Hans van Dijck
Hans van Dijck is zelfstandig adviseur en interim-manager.
E-mail: hvdijck@developmentconsult.nl

Om te pieken moet je doorgroeien

‘Je leert het vanzelf als je iets veel doet’ is een aanname die eigenlijk nooit bewezen is. Zet iemand op een pianokruk achter een Steinway en er zal wel vooruitgang waarneembaar zijn, maar de kans is groot dat het na verloop van tijd niet meer beter wordt. Veel docenten bereiken hun piek al na vijf of tien jaar; daarna taant het enthousiasme en loopt een docent het risico dat de interactie met de klassen minder sprankelend wordt dan daarvoor. Hoe kun je dat enthousiasme vasthouden, en doorgroeien naar een hoger niveau? En hoe kan een schoolleider daarbij helpen?

De eerste rector die mij als docent kwam beoordelen had het snel gezien. “Jij hebt een goede band met de klas. Jij gaat het vanzelf wel leren”, zei hij. Ik vond mezelf op dat moment een volstrekte beginneling die nog bijna alles moest leren, inhoudelijk, didactisch en pedagogisch. De leerlingen gedroegen zich die les buitengewoon voorbeeldig; vermoedelijk een onderlinge afspraak om mijn ontslag te voorkomen.

Natuurlijk was het prettig dat mijn baas toen zijn vertrouwen uitsprak, maar word je echt vanzelf beter, gewoon door vlieguren te maken? Door ervaring leer je het, natuurlijk, maar je leert sneller en je komt verder met goede leermeesters om je heen. Is de leidinggevende niet de belangrijkste leermeester van docenten? En over welke vaardigheden moet hij dan beschikken?

Onze drijfveren

Laten we bij het begin beginnen. Mensen presteren beter als ze gemotiveerd werken, als ze werken met een doel voor ogen. Wat drijft ons? Wat motiveert ons in ons werk? Figuur 1 laat de theorie zien als een samenhangende puzzel.

Figuur 1. Drijfveren

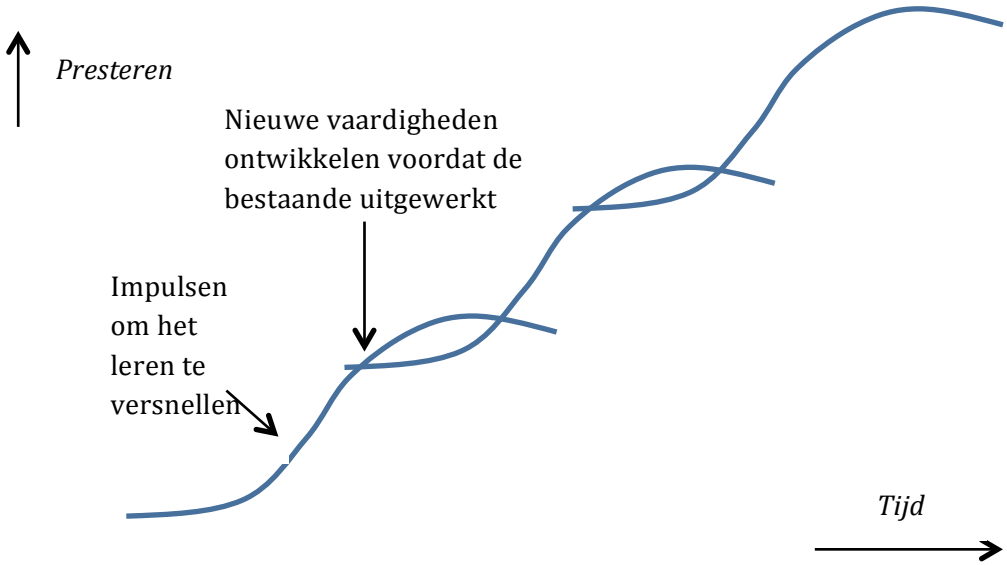
Het is een puzzel om deze theorie met individuele personen te verbinden. We zijn nu eenmaal allemaal anders in onze ervaringen. Het startpunt in dit artikel is dat excelleren begint met de wil om te groeien en de overtuiging dat je altijd kunt leren. Wie denkt “Ik functioneer goed genoeg” zal de eerste stap naar beter presteren niet eens zetten. De overtuiging bepaalt het gedrag.

Ontwikkeling van leercurves

De aan de Florida State University werkende Anders Ericsson constateerde dat veel medisch specialisten na zo’n vijf tot zeven jaar ervaring niet meer beter werden in hun vak. Zij hielden vast aan bekende technieken en durfden de vernieuwing niet aan. Ze vonden zichzelf goed (genoeg) en zagen geen reden om zich verder te ontwikkelen. In een aantal gevallen nam de succesratio bij patiënten af. Ze werden slordiger of minder betrokken, of hun aandacht werd weggetrokken door andere zaken. De specialisten die doorgroeiden naar excellentie waren al bezig met een nieuwe ontwikkeling, terwijl ze nog niet op de top van de vorige leercurve zaten. De nieuwe vaardigheden hebben ze onder de knie gekregen door wat Ericsson *deliberate practice* noemt, doelgericht oefenen.

Ericsson (2016) beschrijft in zijn boek *Piek* wat er tijdens die leercurve gebeurt (Figuur 2). In de eerste jaren gaan alle specialisten op zoek naar impulsen om hun prestaties te verhogen. Na verloop van tijd vlakt dat af, niet alleen omdat het moeilijker wordt vernieuwende impulsen te vinden, maar ook omdat men tevreden is geworden over het niveau van presteren.

De pijl die zich in figuur 2 richt op het begin van de tweede leercurve is een ingewikkelde positie. Het is het moment waarop de toekomstige toppers zich onderscheiden van de middenmoot. Het oude werkt eigenlijk nog prima en daar zit je in je comfortzone. Je voelt beroepstrots omdat



Figuur 2. Leercurve naar Méndez & Johnson (2012)

je goed presteert en krijgt waardering. Daarmee kan het goede de vijand worden van het betere. Maar vernieuwers zijn ervan overtuigd dat er een nieuwe aanpak is die uiteindelijk veel betere resultaten zal opleveren. Doorgaan daarmee vraagt moed en doorzettingsvermogen, ondanks de teleurstellingen die onvermijdelijk je deel zullen zijn bij het uitproberen. Fouten maken *moet* als je wil presteren op een hoger niveau. Gelukkig maakt het enthousiasme van iemand die aan het zoeken is naar betere aanpakken, veel goed van wat op dat moment nog imperfect is. En gelukkig hebben foutjes van een docent meestal minder ernstige gevolgen dan die van een chirurg.

Een nieuwe leercurve voor docenten

Mijn ervaring is dat de leercurve die Ericsson waarneemt voor medisch specialisten, ook van toepassing is op een deel van de beroepsgroep docenten. Ook hun prestaties zwakken na vijf tot zes jaar af. Als ze niets doen gaat de curve zelfs dalen. Hoe brengt deze groep zichzelf in een nieuwe leercurve?

Een nieuwe leercurve kan op verschillende niveaus ingezet worden. Docenten kunnen met nieuwe (vak)inhouden gaan werken. Zij kunnen ook vernieuwen op didactisch gebied door activerende aanpakken uit te proberen, al dan niet digitaal ondersteund. Veel docenten versterken hun vaardigheid om te differentiëren of te personaliseren en bedienen leerlingen zo meer op maat. Leerlingen groeigerichte feedback geven, met evenveel focus op het leerproces als op het leerresultaat, is gemakkelijk gezegd, maar het vraagt jaren van oefening om er bedreven in te worden. Ook op pedagogisch niveau kan het altijd beter. De psychologie van het motiveren van leerlingen is een onuitputtelijke bron om de werkhouding van leerlingen positief te beïnvloeden.

Het tijdig inzetten op een nieuwe leercurve is geen vanzelfsprekendheid. Groeien gaat niet vanzelf. Het helpt als je het samen doet, maar dan nog is doorleren niet vanzelfsprekend. Ik heb door observaties op scholen ervaren dat sommige docenten een uiterst effectieve lesmethodiek hebben ontwikkeld die zichtbaar is als je de lessen observeert en die zich bewijst in de examenresultaten, terwijl op diezelfde school in dezelfde bovenbouwklassen collega-docenten de leerlingen niet in een actieve leerstand wisten te krijgen. Waarom lukt het die laatste docenten niet om te leren van de effectieve methodieken van hun eigen collega's enkele lokalen verderop? Ik heb ervaren dat docenten van een havo/vwo-bovenbouw er gewoon geen weet van hadden dat een collega-docent natuurkunde een zeer succesvolle didactische aanpak had ontwikkeld. En de enkeling die het wel wist, nam het niet over omdat ze dacht dat die methode haar niet zou passen. Hulp vragen doet een ervaren docent ook niet snel. Docenten die weinig *drive* tot verandering hebben – "Ik ben goed in mijn vak, ik heb alles meegemaakt, je hoeft mij niets meer te vertellen…" – hebben daar meer last van dan op groei gerichte docenten. De kans is reëel dat experimenteren met de aanpak van een collega niet meteen succesvol is en dat angst voor mislukking een docent weerhoudt. Maar daardoor blijft iemand op de oude leercurve waarop hij feitelijk (bijna) uitgeleerd is. Schoolleiders die deze leerblokkade zien bij bepaalde collega's, zullen daar moeten beginnen: help hen groeigericht te denken over zichzelf.

Is goed lesgeven vooral een kwestie van talent hebben of leer je het door vallen en opstaan? Mijn stelling is dat op alle terreinen minder getalenteerden die hard werken, winnen van hoog getalenteerden die weinig moeite (meer) doen. Je wordt een excellente docent door doelgericht te oefenen. Uit het onderzoekswerk van Ericsson blijkt dat het tenminste 10.000 uur deliberate practice vereist om bij de top te komen. Hoe ziet dat doelgericht oefenen eruit? Wie op topniveau wil voetballen zal alle traptechnieken en passeerbewegingen tot in de perfectie moeten inslijpen. Wie op wereldniveau wil schaatsen zal elk detail van het bochtenwerk even belangrijk moeten vinden als de eindeloze uren in het krachthonk. Een topschaker moet alle openingen van buiten kennen. En de docent die tot de top wil behoren? Voor hem geldt uiteindelijk hetzelfde: systematisch bezig zijn om vakinhoudelijk, didactisch en pedagogisch/psychologisch te experimenteren en te meten of de nieuwe aanpak beter rendeert.

Een interessant gedachtenexperiment voor een schoolleider is om vijf docenten die je als minder getalenteerd beoordeelt, aan een ontwikkeltraject te laten meedoen om excellent te worden. Acht je deze vijf docenten – schrijf hun namen voor jezelf op – in staat om vijf van je beste docenten voorbij te streven? Hoe zou dat ontwikkelpad eruit kunnen zien? Heb je het lef dit gedachtenexperiment ook werkelijk uit te voeren? Geloof je in een nieuwe leercurve voor die collega's? Wat is ervoor nodig om die wens bij hen te laten ontstaan?

Wat houdt niet-veranderen in stand?

Ieder mens heeft impliciete statische overtuigingen. Vaak heb ik docenten over leerlingen horen zeggen: "Ik denk niet dat er bij hem meer in zit." Ze maken iets statisch wat feitelijk veranderbaar is, en doen niets om er beweging in te krijgen. Statisch handelen zie je ook bij docenten die vasthouden aan een stijl van lesgeven die ze als relatief succesvol ervaren: waarom veranderen als je aanpak best werkt? De meeste docenten denken dat ze tot de beste helft van het docentenkorps horen – zoals de meeste chauffeurs vinden dat ze beter rijden dan de gemiddelde chauffeur. Die opvatting houdt niet-veranderen in stand. Ook bij schoolleiders kom je vaak impliciete statische overtuigingen tegen, zoals: "Ieder vogeltje zingt nu eenmaal zoals het gebekt is",

Sterke leerblokkades kunnen samengaan met een arrogante houding

"Ik kan die feedback wel geven, maar ze doen er toch niets mee", of: "Als ik te hard ben, raak ik ze kwijt of melden ze zich ziek." Wie handelt conform deze overtuigingen, is een factor in het handhaven van de status quo. Het accepteren van presteren op laag niveau houdt het niet-veranderen in stand. Leidinggevenden werken nog te weinig *doelgericht* aan het ontwikkelen van 'groene vingers'.

Groeien gaat niet vanzelf. Doorontwikkelen levert op korte termijn risico's op. Het loslaten van een uitontwikkelde aanpak en deze vervangen door een nieuwe, experimentele aanpak, kan in eerste aanleg gemakkelijk een teleurstelling opleveren. Het nieuwe werkt meestal pas echt goed als het ingeslepen is. De angst voor mislukking kan er gemakkelijk toe leiden dat je niets meer uitprobeert: beter de zekerheid van de bekende aanpak, dan de onzekerheid van het experiment. Dit speelt vooral bij perfectionistisch ingestelde mensen, die zich elke mislukking persoonlijk aantrekken. Alle professionals hebben in meerdere of minder mate last van leerblokkades:

- faalangst, perfectionisme, niet durven experimenteren;
- ik-focus, eiland-denken, leercultuur;
- niet weten, de verbetering niet zien;
- gekozen luiheid.

Het is als ervaren docent moeilijk om onbevangen te staan in het leerproces, fouten te accepteren of feedback te vragen.

Sterke leerblokkades kunnen samengaan met een arrogante houding: de behoefte jezelf als slimmer of beter te kwalificeren dan de ander. De oorzaak voor het eigen falen wordt dan veelal bij de ander c.q. de leerlingen neergelegd en reflectie op eigen handelen blijft uit. De focus op presteren houdt hen af van de leerzone. Ze spelen altijd een wedstrijdje om te winnen.

Nieuwe leercurve voor leidinggevenden

Elke school kent parallel aan elkaar verlopende leerprocessen. Uiteraard staat het leerproces van leerlingen centraal. Daarom zijn scholen uitgevonden. Ook leidinggevenden doorlopen leercurves. Meer dan voorheen kennen we leidinggevenden de rol toe van oefenmeester van de docenten. Mooi woord trouwens, dat vergeetwoord 'oefenmeester': een meester in het doelgericht oefenen. Daarvoor hoef je niet gewoon de beste docent te zijn, al helpt dat wel. Cruijff had gezag als trainer omdat hij zelf goed kon voetballen. Het ondersteunen van de professionalisering van docenten is vergelijkbaar met, maar niet hetzelfde als leerlingen onderwijzen. Het vraagt deels andere vaardigheden.

Als je als schoolleider ertoe wilt doen om collega's te helpen zichzelf beter te maken in hun vak, dan zijn er twee benaderingswijzen die met elkaar in tegenspraak lijken, maar het niet zijn. Aan de ene kant helpt het als je onbevooroordeeld luistert, onbevangen bent en geïnteresseerd. Wees alert op je impliciete overtuigingen, communiceer in het nu, met aandacht, en sta open voor wat je zelf misschien niet bedacht zou hebben. Daarnaast kan het nodig zijn om grenzen te stellen, iemand het doel voor ogen te houden, te confronteren als het nodig is, moedig te zijn en te refereren aan uitgangspunten of waarden. Groeigericht coachen gaat niet alleen over ruimte geven. 'Snoeien doet groeien' geldt ook voor mensen. De groeigerichte feedback zorgt ervoor dat de takken in de goede richting groeien en ook harder groeien dan wanneer ze alle kanten op mogen.

Is er een plafond voor groei?

Bij presentaties over leerprocessen krijg ik regelmatig de volgende opmerking: “U praat erover alsof elk mens alles kan ontwikkelen, maar dat is toch onzin. Soms is de grens van iemands kunnen bereikt.” Ik kan me voorstellen dat ook schoolleiders af en toe denken: allemaal leuk en aardig, maar wat ik zie is dat goede docenten steeds weer bereid zijn iets nieuws ook op te pakken, terwijl de minder sterke docenten niet thuis geven, want die zijn al blij als ze het eind van de week weer halen. Interessant is welke invloed deze mening heeft op de personen in kwestie, ook al worden deze gedachten niet uitgesproken. Het is mogelijk dat bepaalde docenten aan de bovengrens zitten van hun kunnen, maar dit oordeel kan de werkelijkheid alleen maar bestendigen. Waarom zou je willen weten waar de lat ligt? Ook voor jezelf als leidinggevende geldt: als ik denk dat het plafond bereikt is en ik onderneem geen actie, dan is de kans groot dat er niets verandert. Niet-handelen is dan een van de oorzaken in de bestendiging van de status quo. Als je wel actie onderneemt, kun je falen. Die kans is bij aanvang zelfs groot. Je hebt (ook) mislukkingen nodig om een succesvolle ondersteunings- of begrenzingsaanpak ‘in te slijpen’. Ben je bereid die mislukkingen te ondergaan? *FAIL* betekent *first attempt in learning*. Maar als het balletje eenmaal rolt, zorgt de zwaartekracht voor de versnelling. Dat geldt ook voor schoolleiders. Het daadwerkelijk oefenen moet in je eigen dagelijkse praktijk gebeuren; niet hapsnap, maar doelgericht. Blijf je in je comfortzone zitten en vertrouw je op wat je al goed kunt, of ga je moedig aan de slag? ■

Op de website www.groeimindsetonderwijs.nl vindt u een toelichting op de onderstaande inspiratiebronnen uit de literatuur:

- Chua, A. (2011). *Strijdlied van de Tijgermoeder.* Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Chua, A., & Rubenfeld, J. (2014). *The Triple Package*. Londen: Bloomsbury.
- Dijck, H. van (2014). *Ze kunnen het omdat jij dat denkt*. Beek-Ubbergen: Development Consult.
- Dweck, C. (2018). *Mindset: Verander je manier van denken om je doelen te behalen* (herziene druk). Amsterdam: SWP.
- Ericsson, A., & Pool, R. (2016). *Piek: Hoe gewone mensen buitengewoon kunnen presteren.* Utrecht: Spectrum.
- Méndez, J. & Johnson, W. (2012) Throw your life in a curve. *Harvard Business Review*, September 2012.
- Pink, D. (2010). *Drive: De verrassende waarheid over wat ons motiveert.* Amsterdam: Business Contact.
- Toenders, L., & Dijck, H. van (2013). De ‘groene vingers’ van de schoolleider. *MESO magazine*, 191, 15-19.
- Visser, C. (2017). *Leren & presteren*. Driebergen: Just-in-time Books.