

Excellente collega's in beweging?

In de sport vinden we het erkennen van ongelijkheid in prestaties en het selecteren van talent de normaalste zaak van de wereld. Als het gaat om het erkennen van verschillen en selectie gerelateerd aan de (toekomstige) beroepsuitoefening dan is dit minder vanzelfsprekend. We kennen allemaal voorbeelden van collega's en medestudenten die in de manier waarop ze hun beroep uitoefenen 'er duidelijk bovenuit steken'. We hebben in Nederland (buiten de sport) traditioneel echter geen cultuur waarin we graag de aandacht vestigen op verschillen tussen collega's en zeker niet op 'de besten'. We staan dan ook bekend als een egalitair landje. We zijn allemaal gelijk, toch? Toch is er in het hbo de laatste jaren steeds meer aandacht voor talentontwikkeling en excellente beroepsprestaties. In dit artikel doen we verslag van een onderzoek naar de excellente professionaliteit van sportprofessionals. Centrale vraag: wat kenmerkt excellente sportprofessionals in de ogen van collega's en leidinggevenden?

Door: Jim Lo-A-Njoe en Yen Kit Man

De afgelopen jaren is de aandacht voor excellentie in het onderwijs flink toegenomen. Als gevolg hiervan biedt een aantal ALO's hun best presterende studenten excellentieprogramma's aan. Hiermee wil men aan de academies professioneel talent extra stimuleren en uitdagen, zodat getalenteerde studenten na hun afstuderen zich sneller kunnen ontwikkelen tot de besten binnen hun beroepsgroep; de zogenoemde 'excellente professional'. De nadruk ligt daarbij nadrukkelijk op het excellent presteren in de beroepsuitoefening; het gaat niet perse om de knapste koppen (hoogste cijfers), maar om de beste professionals in spé.

Alhoewel er in de wetenschap zeer bruikbare algemene theorieën en modellen zijn op het gebied van talentontwikkeling, de ontwikkeling van professionaliteit, expertschap en excellentie (Dreyfus & Dreyfus, 1986; Ericsson, 2006; Gagné, 2005; Renzulli, 1978; Sternberg, 2003), is er nog niet veel onderzoek gedaan naar de wijze waarop excellentie concreet zichtbaar wordt in de concrete beroepsuitoefening. Dit levert in het kader van het opsporen en begeleiden van professioneel talent een aantal problemen op. Ten eerste is het erg lastig om het curriculum van excellentieprogramma's voor getalenteerde sport-

studenten 'evidence based' vorm te geven als er geen door onderzoek onderbouwd, beoogd eindprofiel bestaat voor wat kenmerkend is voor de excellente beroepsbeoefenaar. Ten tweede zijn uit de beroepsprofielen en kwalificatieprofielen weliswaar kenmerken en gedragingen te halen die voor alle beroepsbeoefenaren van belang zijn. Echter, het is de vraag of wie het beste presteert op deze kenmerken, daarmee een excellente beroepsbeoefenaar is. Of hebben we het dan wellicht over een erg goede vakman. Anders geformuleerd: is excellent presteren als professional beter zijn in wat andere collega's ook doen, of onderscheiden de excellente collega's zich door *andere* dingen te doen dan hun collega's? Ten derde betekent het voor de opleidingen eveneens dat een goede selectie voor talentprogramma's die gericht zijn op excellente professionaliteit nauwelijks mogelijk is; het is lastig voorsorteren als het eindplaatje niet helder is!

Een globaal beeld van de gehanteerde werkwijze

In dit onderzoek is voor het domein sport en bewegen een explorerend onderzoek uitgevoerd, om zo voor dit domein aanknopingspunten te kunnen bieden voor de verdere ontwikkeling van excellentieprogramma's in de hbo-sportopleidingen. Voor een drietal andere domeinen (ICT, Zorg, IBS) zijn gelijktijdig vergelijkbare onderzoeken gedaan, zodat in vervolgonderzoek diepgaand vergelijkend onderzoek kan worden gedaan (gepland voor 2013).

Doelstelling van dit onderzoek was om op basis van de beschikbare kennis en ervaring in de beroepspraktijk, te komen tot een bruikbaar profiel voor de excellente professionals in het domein sport op bachelor niveau. Vandaar de centrale onderzoeksvraag: 'wat kenmerkt excellente sportprofessionals in de ogen van collega's en leidinggevenden?'. Er werd dus bewust gekozen voor een benadering waarin niet de visie(s) en expertise van de sportopleidingen het uitgangspunt vormden, maar een juist benadering waarin de ervaringen en de praktijkkennis van de mensen die dagelijks in de sportpraktijk staan, centraal staat. In die zin is dit onderzoek, alhoewel wetenschappelijk qua opzet en methoden, een praktijkgericht onderzoek.



Het startpunt lag bij hbo-opgeleide professionals, die werkzaam zijn in het domein sport en bewegen in verschillende functies; (brede) vakdocenten LO, sportmanagers, combinatiefunctionarissen, sportconsulenten, (personal) coaches en uitvoerende sportbeleidsmedewerkers. Zij werden tijdens drie focusgroepinterviews (in verschillende regio's in Nederland) bevraagd aan de hand van een aantal vaste topics. Vervolgens werden de transcripten (de letterlijk uitgeschreven weergave van de interviews) van deze interviews met behulp van kwalitatieve inhoudsanalyse systematisch geanalyseerd. Deze dataverzameling en -analyses leverde het eerste conceptprofiel van de excellente professional op met een aantal competentiedomeinen en onderliggende gedragsaspecten. Dit profiel is een weergave van de kenmerken van excellente professionals gezien door de ogen van de deelnemende professionals.

Vervolgens werd het conceptprofiel voorgelegd aan een Delphi-panel waarin leidinggevenden en een aantal andere deskundigen die werkzaam zijn in het domein van sport en bewegen, zitting hadden. In de Delphi onderzoeksmethode worden de meningen van een groep experts gevraagd ten aanzien van een onderwerp. In dit geval, een conceptprofiel bestaande uit domeinen die opgebouwd waren uit gedragsaspecten. De deelnemers scoorden zowel de domeinen als de verschillende aspecten op basis van de mate waarin zij deze beschouwen als

“Wat kenmerkt **excellente sportprofessionals** in de ogen van collega's en leidinggevenden?”

kenmerkend voor excellente professionals. Vervolgens werd de mate van overeenstemming per gedragsaspect en per domein middels overeenstemmingscores berekend.

Resultaten

Er bleek zowel tussen de bevroegde professionals onderling (tijdens de focusgroepinterviews), als tussen de professionals en het expertpanel een hoge mate van consensus te zijn over een flink deel van de competentiedomeinen en gedragsaspecten van excellente sportprofessionals. Dit is niet vanzelfsprekend, aangezien in de literatuur veelvuldig wordt gefocust op de verschillen tussen de wijze waarop naar de beroepsuitoefening wordt gekeken tussen leidinggevenden (management) en professionals. (o.a. Weggeman, 2008). In dit onderzoek kwam dit echter niet naar voren; het lijkt erop dat men met 'dezelfde bril' naar de beroepsprestaties kijkt.

Opvallend is dat het bij professionele excellentie lijkt te gaan om aspecten die weliswaar voortkomen uit de aard van de werkzaamheden van sportprofessionals, maar die niet exclusief onderscheidend zijn ten opzichte van een aantal andere mensgerichte beroepsdomeinen. Alle betrokkenen beschouwden de domeinen: initiatief nemen, het voortdurend nastreven van kwaliteitsverbeteringen, het motiveren van anderen, zelfkennis tonen en het leggen van verbindingen tussen »

Contact:

j.s.r.lo-a-njoe@pl.hanze.nl

mensen en inhoudsgebieden als typerend voor excellente professionaliteit in het domein sport en daarmee ook als onderscheidend van professionals die hun beroep naar behoren/goed en conform hun taakomschrijving uitvoeren.

In het verlengde van de vijf gevonden domeinen werden achttien concrete gedragsaspecten gevonden (zie T-shape profiel) die volgens de professionals typerend zijn voor professionele excellentie en die tevens hoge overeenstemmingscores vertoonden binnen het expertpanel. De gevonden domeinen en gedragsaspecten zijn in het *'profiel van de excellente sportprofessional'* beknopt weergegeven. Dit profiel is het directe resultaat van dit onderzoek en volledig hierop gebaseerd.

Conclusie en discussie

De gevonden resultaten sluiten aan op de veranderingen in de gevraagde professionaliteit van hoog opgeleide professionals die door auteurs als Weggeman (2003) en Van Delden (1992) onderzocht en beschreven zijn. De domeinspecifieke veranderingen in de sportwereld en de invloed daarvan op de benodigde professionaliteit die door Broeke (2010), Crum (1991) en Van den Heuvel (2012) en anderen zijn beschreven, sluiten eveneens aan op de gevonden resultaten; de excellente professional in het domein sport dient evenals elke andere bekwame sportprofessional over een stevige basis van gespecialiseerde beroepskennis en -vaardigheden te beschikken (voorwaardelijk), maar onderscheidt zich door te excelleren in de gevonden beschreven, meer generieke gedragsaspecten. Een excellente professional vertoont als gevolg daarvan een *'T-shape profiel'*; hij/zij is een breed georiënteerde, initiatiefrijke specialist (een specialist met een brede oriëntatie en kennis) die in staat is inhoud en mensen te verbinden en over de grenzen van zijn vakgebied te kijken. Ten slotte beschikt hij over een hoog reflectief vermogen waardoor

hij in staat is zich gedurende zijn loopbaan te blijven ontwikkelen. Samenvattend: de excellente professional is een professional die zich onderscheidt door (erg) goed te zijn in zijn vak (kwalificatieprofiel) en daarbovenop uitblinkt in een vijftal niet vakspecifieke aspecten.

Het profiel dat resultaat is van dit onderzoek roept, zeker in combinatie met de in de literatuur beschreven veranderingen in professionaliteit in de sportwereld, de volgende vraag op: in hoeverre is het gewenst om opleidingen in het domein sport (deels) samen te voegen tot brede bachelors op het gebied van sport, bewegen? Weliswaar duiden de resultaten van dit onderzoek erop dat een stevige basis in een specifiek professioneel specialisme (docent, adviseur/consultant, coach, beleidsmedewerker, etc.) randvoorwaardelijk is voor de beroepsuitoefening, evenzeer komt naar voren dat de excellentie van deze professional niet gezocht moet worden binnen het professionele specialisme, maar in de mate waarin hij of zij uitblinkt in de generieke gedragsaspecten die in het profiel zijn weergegeven. Excellente professionals in de sport zijn volgens collega's en leidinggevendenden de professionals met vakspecifieke bekwaamheden en die zich tevens breder hebben ontwikkeld en die uitblinken door de gedragingen die weergegeven zijn in het gevonden profiel van de excellente sportprofessional.

De bevindingen van dit onderzoek geven reden om de sportopleidingen te doen overwegen om de verschillende sportopleidingen, zeker in de eindfase van de bachelor (of in professionele masters) niet gescheiden te verzorgen, maar ze (deels) samen te voegen tot een gemeenschappelijke eindfase waarin de in dit onderzoek gevonden typering nadrukkelijk centraal staan. Daarbij kan beargumenteerd worden dat dit vooral op zou moeten gaan voor de studenten die de meeste kans maken om zich tot een excellente professional te ontwikkelen. Deze studenten nemen steeds vaker deel aan zogenaamde Honoursprogramma's, waarvoor in veel gevallen een aparte selectieprocedure geldt. De huidige stand van zaken geeft echter nog onvoldoende aanknopingspunten op basis waarvan selectie kan plaatsvinden, zodat op basis daarvan gericht de meest veelbelovende studenten kunnen worden geselecteerd. Daarvoor zal er nader (retropectief) onderzoek gedaan moeten worden naar de manier waarop bewezen excellente sportprofessionals zich tijdens en na hun opleiding(en) hebben ontwikkeld. Het gevonden profiel van de excellente sportprofessional is het eindresultaat van een dergelijke professionele en persoonlijke ontwikkeling, maar de weg naar dit eindresultaat is daarmee nog niet aangetoond en vraagt om nader onderzoek!

We gaven al eerder in dit artikel aan dat het profiel gebaseerd is op de kennis van de huidige professionals en leidinggevendenden op basis van hun ervaringen in de huidige beroepspraktijk. Opleidingen doen er enerzijds dan ook goed aan om de aspecten van excellentie die in de beroepspraktijk als kenmerkend worden ervaren een plaats te geven in hun excellentieprogramma's; dit is waar de praktijk (nu) om vraagt! Anderzijds hebben de opleidingen ook een verantwoordelijkheid om vanuit (een evidence based?) visie vooruit te kijken. Zij leiden met de huidige programma's immers op voor de werkelijkheid over minimaal vier à vijf jaar. Voor de ontwikkeling van nieuwe programma's is die termijn zelfs nog langer. Het ligt daarom voor de hand dat academies voor Lichamelijke Opvoeding op basis van hun visie eigen excellentie-aspecten toevoegen aan dit profiel.

De gevonden resultaten geven ten slotte ook reden om de gangbare selectiecriteria voor excellentieprogramma's ter discussie te stellen. Een uitgesproken hoge motivatie voor de studie, het behalen van hoge cijfers of een hoge score op intelligentietests, sluiten bijvoorbeeld slechts beperkt aan op het gevonden profiel van de excellente sportprofessional. De voorspellende waarde van dergelijke en andere indicatoren op professioneel succes in het domein sport zou eveneens wenselijk vervolgonderzoek zijn. Dit onderzoek heeft de ambitie om een eerste gefundeerde bijdrage te leveren aan een gedegen



T-shape profiel

basis voor excellentie-onderwijs binnen sportopleidingen, maar aanvullingen vanuit de verschillende opleidingen in de vorm van vervolgonderzoek zijn noodzakelijk!

Het gevonden profiel kan, in afwachting van de resultaten van dergelijk onderzoek, een functie vervullen als 'wenkend perspectief' en een gewenste ontwikkelingsrichting aangeven voor (toekomstige) collega's die willen excelleren in het beroepsdomein sport.

Binnen de excellentieprogramma's van het Instituut voor Sportstudies van de Hanzehogeschool Groningen zal het profiel van de excellente sportprofessional de komende jaren medebepalend zijn voor de verdere ontwikkeling van de excellentieprogramma's. Naast het *Honours Talent Programma* (HTP), kunnen ALO-, SGM- en PALC¹-studenten die voldoen aan de extra strenge eisen ook deelnemen aan excellente *minoren* en afstuderen in een *excellent afstudeertraject*. Studenten die succesvol het HTP hebben afgerond, zijn bij sollicitaties herkenbaar aan hun diploma; op hun diploma staat een honours (Hns.)-vermelding. Studenten die succesvol aan een van de andere excellente trajecten hebben deelgenomen ontvangen daarvoor aparte diplomasupplementen.

Over de auteurs

Jim S.R. Lo-A-Njoe, MSc. is Hogeschooldocent aan de Hanzehogeschool Groningen en verbonden als docent-onderzoeker aan het lectoraat *'Sportwetenschap'* binnen de Kenniswerkplaats *'Stimuleren van sport & bewegen'*. Deze staan respectievelijk onder leiding van lector dr. Koen Lemmink en embedded lector dr. Johan de Jong.

Zijn onderzoeksactiviteiten op het gebied van *'excellentie in hoger onderwijs'* voert hij uit voor het lectoraat *'Excellentie in onderwijs en samenleving'* dat onder leiding staat van lector dr. Marca Wolfensberger.

Yen Kit Man is vierdejaars honoursstudent aan het Instituut voor Sportstudies van de Hanzehogeschool Groningen (bachelor Sport, Gezondheid & Management). In het kader van deelname aan het *Honours Talent Programma* van zijn Hogeschool, is hij werkzaam als student-assistent, o.a. voor het onderzoek dat centraal staat in dit artikel.

Noot

1 PALC staat voor: *Physical Activity & Lifestyle Counselor* en is de Engelstalige versie van SGM (met uitstrooprofiel beweeg- en leefstijladviseur), die studenten kunnen volgen na het behalen van hun Propedeuse.

INSTITUUT VOOR SPORTSTUDIES

Hanzehogeschool Groningen
University of Applied Sciences

Profiel van de Excellente Sportprofessional

Onderstaand profiel geeft de eigenschappen, kwaliteiten en gedragingen weer, die op grond zijn van een excellente professional in het vakgebied van de sportprofessional en het of haar onderzoekers van een goede beroepsdomein.

De goede sportprofessional bekent zijn vak. Hij beschikt over een brede basis aan kennis, maar aanpakbaar houdt in het professioneel handelen, maar (waarschijnlijk) bereikbaarheid en heeft stage in de sportbranche.

Voor een 'Excellente Sportprofessional' zijn onderstaande domeinen en aspecten een aanvulling op de basisprofiel en essentieel in de beroepspraktijk te bereiken.

Domeinen	Aspecten
Initiatief nemen	Creëert en bouwt kansen Handelt proactief en neemt daardoor, waar nodig, het initiatief Handelt op eigen initiatief, ook buiten de vaste taakomschrijving Schiet risico's en is bereid op korte termijn risico's te nemen, ook buiten de formele kaders van de organisatie
Kwaliteitsverbetering nastreven	Doelt ervaarver kennis en expertise met anderen Doorgaand professionele vaardigheden op ontwikkelen en handelen hiernaar Handelt resultaatgericht legt overeenkomsten tussen kennisgebieden en relateert deze naar de praktijk Toont een onderzoekende en innovatieve grondhouding
Mistoren van anderen	Scherpt de juiste voorwaarde waaraan anderen hun kwaliteiten kunnen ontwikkelen en kunnen profiteren Stimuleert en overtuigt anderen
Verbindingen leggen	Herkent en waardeert kwaliteiten van anderen Toont een visie die breder is en verder reikt dan het eigen vakgebied Toont efficiënt organiserend vermogen in complexe situaties en onder tijdsdruk Toont empathie en bereikbaarheid naar anderen
Zelfkennis nemen	Is kritisch met aanzien van eigen kennis en handelen Reflecteert voortdurend op de eigen loop Streeft persoonlijke professionele ontwikkeling na

Groningen, 12 juli 2012

Jim Lo-A-Njoe, Assistent Hanzehogeschool voor Sportstudies
Yen Kit Man, student Hanzehogeschool voor Sportstudies
Hoge Wijkamp, Onderzoeker Lectoraat: Excellente in Hoger Onderwijs en Samenleving
Wolter Paas, Onderzoeker Lectoraat Excellente in Hoger Onderwijs en Samenleving

De naam 'sportprofessional' refereert in deze context niet aan een beroep, maar aan de professionaliteit die in het domein van de sport wordt toegepast en waar de Hanzehogeschool toe kijkt. Binnen het Hanzehogeschool voor Sportstudies worden binnen deze vakgebied onderzoekers, de sportwetenschappers, de sportwetenschappers, de sportwetenschappers en de diverse beroepsdomeinen / profielen, ontwikkeld binnen de 'sportprofessional'.

* Deze publicatie is een product van de Hanzehogeschool Groningen.

situare your talent. move the world.

Literatuur

Delden, P.J. van (1992). *Professionals: kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Contact

Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1986) *Mind over Machine: the power of human intuition and expertise in the age of the computer*. Oxford: Basil Blackwell.

Ericsson, K. A., Charness, N., Hofmann, R. & Feltovich, P. (2006). *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. New York: Cambridge University Press.

Gagné, F. (2005). From gifts to talents: The DMGT as a developmental model. In R. J. Sternberg and J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (2nd ed.), (pp. 98-119). New York: Cambridge University Press.

Renzulli, J. S. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. *Phi Delta Kappan*, 60(3), 180-184, 261.

Sternberg, R. J. (2003). Giftedness according to the theory of successful Intelligence. In N. Colangelo & G. Davis (Eds.), *Handbook of Gifted Education* (pp. 88-99). Boston MA: Allyn and Bacon.

Weggeman, M. (2003). Leren en kennisontwikkeling bij professionals. In F. Kwakman & B. Overduin (Red.), *Professionals & Professionele Ontwikkeling, over sturing en zelfsturing bij professionals* (31-50). Den Haag: Academic Service.

Weggeman, M. (2008) *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum. ◀