

Carolien Sino in gesprek met Fred Korthagen



Fred Korthagen

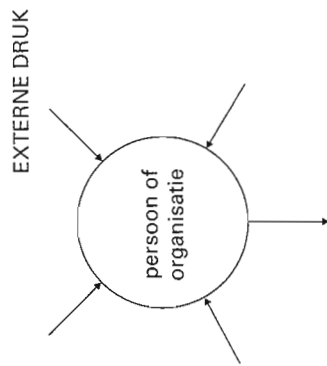


Carolien Sino

**Prof. dr. Fred Korthagen is bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Utrecht. Tevens is hij medeoprichter van het Instituut voor Multi-level Learning (IML). Bijna vijftientig jaar geleden ontwierp hij de 'reflectiespiraal'. Ik ben benieuwd hoe hij terugkijkt op de afgelopen jaren en ben nieuwsgierig naar zijn visie op het verleiden tot leren.**

*Fred, wat vind je van de titel van het boek? Moet er verleid worden tot leren? Ja, zeker. Wat je echter veel ziet in organisaties is dat de leiding bedenkt dat er iets veranderd moet worden, en dat de medewerkers moeten gaan leren. De leiding zendt een boodschap uit: dit 'moet' anders, dat 'moet' beter. Dat is een verplichting, een commando; met verleiden heeft dat niet veel te maken. Schön (1987) heeft dit technisch rationalisme genoemd: het idee dat als je op grond van onderzoek weet wat er nodig is voor goed onderwijs, onderwijsmensen dat 'gewoon moeten leren'. Dat klinkt logisch. Maar uit de psychologie weten we natuurlijk allang hoe mensen reageren als er druk op hen wordt uitgeoefend om te veranderen.*

Er zijn drie basispatronen te zien in de reacties op externe druk: *fight*, *flight* en *freeze* – vechten, vluchten of bevriezen (figuur 15.1).



reactie: *fight*, *flight* of *freeze*

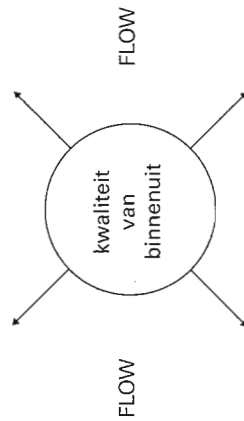
**Figuur 15.1** Reactiepatronen bij externe druk.

Bij de *fight*reactie gaat men knokken, men gaat in verzet: Hoezo veranderen? De betrokkenen kunnen zich ook een beetje gaan drukken, zeg maar gewoon hun gang gaan (*flight*). Ze vluchten. Tot slot kan er verkramping optreden (*freeze*). Dat zie je veel gebeuren in het onderwijs als de boodschap komt: Zo kan het niet langer. Iedereen 'moet' alles meteen anders gaan doen: vraaggestuurd, de leerling centraal, competentiegericht, je 'mag' niet meer voor de klas staan en doceren. Dan zie je dat opleiders verkrampen. Men durft niet meer te doen wat men altijd deed, maar men weet ook niet hoe het anders moet. We denken nog steeds dat als we opleiders willen verleiden tot leren, dat we er druk op uit moeten oefenen, opdrachten geven. Terwijl uit onderzoek naar innovatie in het onderwijs blijkt dat juist dát niet werkt. De ene na de andere innovatie mislukt op die manier. Er is een *International Handbook of Educational Change* verschenen van Hargreaves e.a. in 1998. Het is dramatisch als je ziet wat er is geïnvesteerd in onderwijsontwikkeling en hoe weinig er terechtgekomen is van al die innovatieprojecten. Ik heb dit jarenlang zien gebeuren en me er voortdurend over verbaasd. Ook vanuit mijn psychologische achtergrond dacht ik: Iedereen weet dat het niet werkt en toch doet men het iedere keer weer zo. Nee, er wordt beslist niet genoeg verleid tot leren.

*Hoe kan het anders?*

Binnen het IML hebben we een radicale omslag bedacht. Het idee is dat je niet van buitenaf druk op mensen moet uitoefenen, maar dat je kijkt wat er binnenin personen zit aan kracht en mogelijkheden, en

probeert dat zo goed mogelijk naar buiten te brengen. Breng opleiders in contact met hun eigen kracht en kwaliteit. En help ze ook om die op een effectieve manier in te zetten. Dat noemen wij *kwaliteit van binnenuit*. Kwaliteit van mensen ontwikkel je door ze aan te spreken op waar ze goed in zijn, of waarin hun ambitie ligt. Waarom zijn ze ooit het onderwijs zijn ingegaan? Wat vinden ze er leuk aan? Die vragen stellen we ook aan teams. Wij werken bij voorkeur met teams en dan laten we de teamleden benoemen wat ze zien als de kracht van de ander. Dan blijkt dat vaak de eerste keer te zijn dat mensen het daar met elkaar over hebben! Als je collega's om de tafel zet en tegen elkaar laat zeggen waar ze goed in zijn, en men elkaar aanvult, dan geeft dat een enorme sfeer van samenhangigheid. Je voelt je opeens gezien. Je voelt je lekkerder. Er ontstaat wat wij *flow* noemen, in navolging van Csikszentmihalyi (1999). Kwaliteit van binnenuit aanspreken leidt eigenlijk, als je dat goed aanpakt, altijd tot *flow* (figuur 15.2), tot een gevoel van 'jes!'



**Figuur 15.2** Het aanboren van kwaliteit van binnenuit leidt tot *flow*.

Belangrijke kenmerken van *flow* zijn:

- er is sprake van een aangename uitdaging, die je graag aangaat;
- je voelt je als een vis in het water;
- je staat in je kracht;
- je hebt 'shining eyes';
- je bent snel en haast ongemerkt aan het leren.

Onze aanpak blijkt ook te werken in vergaderingen. Deze worden effectiever. Dat hadden we zelf niet eens zo bedacht. Deelnemers zeggen: 'Waar we vroeger een uur over vergaderden, doen we nu in twintig minuten en met veel meer plezier.' Verleiden tot leren betekent voor mij: verleiden tot in je kracht te gaan staan en alert te zijn of je wel in *flow* bent. Het is mogelijk om veel meer in *flow* te zijn dan vaak wordt gedacht. Las bijvoorbeeld af en toe even een 'metamoment' in.

Ga na of 'het nog stroomt'. Richt je niet op problemen, focus op idealen, wensen. Hoe zouden we het graag willen op dit moment? Door dit alleen al te benoemen, ontstaat er een klik.

#### Klimt eenvoudig

Ja, het is eenvoudig, en het is de basis.

*Als teamleider op een hogeschool ben ik gestart met vele idealen. Ik zie het bovendien helemaal zitten met een docententeam dat non-stop in flow verkeert. Ik heb echter ook te maken met minder populaire besluiten van bovenaf die ik moet uitvoeren. Hoe houd ik de flow erin?*

Een van de manieren waarop ik dit zelf altijd heb gedaan, is om het heel persoonlijk te maken. Tegen de leiding zeggen: Geloof je echt dat het hier werkt? Hoe is het voor jou als jouw leidinggevende zegt dat jij het anders moet doen?

We leren mensen om veel directer te worden, veel persoonlijker en opener. Je zult ook echt moeten luisteren naar het antwoord. We nodigen leidinggevendenden altijd uit om mee te doen met een trainingstraject, dat is veel krachtiger. Dan gebeurt er echt iets. Er ontstaat een gemeenschappelijke taal. Iedereen verstaat dan hetzelfde onder 'flow' of onder 'kwaliteit van binnenuit'.

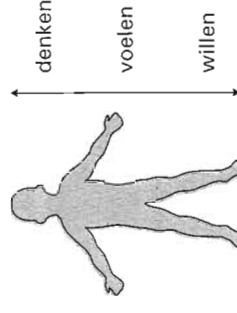
Sommige docenten hebben weinig nodig om in flow te raken. Hoe slecht de faciliteiten of werkomstandigheden ook zijn, zij weten er altijd iets van te maken. Anderen hebben dit niet. Hoe verklaar je dit verschil? Dat heeft met zelfsturing te maken. Sommige opleiders zijn in staat om zichzelf te blijven sturen in de richting die zij willen, ook al is de werkomgeving niet aantrekkelijk. Deze mensen hebben contact met hun eigen diepste missie, met hun eigen drive. De opvatting daarachter is, niet alleen bij mij maar ook vanuit de positieve psychologie, dat ieder mens een pakketje aan kwaliteiten heeft, en dus mogelijkheden tot flow in zich heeft. Het is niet de vraag of het wel of niet aanwezig is, maar of men geleerd heeft dit vermogen bij zichzelf te onderdrukken. Mensen ontwikkelen dikwijls belemmerende patronen in hun leven en in hun werk. Zo kan het een patroon zijn om vaak te denken: Laat ik mijn mond maar houden. Sommige mensen zijn ontzettend goed in het tegenhouden van hun flow! Het helpt als ze zich daarvan bewust worden.

*Nog een case uit eigen praktijk. Bij de invoering van een competentiegericht curriculum zijn de rollen van de docenten veranderd. In plaats van doceren in het eigen vakgebied is de docent nu ook tutor van een eerstejaarsgroep of project-*

*begeleider. Kennis van de inhoud is hiervoor niet vereist, is de opvatting. De docent hoeft slechts het groepsproces te begeleiden'. Kan deze docent in flow komen?*

Het is vreselijk als zo'n docent een groot gedeelte van de tijd dingen moet doen die hij helemaal niet ziet zitten. Het is heel gemakkelijk om dan te roepen dat het nu eenmaal zo is, en dat hij zich maar moet aanpassen. Dan zie je echter niet wat er mogelijk is als je met elkaar in gesprek gaat. Vraag eens wat hij graag zou willen. Ik ben ervan overtuigd dat er veel meer mogelijk is dan je denkt. Kijk bijvoorbeeld eens op teamniveau. Dan blijkt dat hij taken doet tegen zijn zin, die anderen wel graag zouden willen doen. Of hij blijkt werk te ambiëren waar niemand iets van wist. Iedereen heeft nu eenmaal zijn eigen kwaliteiten. Gooi het open in een team. Indien een team bepaalde kwaliteiten mist, werv je daar specifiek op bij vacatures. Het vraagt wel om langetermijndenken als je iedereen datgene wilt laten doen waar ze gelukkig van worden. Maar het kan wel!

Verder is het belangrijk om na te blijven gaan wat je denkt, wat je voelt en wat je wilt. We spreken van de 'lift' (figuur 15.3) die in beweging moet worden gehouden.



**Figuur 15.3** De lift tussen denken, voelen en willen.

Denken doe je met je hoofd, voelen met je hart, willen met je buik.

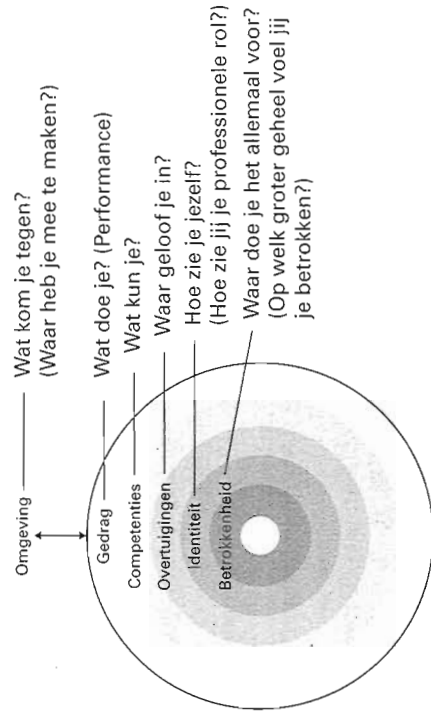
*Het is bekend dat mensen vaak enthousiast van een cursus of training terugkomen. Na een korte tijd vervalt men echter weer in oude patronen. Wat moet er gebeuren om de aangewakkerde flow te behouden?*

Daar doen wij allerlei dingen voor. Om te beginnen werken we met hele teams, niet alleen met een gedeelte ervan. Verder plannen we een heel traject met opdrachten om mee aan de slag te gaan. Deze opdrachten worden uitgewerkt en rondgemaid. Men gaat ook aan de slag met intervisie. We benadrukken dat het niet de cursusedagen zijn waarin het gebeurt, maar dat het in het dagelijks werk gebeurt. Tijdens

de cursus wordt er een werkgroep gestart die focust op het borgen van de verandering. In dit groepje willen we niet alleen de leidinggeven-den, maar juist mensen van de werkvloer. Deze werkgroep wordt door ons apart begeleid. We hebben dus een pakket aan maatregelen om de borging te garanderen.

In 1982 ben je gepromoveerd op het onderwerp reflectie. Ik denk dat veel mensen je kennen van de reflectiespiraal. Hoe kijk je terug op de afgelopen 25 jaar? Die reflectiespiraal die ik in 1982 ontwikkeld heb, werd de eerste vijf jaar niet opgemerkt. Op een gegeven moment dook hij her en der op. Plotseling bleken een heleboel opleiders haar te gebruiken. Ik merkte wel dat de spiraal erg technisch werd opgevat. Vanuit de reflectiespi-raal dacht men: hoe doe ik de dingen nu, en hoe kan ik het beter doen? De diepgaande reflectie die nodig is om tot de eigen diepere lagen door te dringen ontbrak echter. Ik sta nog steeds achter mijn model, maar de manier waarop het werken ermee is opgepikt, heeft mij aan het twijfelen gebracht. Het gaat er juist om een laagje dieper te kijken en de vraag te stellen: Wat heeft dit met mij te maken dat dit zo gebeurt? Het lijkt wel of opleiders schroom hebben om daarnaar te kijken. Ze zeggen dat het 'te therapeutisch' wordt. Ik zie dat anders. Je zult moeten kijken waar je kracht ligt en ook hoe je jezelf aan het belemmeren bent. Hoe komt het dat ik niet in mijn kracht sta? Hoe leidt tot dieper inzicht in het eigen functioneren. En daar is niks therapeutisch aan. De link tussen persoon en professe is volgens mij veel sterker dan men uit mijn reflectiespiraal heeft geconcludeerd. Ik zag dat de beoogde diepere laag met behulp van de reflectiespiraal vaak niet werd bereikt. Ik vroeg me af hoe ik opleiders iets in handen kon geven om net dat laagje dieper te komen, zonder dat men dat als therapeutisch ging ervaren. Dit ben ik verder gaan uitwerken tot het model van kernreflectie. Ik noem dit het ui-model (figuur 15.4)

## Het ui-model



Figuur 15.4 Het ui-model.

ervaren opleiders hun kracht en is niemand meer bang voor het 'therapeutische'. Het is op papier alleen bijzonder moeilijk over te brengen. Je moet dit ervaren.

Het ui-model doet sterk denken aan de 'logische niveaus' van Robert Dilts, dat veel opleiders wel kennen.

Het model van Dilts (1990) is inderdaad inspiratiebron geweest. Zijn model wordt echter door hemzelf en anderen gevisualiseerd als gestapelde lagen, terwijl wij het als concentrische cirkels tekenen, waardoor het beeld van af te pellen lagen ontstaat. Vandaar de naam ui-model. Dat vind ik zelf een mooie metafoor. Overigens zijn wij ook weer niet de enigen die dat doen. Die vorm is bijvoorbeeld ook te vinden bij Hanna Nathans (1999). Het interessante is dat er een leeg rondje in het midden is (de kern) dat vooral in onze verdiepingssus-sen 'kernreflectie' aandacht krijgt. Een tegenhanger van dat rondje (de kern) is in het model van Dilts niet aanwezig.

## Shining eyes

In Japan hanteren ze een prachtig criterium voor goed onderwijs. Er moet namelijk sprake zijn van *shining eyes*. Dat vind ik zo mooi! Dat is voor mij een basisconcept aan het worden. Als er sprake is van *shining eyes* bij mensen, dan gebeurt er iets. We laten mensen dus ook veel naar elkaar kijken. Heeft-ie nou *shining eyes* of niet? Zit er toch nog een belemmering om in flow te zijn? Het basisprincipe is dat ieder mens

het vermogen heeft om met glinsterende ogen door het leven te gaan. Het is niet de vraag of je het wel of niet in je hebt. Ieder mens heeft het vermogen om in flow te zijn. De vraag is hoe belemmer je jezelf om in contact te zijn met jezelf?

### Literatuur

- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow: Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Boom.
- Dilts, R.B. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Meta Publications. Capitola. [www.nlpu.com/robbio.htm](http://www.nlpu.com/robbio.htm)
- Hargreaves, A. (1998). *International Handbook of Educational Change*. Dordrecht: Kluwer.
- Korthagen, F., Vasalos, A. (2002). Niveaus in reflectie: naar maatwerk in begeleiding. *VELON Tijdschrift voor lerarenopleiders*, nr. 23(1), 29-38.
- Korthagen, F., Vasalos, A. (2005). Levels in reflection: Core reflection as a means to enhance professional development. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 11(1). 47-71.
- Korthagen, F., Vasalos, A. (2006). *Kwaliteit van binnenuit als sleutel voor professionele ontwikkeling*. Uitwerking lezing F. Korthagen op het VELON-congres 2006.
- Nathans, Hanna (1999). *Advies als tweede beroep*. Deventer: Kluwer.
- Schön, D. (1987). *Education the Reflective Practitioner. Towards a New design for teaching and learning in the professions*. Jossey-Bass publishers, San Francisco. [www.kernreflectie.nl](http://www.kernreflectie.nl)