden.

Het doel van stap 2 is dat de student zijn persoonlijke kwaliteiten beter leert kennen. Een voorbeeld van een oefening is de opdracht om de uitkomst van het assessment te bespreken met drie goede

bekenden. In dit gesprek laat de student de uitkomst van het assessment aan de anderen lezen en vraagt hij bij iedere kwaliteit of de ander dit herkent, en zo ja, of deze concrete voorbeelden kunnen noemen van situaties waarin die kwaliteit naar voren is gekomen.

In stap 3 leert de student zijn persoonlijke kwaliteiten effectiever te gebruiken. Een voorbeeld is de oefening waarbij de student analyseert hoe hij zijn kwaliteiten heeft gebruikt bij een concrete taak, opdracht of project waarin hij in het verleden succesvol is geweest. Vervolgens onderzoekt de student of hij zijn kwaliteiten op vergelijkbare manier kan inzetten bij een taak of opdracht waar hij moeite mee heeft.

Stap 4 vormt de kern van de Talentenwijzermethode. Op basis van de inzichten uit de voorgaande stappen formuleert de student zijn ontwikkelingsdoel in de vorm van een *persoonlijke kerncompetentie*. Een persoonlijke kerncompetentie is een kennisgebied of vaardigheid waar de deelnemer *echt* goed in wil worden. Een voorbeeld van een oefening in deze stap is de opdracht aan de student om aan de hand van een groot aantal vragen een lijst op te stellen van alle dingen, die hij tijdens zijn leven graag zou willen doen, zou willen meemaken, zou willen kunnen of zou willen bereiken. Vervolgens wordt deze lijst aan de hand van een aantal criteria teruggebracht tot alleen die doelen overblijven, waarvoor de student sterk intrinsiek gemotiveerd is.

In stap 5, tot slot, bedenkt en plant de student de concrete activiteiten die hij gaat ondernemen om aan zijn ontwikkelingsdoel te werken. Dit kunnen opleidingsactiviteiten zijn, zoals het volgen van bepaalde honoursactiviteiten, cursussen, trainingen, vakken, minoren of stages. Maar het kunnen ook sociale, hobby-, sport- of vakantieactiviteiten zijn.

Ter afronding van het traject stelt de student een persoonlijke excellentieplan op. Dit is een kort overzicht waarin de deelnemer samenvat wat zijn persoonlijke kwaliteiten zijn, op welk gebied hij het beste uit zichzelf wil halen en wat hij gaat doen om dit te bereiken.

Het *Werkboek Talentenwijzer* kan worden gedownload via www.talentenwijzer.com

Ad 3 Handreiking coaching

Een van de meest krachtige interventies in het Talentenwijzerprogramma is het individuele coachingsgesprek met de mentor of studieloopbaanbegeleider. In het Talentenwijzerprogramma voert de studieloopbaanbegeleider minimaal twee gesprekken met de student: één nadat de student zijn talenten in kaart heeft gebracht (identificatie-oefeningen uit stap 1) en één nadat de student alle oefeningen uit het werkboek heeft gedaan.

In het coachingsgesprek past de studieloopbaanbegeleider het principe van waarderend coachen toe (zie ook Tjepkema & Verheijen, 2009). De kern van deze techniek is dat de coach zich niet opstelt als de deskundige maar dat hij de student juist op een voetstuk plaatst. De coach benadert zijn student als iemand die unieke talenten en kwaliteiten heeft. Door waarderend in gesprek te gaan, wordt een veilige omgeving gecreëerd die het mogelijk maakt om te kijken naar de dingen die er echt toe doen in het leven van de student.

In het gesprek gaat de studieloopbaanbegeleider op zoek naar succeservaringen van de student. Voorbeelden van waarderende interviewvragen zijn:

- Wat zijn activiteiten waar je veel plezier aan beleeft, waarbij je de tijd vergeet?
- Wat beschouw je als je grootste succes? Noem eens een prestatie waar je trots op bent.
- Wat was een van de leukste projecten die je ooit hebt gedaan; een project waarbij je het gevoel had dat je talenten tot hun recht kwamen?
- Noem eens een voorbeeld van een situatie waarbij je complimenten kreeg van anderen?

Belangrijk is dat de coach laat merken de student gehoord te hebben (door parafraseren of samenvatten van zijn reactie) en door te vragen, zodat er een vollediger en levensechter beeld van iemands talenten naar voren komt. Soms, als een student een probleem of vraagstuk heeft ingebracht, kan het gewenst zijn om vervolgvragen te stellen. Hierna staan voorbeelden van vragen.

Doorvragen van de coach:

“Wanneer was het, wat ging er aan vooraf, wat was je taak, doel, opdracht, wat deed je, met wie, waar, wat was het resultaat, wat dacht je, wat voelde je, wat zorgde er voor dat het zo goed ging, zo leuk was.”

Vervolg vragen van de coach:

“Zijn er bepaalde talenten in je top 5 die je zouden kunnen helpen om dit probleem of vraagstuk aan te pakken?”

Doorvragen daarna:

“Op welke manier zou je dit talent daarbij kunnen inzetten?”

“Zijn er nog andere talenten die je daarbij kunt gebruiken?”

De techniek van het waarderend coachen wordt ook toegelicht in Dewulf (2009).

8.2 Toepassing van de Talentenwijzermethode

De Talentenwijzermethode kan op verschillende manieren in het onderwijs worden toegepast:

- *Individueel.* De *Talentenwijzer* kan worden gebruikt bij het coachen van studenten, bijvoorbeeld in het kader van de studieloopbaanbegeleiding. In dit geval doet de student zelfstandig de oefeningen en bespreekt hij deze vervolgens in individuele gesprekken met een docent, mentor, coach of studieloopbaanbegeleider.
- *Als cursus.* Studenten doen de oefeningen als huiswerkopdracht en vervolgens worden de oefeningen in klassikale bijeenkomsten besproken en worden groepsvarianten van de oefeningen gedaan. Voor de hand ligt een cursus van vijf lessen waarbij in iedere les een stap van het Talentenwijzerprogramma centraal staat.
- *In combinatie met andere onderdelen van het curriculum.* In dit geval doen studenten een aantal individuele en groepsoefeningen ter voorbereiding op een project, praktijkopdracht, minor of

stage. De oefeningen worden dan gebruikt om studenten inzicht te geven in hun eigen en elkaars talenten. Deze inzichten worden vervolgens toegepast bij het uitvoeren van de activiteiten. Het voordeel van deze vorm is dat meteen een verbinding met de rest van de opleiding wordt gelegd.

Een overzicht van groepsoefeningen is op het internet te vinden (Terlouw, Pronk & Tjepkema, 2011).

Ervaring NHL:

Een pilot met de oefeningen van de talentenwijzer en een scholing daaropvolgend heeft ertoe geleid dat deze benadering is gaan gelden op de hele hogeschool als basis voor de studieloopbaanbegeleiding. Er is dus een directe relatie tussen het uitproberen met de honoursgroep en het toepassen van de sterke-kantenbenadering in het reguliere onderwijs.

9 Toepassing van de sterke-kantenbenadering

De Hogeschool van Leiden heeft ervoor gekozen om de rollen van docent en coach te scheiden, het team Excellentie bestaat uit docenten en talentcoaches. De docenten begeleiden de studenten in projecten in het programma en de talentcoaches begeleiden de studenten individueel en groepsgewijs door middel van gesprekken en intervisie. De docenten en coaches werken samen als team en komen op een vast tijdstip een keer per week samen om het programma door te spreken. Thema's die aan bod komen zijn: de beoordeling, de werkwijze en de visie, programmering en inhoud, maar ook de individuele student komt aan bod. Het team heeft ook intervisie met elkaar.

Tip van een coach:

“Neem de rol van begeleider aan en neem tijd voor het individu, zodat je zicht krijgt op wat studenten kunnen en leuk vinden.”

Naast opdrachten kent het honoursprogramma een speciale coachingslijn gedurende drie jaren. In het eerste jaar is het thema 'Daag jezelf uit' en wordt coaching ingezet met minimaal twee gesprekken. De nadruk ligt op het leren benoemen van talenten door de student. De talenten van de studenten worden in kaart gebracht. Het is van belang de student vanuit de eigen kracht en eigenaarschap zijn talent te laten inzetten in het honoursprogramma. Bijvoorbeeld: een student heeft als specifiek talent 'uitvinder'. Bij dit talent horen kwaliteiten zoals handig, inventief, creatief, visionair en vooruitstrevend. De student maakt een plan voor de manier waarop hij het talent van 'uitvinder' verder gaat ontwikkelen en de manier waarop hij ermee gaat oefenen in de praktijk. De coachingsmethode die hierbij gebruikt wordt is de sterke-kantenbenadering (Hiemstra, 2011) uit paragraaf 7. Bij lastige kwesties leert de student om gericht gebruik te maken van zijn talenten. De coach zet via waarderend coachen in op de talentontwikkeling van de student. In het tweede jaar is het thema 'Innoveren' en wordt de coaching ingezet met intervisie met daarnaast een of twee individuele gesprekken. In het derde jaar is het thema 'Inspireren' en zijn er coachingsgesprekken op aanvraag.

Talentcoaches zijn aangesteld op basis van hun coachingskwaliteiten. Zij hebben allen een coachingsopleiding gevolgd. De benadering van de projecten en de studenten is door middel van oplossingsgericht werken (zie paragraaf 6). Hierbij gaat men uit van de eigen kracht van de student, en werkt toe naar een eigen oplossing. Het denken in mogelijkheden herkadert positief de vragen van de student.

10 Coachingsrollen in verschillende fasen van een honourstraject

Zoals door Van Eijl, Schamhart, Pilot en Coppolse (2013) is aangegeven, wordt er in een honourstraject een aantal fasen onderscheiden. Geïnspireerd op het onderzoek van Bloom (1985) naar de ontwikkeling van getalenteerde kunstenaars, wetenschappers en topsporters kunnen drie fasen worden onderscheiden: de initiële fase, de ontwikkelingsfase en de perfectiefase. De rol van de docent of coach en de studiehouding van de student wisselen per fase. In tabel 1 is dat schematisch weergegeven.

Tabel 1 Rol van de coach en de studiehouding van de student per fase

	Houding		
	<i>Initiële fase</i>	<i>Ontwikkelingsfase</i>	<i>Perfectiefase</i>
<i>Houding van de student</i>	Vindt het spannend, leuk. Krijgt binding met docent. Zoekt naar nieuwe werkwijze.	Toont hoge inzet, verdiept en zet doorzet.	Is verantwoordelijk, gedisciplineerd, meer gericht op (top)kwaliteit. Viert successen.
<i>Rol van de docent/coach</i>	Is motiverend, vriendelijk, affectief en geduldig. Geeft informele en persoonlijke instructie.	Eist meer discipline en systematiek. Geeft gerichte feedback.	Legt lat hoog, geeft binding, eist inzet, tijd en aandacht. Viert successen.

Een toelichting geven we aan de hand van ervaringen van studenten en docenten/coaches van het honoursprogramma (Studium Excellentie) van de Hogeschool van Amsterdam (domein Onderwijs en Opvoeding).

10.1 Initiële fase

In de initiële fase vinden studenten het erg spannend en leuk om te beginnen aan een authentieke opdracht. De instructie van de docenten is informeel en persoonlijk.

Honoursstudent:

"De rol van de docent is een motiverende, want hij legt het eigenaarschap van het proces bij de student. De docent staat meer op een gelijk niveau. Bij het reguliere proces is de docent alleswetend, bij het honoursprogramma krijgen studenten de ruimte en is niets voorgekauwd."

De docenten of coaches geven aan dat ze een informele en coachende (begeleidende) rol spelen tijdens dit deel van het honoursprogramma, een rol die studentgericht is.

Honoursdocent:

"In het reguliere proces stuur je gericht op het product, dat zit dichtgetimmerd. In het honoursprogramma bepaal ik alleen de randvoorwaarden, dit biedt meer ruimte om talenten te laten ontplooiën".

In deze fase kan de docent als coach een positief klimaat creëren, waardoor studenten zich veilig en gezien voelen. Coaches voeren de eerste gesprekken met studenten of doen oefeningen met hen, waarmee zij hun eigen talenten in kaart kunnen brengen en kunnen bespreken.

10.2 Ontwikkelingsfase

In de ontwikkelingsfase gaat het karakter van de instructie van de coach van informeel en persoonlijk naar meer veeleisend. In eerste instantie wordt dit karakter van de instructie niet herkend door de studenten. Een studente geeft aan dat het opvallend is dat tijdens deze fase een aantal studenten is uitgevallen. Zij geeft aan dat deze studenten schrokken van de hoeveelheid werk die ze in één keer moesten doen en daarom zijn gestopt.

Volgens het model hoort de coach in deze fase meer structuur aan te brengen. Dit is de fase waarin studenten minder gemotiveerd en enthousiast zijn dan in de initiële fase. De coach kan in deze fase al hoge eisen stellen door de lat hoog te leggen en discipline te eisen. Tevens kan de coach tussentijds feedback geven als middel om studenten te motiveren en verder op weg te helpen. De feedback wordt bij voorkeur positief ingezet en is gericht op het gedrag van de student en niet op zijn persoonlijkheid. Een coach kan dan aangeven welk gedrag de student tot nu toe heeft laten zien en kan positief gedrag belonen. De student kan verder op weg geholpen worden; ook van het maken van fouten kunnen studenten leren.

10.3 Perfectiefase

De perfectiefase is de laatste fase en kenmerkt zich door het eisen van discipline en inzet om tot hoge kwaliteit te komen. Het is de laatste fase en de studenten moeten niet alleen kwaliteit leveren, maar ook op tijd een opdracht, project of verslag afronden. Studenten tonen zich in deze fase verantwoordelijk en gedisciplineerd. Een student geeft aan dat zijn inzet door de eigen verantwoordelijkheid erg hoog is in deze fase. De docenten merken dat de studenten gemotiveerder zijn in deze fase dan in de ontwikkelingsfase.

Een coach geeft aan dat hij het lastig vindt om te manoeuvreren tussen de rollen in de verschillende fases. Hij ervaart een spanning tussen zijn rol tijdens de initiële fase en zijn rol in de perfectiefase. In

het reguliere onderwijs is zijn rol voornamelijk die van de perfectiefase, terwijl hij tijdens het honoursprogramma in de rol van de initiële fase begint.

Honoursdocent:

“Het is lastig om los te laten, want je moet op zoek naar je eigen veiligheidsmechanismen. Het is ook voor ons docenten spannend; wanneer laat je los en wanneer grijp je in? Wij leren ook van het honoursprogramma!”

“In het overbruggen met studenten gaat het om de relatie tussen docent en student. In het honoursprogramma sta je naast de student, waardoor je verbindt. Dit betekent als docent ook een eigen verhaal inbrengen en jezelf kwetsbaar opstellen.”

11 Naar zelfcoaching

In het ideale geval helpt de coach volgens Ericsson (2007) een student om meer zelfstandig te worden, zodat de student beter in staat is de eigen talenten te ontwikkelen. Daarom helpen goede coaches hun studenten om te leren vertrouwen op hun ‘innerlijke coach’. Zelfcoaching kan op elk gebied worden toegepast. Soms kunnen rolmodellen daarbij belangrijk zijn.

Oefenen met rolmodel:

Stel dat er iemand in jouw instelling een goede ‘communicator’ is en je hoort dat hij het personeel gaat toespreken over een pijnlijke reorganisatie. Ga dan eerst een eigen toespraak schrijven en vergelijk die daarna met de échte toespraak. Let op wat de reacties van de toehoorders zijn en stel je voor wat voor reacties er op jouw toespraak zouden komen. Iedere keer dat jouw beslissingen, interacties of toespraken overeenkomen met de mensen die uitblinken, doe je een stap in de richting van een ‘topcommunicator’. (Ericsson, 2007)

Zelfcoaching heeft veel voordelen. Iedereen kan het overal doen: onderweg in de trein of auto, thuis op de bank of op de fiets naar het werk. Het is daarnaast goedkoop en als het de student lukt om zijn probleem zelf op te lossen, versterkt dat zijn zelfredzaamheid. Dat vergroot zijn gevoel van competentie en zijn zelfvertrouwen. Of dat inderdaad ook zo werkt, hangt af van hoe iemand zichzelf coacht. Welke vragen stelt hij zichzelf? Welke richting geeft hij aan zijn gedachten? Er zijn oplossingsgerichte zelfcoachingsstappen die goed kunnen werken.

Vijf stappen voor oplossingsgerichte zelfcoaching:

Stap 1. Onderkennen dat je ergens niet tevreden over bent en daar iets aan wil doen.

Stap 2. Stel jezelf de vragen: Wat wil ik bereiken? Wat levert het me op als ik dat bereikt heb?

Stap 3. Stel jezelf de vragen: Waaraan wil ik iets veranderen? Wat is de reden dat ik daaraan iets wil veranderen?

Stap 4. Stel jezelf de vragen: Wanneer was de situatie al eens een beetje zoals ik zou willen dat die wordt? Wat deed ik toen anders? Hoe kreeg ik dat toen voor elkaar?

Stap 5. Stel jezelf de vraag: Op welke ideeën brengt me dit voor een volgende stap in de goede richting?

Deze vijf stappen van zelfcoaching vormen een eenvoudige manier om een oplossingsgericht proces te doorlopen. De stappen kan de student alleen doornemen, maar ook met een ander (medestudent, peer coach) bespreken. Zo kan een 'tunnelvisie' worden vermeden en kunnen verkeerde vooronderstellingen gemakkelijker aan het licht komen. Tegelijk wordt de student in hoge mate eigenaar van zijn eigen talentontwikkeling.

12 Samenvattend: het coachen van talent in elf punten

De coaching in de vorm van studieloopbaanbegeleiding of studieadvisering in regulier onderwijs heeft vaak als voornaamste doel om studenten met studieproblemen en -achterstand weer op weg te helpen. Daarbij volgt de coach meestal een probleemgerichte benadering om te zien wat de problemen van de student zijn, waar dingen zijn misgegaan en wat de mogelijkheden zijn om de student weer bij te spijkeren en hem te helpen om weer voldoende voortgang te krijgen in de studie. Eventueel kan de student op weg geholpen worden naar een ander perspectief. Studenten met talenten vallen veelal buiten deze benadering terwijl ze veel baat kunnen hebben bij expliciete aandacht voor hun talenten en de ontwikkeling daarvan. Coaching gericht op talentontwikkeling vereist een andere benadering van de student. Hieronder beschrijven we elf punten over het coachen van talent:

- 1 *Systematisch aandacht voor talent.* Een coach besteedt aandacht aan de mogelijke talenten of kwaliteiten van de student. Veel studenten hebben niet een duidelijk beeld van hun talenten, anders dan in de vakken waarvoor ze hogere cijfers hebben dan andere studenten. Met bijvoorbeeld het kwaliteitenwiel (zie hoofdstuk 7) of met de 28 talenten in de Talentenwijzermethode kan een student zich meer bewust worden van de eigen talenten, ook van latente talenten. Dat kunnen talenten zijn die nauw aansluiten bij de studie, maar ook kwaliteiten die daarbuiten gaan, maar wel belangrijk zijn voor de ontwikkeling tot excellente professional. Zichtbaar maken van de eigen kwaliteiten – ook als die nog deels latent zijn – kan de student ertoe bewegen om hier meer aandacht aan te besteden bij zijn verdere studie en daarmee die talenten verder te ontwikkelen. Het in kaart brengen van talenten bevordert tevens een positieve relatie tussen docent en student.

Tip van een talentcoach:

“In een apart gesprek stilstaan bij de talenten van de student bevordert het zelfbewustzijn en het zelfvertrouwen.”

- 2 *Oplossingsgericht coachen.* De stimulans voor talentontwikkeling kan bij de begeleiding van projecten en andere honoursactiviteiten een vervolg krijgen door oplossingsgericht te coachen. De begeleiding kan er dan op gericht zijn om studenten niet zozeer te vertellen wat ze moeten doen, maar hen het in grote mate zelf te laten ontdekken. Niet het probleem staat

daarbij centraal, maar de oplossing waar de student naar op zoek is. De coach kan bijvoorbeeld vragen naar eerdere successen: "Wat heb je toen gedaan om succesvol te kunnen zijn? Geeft dat ideeën voor de huidige situatie?" Bij deze werkwijze blijft het eigenaarschap van de honoursactiviteit bij de student.

- 3 *Persoonlijk plan voor talentontwikkeling laten opstellen.* Bij de Talentwijzermethode, een voorbeeld van toepassing van waarderend coachen, worden studenten niet alleen geholpen hun sterke kanten in kaart te brengen, maar gaat het er ook om dat zij zich leren inzetten om hun talenten te gebruiken en te ontwikkelen met een persoonlijk excellentieplan. Talentontwikkeling kan door de student ook ervaren worden als een waardevol middel voor persoonlijke groei, en niet alleen voor het ontwikkelen van opleidingsgerichte vaardigheden.

Tip van een honoursstudent:

"Spreek studenten aan op hun hart."

- 4 *Zelfcoaching stimuleren.* Een coach kan een student af en toe een belangrijke stimulans geven voor zijn talentontwikkeling, maar in essentie zal de student het toch zelf moeten doen en voor een belangrijk deel zijn eigen coach zijn. Al dan niet met enige systematiek (bijvoorbeeld het vijfstappenplan) en zelf te kiezen gesprekspartners (bijvoorbeeld een peer coach) kan de student zijn talentontwikkeling zelf krachtig vormgeven.
- 5 *Coachingslijn inbouwen in het curriculum.* Een aparte activiteitenstroom kan naast de honoursactiviteiten in het curriculum ontwikkeld worden om studenten regelmatig te coachen op de ontwikkeling van hun talenten. Deze coachingslijn kan soms deels verweven zijn met honoursactiviteiten.
- 6 *Coachingsvaardigheden ontwikkelen.* Om doeltreffend te kunnen coachen, is het gewenst dat de docent of coach in staat is niet zozeer te instrueren maar vooral vragen te stellen, antwoorden van de student te parafraseren en vervolgvragen te stellen. Empathisch vermogen is daarbij belangrijk, zodat de coach aanvoelt waar de student is in zijn ontwikkelingsproces om daar adequaat op te kunnen reageren. Door goede coaching kan een student stappen doen in zijn zone van naaste ontwikkeling, die hij zonder coach minder gemakkelijk gezet zou hebben. Juist die stappen op nieuw terrein kunnen helpen talenten te ontwikkelen.

Tip van een honoursstudent:

"Coach op hoe je het denken ontwikkelt bij studenten in talentontwikkeling, zodat studenten een eigen visie kunnen ontwikkelen. Belangrijk daarbij is veel doorvragen, ruimte voor discussie geven en het inspelen op de groep."

- 7 *Feedback richten op talentontwikkeling.* Door het soort feedback kan de docent of coach de student helpen om te werken vanuit een ontwikkelingsperspectief (groei-mindset) en niet

- gefixeerd (fixed mindset) te raken. Feedback waarin de inzet van de student aangemoedigd wordt, helpt hierbij; feedback waarbij de student hoort hoe knap hij is, remt dit proces.
- 8 *Coach met ervaringsdeskundigheid.* Om goed te kunnen coachen moet de docent of coach belangstelling voor de student en zijn leerproces hebben. Naast coachingsvaardigheden kan het ook een voordeel zijn als de docent of coach in een bepaald gebied ook eigen talent heeft. Dat geeft ervaringskennis over talentontwikkeling en kan voor de student een extra stimulans betekenen.
- 9 *Stimuleren van exposure.* De docent of coach kan ook een bijdrage leveren aan de exposure van het werk van de student (zie ook hoofdstuk 7). Creativiteit en talent zijn belangrijk, maar het in de praktijk brengen en iets ondernemen (zie hoofdstuk 2) vereisen vaardigheden die essentieel zijn om tot iets concreets te komen. De exposure kan betreffen raadpleging door de student van interne en externe deskundigen, samenwerking met een externe partner bij een project, en de presentatie en bespreking van een product met relevante geïnteresseerden. Soms kan er een tentoonstelling, discussieforum of presentatie van producten georganiseerd worden die de exposure versterken.
- 10 *Bevorderen van talentontwikkeling tot buiten de instelling.* Veel honoursstudenten willen verder kijken dan de eigen studie of de eigen instelling. Een docent of coach kan een student op weg helpen om te gaan studeren bij een externe organisatie of in het buitenland.
- 11 *Successen vieren.* Honoursstudenten zijn vaak vooral intrinsiek gemotiveerd om aan honoursactiviteiten deel te nemen. Tegen het eind van een honourstraject verwachten studenten toch ook externe waardering in de vorm van een certificaat of diploma en/of waarderende woorden. Tijdens het traject kunnen ook successen gevierd worden en de coach kan daar een bijdrage aan leveren. Talentontwikkeling is niet alleen werken en studeren, maar ook genieten als dingen gelukt zijn.

Bovenstaande elf punten hebben niet de pretentie dat ze het gehele gebied van coachen van talent beslaan. Ze zijn bedoeld als aandachtspunten voor de eigen coachingsaanpak om die meer reliëf te geven en misschien hier en daar een stimulans voor verdere ontwikkeling van het eigen coachingstalent.

Tip van een docent/coach:

“Vrijheid en verantwoordelijkheid geven aan studenten werkt!”

Referenties:

- Bloom, B.S. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine books.
- Bossaerts, B., Kirsch, M., Rochette, F. & Beernaert, Y., (2007). *Hoger onderwijs voor elk talent. Aanbevelingen en instrumenten voor meer diversiteit*. Brussel: Koning Boudewijnstichting, p. 53. [http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05\)_Pictures,_documents_and_external_sites/09\)_Publications/PUB_1726_Hoger_Onderwijs_voor_elk_talent\(1\).pdf](http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05)_Pictures,_documents_and_external_sites/09)_Publications/PUB_1726_Hoger_Onderwijs_voor_elk_talent(1).pdf)
- Buckingham, M. & Coffman, C. (2000). *Weg met alle regels*. Houten: Spectrum.
- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (1999). *Appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Schiedam: uitgeverij Scriptum
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset, the new psychology of success*. New York: The Random House Publishing Group.
- Eijl, van, Schamhart, Pilot & Coppolse (2013) Talent en excellentie. In: Hoogvliegers, Ontwikkeling naar professionele excellentie. R. Coppolse, P.J. van Eijl en A. Pilot. Uitgave: Rotterdam University Press, Hogeschool Rotterdam, blz. 17 – 34
https://www.researchgate.net/publication/316991133_Hoogvliegers_ontwikkeling_naar_professionele_excellentie
- Eijl, P.J. van, Pilot, A. & Dommelen, M. van (2019). Honours students get coaching to develop their talents. Centre for education and learning, Leiden, Delft and Erasmus Universities, The Netherlands.
<https://www.educationandlearning.nl/news/honours-students-get-coaching-to-develop-their-talents>
- Ericsson, K.A., Prietula, M.J. & Cokely, E.T. (2007). The Making of an Expert *Harvard Business Review*, july. <http://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert>
- Gerretsen, C. (2011). Studieloopbaanbegeleiding in het hbo: van verplicht nummer naar talentgericht coachen. *Tijdschrift voor coaching*, nr. 2.
- Hiemstra, D. (2011a). Talentontwikkeling. Toepassing van de Strengths-based development benadering in het onderwijs. *Tijdschrift voor orthopedagogiek*, 50, 131-138.
- Hiemstra, D. (2011b). *Talentedwijzer*. Boom/Lemma. www.talentedwijzer.com
- Hiemstra, D., & Van Yperen, N.W. (2012). *How to motivate professionals to put effort into selfdirected learning activities: The motivating potential of strength-based learning goals*. Paper presented at the WAOP Conference 2012, Groningen
- Kop (2011). *Talentmanagement: een goudmijn*. Leiden: uitgeverij SWP.

Hiemstra, D., & Bohlmeijer, E. T. (2013). De Sterke-kanten-benadering: Persoonlijke Kwaliteiten als Hefboom voor Verandering. In E. Bohlmeijer, L. Bolier, G. Westerhof, & J. A. Walburg (Eds.), *Handboek positieve psychologie: theorie, onderzoek, toepassingen* (pp. 123-138). Uitgeverij Boom.

Lingsma, M. & Scholten, M. (2007). *Coachen op competentieontwikkeling*. Amsterdam: Boom-Nelissen.

NOB, Nederlandse Orde van Beroepscoaches (2013). www.nobco.nl

Rosenthal, R., Jacobson, L. (1968) Pygmalion in the classroom. **Urban Rev** 3, 16–20.
<https://doi.org/10.1007/BF02322211>

Spil, Hiemstra, Weerheijm, Grootendorst, Leferink en Van Eijl (2013) Coachen van Talenten. In: Hoogvliegers, Ontwikkeling naar professionele excellentie. R. Coppoolse, P.J.van Eijl & A. Pilot. Uitgave: Rotterdam University Press, Hogeschool Rotterdam. Blz. 147 – 164
https://www.researchgate.net/publication/316991133_Hoogvliegers_ontwikkeling_naar_professionele_excellentie

Terlouw, I. Pronk, E. & Tjepkema S. (2011) Talententoolbox. <http://talententoolbox.nl/>

Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2009). *Van kiem tot kracht: Over persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Uitgeverij: Bohn Stafleu van Loghum,

Visser, C. (2013). *Oplossingsgericht coachen*.
<http://artikelencoertvisser.blogspot.nl/2011/07/oplossingsgericht-coachen.html>

Vygotsky, L.S. (1978, oorspronkelijk 1934). *Mind and society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.