

ADAM GRANT

**HIDDEN
POTENTIAL**

Ontdek, ontwikkel en benut
je verborgen potentieel



Proloog

Rozen kweken in beton

Did you hear about the rose that grew
from a crack in the concrete
Proving nature's law is wrong it
learned 2 walk without having feet
Funny it seems but by keeping its dreams
it learned 2 breathe fresh air

– ‘THE ROSE THAT GREW FROM CONCRETE’,
GESCHREVEN DOOR TUPAC SHAKUR¹

Tijdens een kil weekend in de lente van 1991 kwamen de knapste jonge koppen van Amerika bij elkaar in een hotel vlak bij Detroit. De zaal gonsde terwijl de studenten zich al kletsend naar de hun toegewezen plaatsen begaven. Op het moment dat de klokken begonnen te lopen, viel de zaal stil. *Klik, klik, klik* was het enige wat je hoorde. Alle ogen waren gericht op de rijen zwarte en witte vierkantjes. Het was het nationale kampioenschap schaken voor junioren.

In de jaren ervoor werd het toernooi gedomineerd door teams van dure privéscholen en weliswaar gratis maar moeilijk toegankelijke scholen met een sterk extracurriculair profiel, de zogenaamde *magnet schools*. Die scholen hadden de middelen om schaken op te nemen in hun programma. De titelverdediger was Dalton, een eliteschool in New York die drie opeenvolgende nationale titels had gewonnen. Dalton had het schaakequivalent van een olympisch trainingscentrum gebouwd.

Iedere kleuter volgde daar het vak schaken, een semester lang, en meteen na de kleuterschool kreeg je een vol jaar les in het spel. De meest getalenteerde leerlingen mochten meedoen aan de lessen voor en na schooltijd bij een van de beste schaakleraren van het land. Daltons kroonjuweel was het wonderkind Josh Waitzkin, wiens levensverhaal nog geen twee jaar later de basis zou vormen voor de hitfilm *Searching for Bobby Fischer*. Hoewel Josh en een andere sterspeler dit jaar niet meededen, had Dalton een ontzagwekkend goed team.

Niemand zag de Raging Rooks als kanshebbers.² Toen die gespannen het hotel binnenliepen, keek iedereen verbaasd op. Ze hadden weinig gemeen met hun rijke witte tegenstanders. De Raging Rooks waren leerlingen van kleur uit arme buurten: zes zwarte jongens, één latino en één jongen met een Aziatische achtergrond. De buurten waar ze woonden werden geteisterd door drugs, geweld en misdaad. De meesten van hen groeiden op in eenoudergezinnen en werden opgevoed door moeders, tantes of grootmoeders van wie het totale inkomen nog niet in de buurt kwam van de kosten voor een opleiding aan Dalton.

De Raging Rooks waren kinderen van dertien tot vijftien, leerlingen van een openbare middelbare school in Harlem. In tegenstelling tot hun tegenstanders op Dalton hadden zij geen tien jaar training of jaren van competities achter de rug. Sommige leerlingen leerden het spel pas rond hun elfde. De teamleider, Kasaun Henry, was zelf op zijn twaalfde met schaken begonnen en oefende door in een park te spelen tegen een drugsdealer.

Op de nationale competitie mochten de teams hun hoogste scores houden en de rest schrappen. Teams zo groot als dat van Dalton konden wel zes scores laten schrappen. Maar de Raging Rooks hadden nauwelijks genoeg spelers. Dus elke score telde – ze konden zich geen fouten veroorloven. Wilden ze überhaupt kans maken, dan zouden ze allemaal op de toppen van hun kunnen moeten presteren.

De Raging Rooks begonnen sterk. Al vrij in het begin versloeg

hun zwakste speler een tegenstander die honderden punten boven hem stond in de ranking. De rest van het team kwam goed uit de startblokken en versloeg tegenstanders die veel meer toernooi-ervaring hadden dan zij. Van de drieënzestig deelnemende teams stonden de Raging Rooks in de halve finale op de derde plaats.

Ze waren dan wel onervaren maar ze hadden een geheim wapen: hun coach, een jonge schaakmeester genaamd Maurice Ashley. Maurice was een Jamaicaanse immigrant van halverwege de twintig en hij had het tot zijn missie gemaakt om gehakt te maken van het stereotype dat kinderen met een donkerdere huidskleur niet slim waren. Hij wist uit ervaring dat talent weliswaar gelijkmatig verdeeld is maar dat kansen dat niet zijn. Hij zag het potentieel dat anderen over het hoofd zagen. Hij wilde rozen kweken in beton.

Maar in de voorlaatste ronde van het nationale kampioenschap zag Maurice hoe zijn team minder begon te presteren. Hoewel hij eerst op voorsprong stond, blunderde Kasaun en speelde ternauwernood remise. Een andere speler stond op het punt van winst toen zijn tegenstander zijn koningin wist te slaan, einde verhaal. Hij liep huilend de zaal uit. Eén pot begon zo fout dat Maurice zelf de zaal uit liep; te pijnlijk om naar te kijken. Tegen het einde van die ronde waren de Raging Rooks van de derde naar de vijfde plaats gezakt.

Maurice herinnerde zijn spelers eraan dat ze alleen controle hadden over hun eigen beslissingen, niet over hun resultaten. Om hun achterstand in te halen, zouden de Raging Rooks hun vier laatste partijen moeten winnen en dan maar hopen dat de andere teams die van hen zouden verliezen. Maar wat er ook zou gebeuren, ze behoorden hoe dan ook tot de besten van het land. Ze hoefden het toernooi niet te winnen om de harten van de mensen voor zich te winnen. Ze hadden alle verwachtingen meer dan overtroffen.

Schaken staat bekend als een spel voor geniale breinen. De beste jonge spelers zijn meestal whizzkids met een gigantische hersencapaciteit die hen in staat stelt om sequenties uit het hoofd te leren, scenario's snel te analyseren en vele stappen vooruit te denken. Als

je een kampioensschaakteam wilt samenstellen, is de strategie van Dalton het beste wat je kunt doen: een stel wonderkinderen rekruteren en die van jongs af aan intensief trainen.

Maurice deed het tegenovergestelde: hij begon met het coachen van een groep middelbarescholieren die toevallig geïnteresseerd en beschikbaar waren. Een van die jongens was de grootste pestkop van de klas. Het waren leerlingen die hooguit zeventjes scoorden en ze waren niet geselecteerd op speciale schaakvaardigheden. ‘We hadden geen sterren in ons team,’ vertelt Maurice.

Toch slaagden de Raging Rooks erin tot de laatste ronde stand te houden. Twee spelers scoorden een belangrijke schaakmat en Kasaun hield stand tegen een tegenstander met een veel hogere rating. Maar zelfs als hij zou weten te stunten, dan nog wisten de Rooks dat ze het waarschijnlijk niet zouden halen. Hun eerste partij die ronde was geëindigd in remise.

Een paar minuten later hoorde Maurice geroep aan het eind van de gang: ‘Meneer Ashley, meneer Ashley!’ Na een lange strijd in het eindspel, had Kasaun tegen alle verwachtingen in Daltons topspeler verslagen. Tot ontzetting van iedereen was het team dat aan de leiding ging door de hoeven gezakt en stonden de Raging Rooks nu op de gedeelde eerste plek. De spelers stonden elkaar te highfiven en te omhelzen en riepen: ‘We hebben gewonnen! We hebben gewonnen!’

In nog geen twee jaar tijd hadden deze kinderen uit arme gezinnen in Harlem het geschopt van beginneling tot nationale kampioen. Maar de grootste verrassing is niet dat de underdog won. De grootste verrassing is de reden wáárom ze wonnen. De vaardigheden die ze ontwikkelden zouden hen uiteindelijk nog veel meer opleveren dan een schaaktitel.

Iedereen heeft verborgen potentieel. Dit boek gaat over hoe je dat potentieel kunt aanboren. Mensen gaan er over het algemeen van uit dat talent iets is waarmee je wordt geboren, dat het niet maakbaar is. Daarom hebben we zo’n ontzag voor studenten die hoge

cijfers halen, natuurtalenten in de sport en muzikale wonderkinderen. Maar je hoeft geen wonderkind te zijn om grootste dingen te bereiken. Mijn doel is om te laten zien hoe wij daar allemaal toe in staat zijn.

Als organisatiepsycholoog heb ik een groot deel van mijn carrière besteed aan het bestuderen van de drijvende krachten achter persoonlijke vooruitgang. Wat ik heb geleerd tornt misschien aan je fundamentele aannames over het potentieel dat we allemaal hebben.

Voor een baanbrekend onderzoek wilden psychologen aanvankelijk bestuderen waar, in de kern, het uitzonderlijke talent van musici, kunstenaars, wetenschappers en topsporters vandaan komt.³ Ze hielden uitvoerige interviews met honderdtwintig beeldhouwers die allemaal een Guggenheim-award had gewonnen, internationaal vermaarde concertpianisten, bekroonde wiskundigen, revolutionaire neurowetenschappers, olympische zwemmers en toptennissers, en met de ouders, leraren en coaches van al die mensen. Tot hun verbijstering bleek slechts een handvol van deze *high achievers* als kind al heel uitzonderlijk te zijn geweest.

Onder de beeldhouwers was er niet één van wie hun leraren op de basisschool hun bijzondere talent al hadden opgemerkt. Een paar van de pianisten hadden voor hun negende levensjaar al grote concours gewonnen maar de rest leek hooguit begenadigd in vergelijking met broertjes, zusjes en buurkinderen. Hoewel de wiskundigen en neurowetenschappers het over het algemeen goed deden op de basisschool en de middelbare school, vielen ze niet op tussen de andere goede leerlingen in hun klas. Bijna niemand van de zwemmers zwom meteen al records; de meerderheid won plaatselijke wedstrijden maar nog geen regionale of nationale kampioenschappen. En de meeste tennissers verloren in de eerste rondes van hun eerste toernooien en het duurde wel een paar jaar voordat ze topspelers werden in eigen stad. Als ze door hun coaches werden geselecteerd, dan was dat niet vanwege hun ongewone aanleg maar vanwege hun ongewoon sterke motivatie. En die motivatie was niet

aangeboren; die begon meestal met een coach of leraar die het leren leuk maakte. ‘Als één iemand iets kan leren, kunnen bijna alle mensen dat ook leren,’ concludeerde de psycholoog die het onderzoek leidde, ‘mits je ze de juiste leeromstandigheden biedt.’

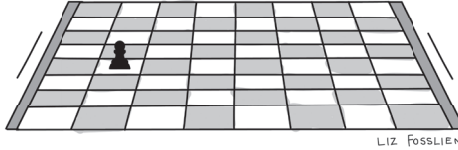
Recente onderzoeksuitkomsten onderstrepen het belang van leeromstandigheden. Om een nieuw concept in de wiskunde, natuurkunde of een vreemde taal onder de knie te krijgen, zijn meestal zeven tot acht oefensessies nodig. Dat aantal oefensessies bleek te werken voor duizenden leerlingen, van de basisschool tot de universiteit.

Uiteraard waren er leerlingen die uitblonken na minder oefensessies. Maar dat waren geen snellere leerlingen; hun inzicht verbeterde even snel als dat van hun medestudenten.⁴ Wat hen onderscheidde was dat ze met meer basiskennis naar de eerste oefensessie kwamen. Sommige leerlingen kregen een boost omdat ze de stof al enigszins onder de knie hadden. Anderen kregen les van hun ouders of namen een voorsprong door middel van zelfstudie. Wat op het eerste gezicht lijkt op een verschil in natuurlijke aanleg is vaak een verschil in kansen en motivatie.

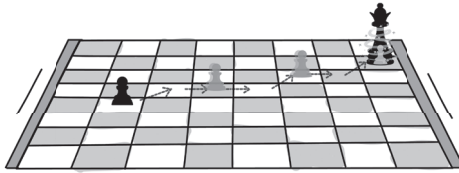
Bij het beoordelen van potentieel maken we de kardinale fout ons te concentreren op het vertrekpunt: de vermogens die meteen zichtbaar zijn. In een wereld die geobsedeerd is door aangeboren talent gaan we ervan uit dat de mensen met de meeste belofte ook degenen zijn die er meteen boven uitsteken.⁵ Maar high achievers laten enorme verschillen zien in hun oorspronkelijke aanleg. Als we mensen alleen beoordelen op basis van wat ze op dag één al kunnen, dan blijft hun potentieel verborgen.

Je kunt niet zeggen waar mensen ooit terecht gaan komen op basis van hun vertrekpunt. Met de juiste kansen en motivatie om te leren, kan iedereen de vaardigheden aanleren die nodig zijn om grootse dingen te bereiken. Potentieel is geen kwestie van waar je begint maar van hoe ver je reis je brengt. We moeten ons minder focussen op vertrekpunten en meer op de afstand die mensen afleggen.

HET GAAT ER NIET OM WAAR JE BEGINT



MAAR HOE VER JE KOMT



Voor elke Mozart die al heel vroeg enorm piekt, zijn er meerdere Bachs die langzaam groeien en laat tot bloei komen. Zij worden niet geboren met onzichtbare superkrachten; hun talent is grotendeels door henzelf gevormd of opgekweekt. Mensen die enorme stappen voorwaarts doen zijn zelden een *nature*-wonder. Ze zijn meestal een *nurture*-wonder.

Als we de impact van nurture over het hoofd zien, kan dat grote gevolgen hebben. Dan onderschatten we de afstand die we kunnen afleggen en de reikwijdte van de talenten die aan te leren zijn. Dat heeft tot gevolg dat we onszelf en de mensen om ons heen beperken. We houden ons vast aan onze smalle comfortzones en zien niet welke kansen er voor ons liggen op een veel breder terrein. We zien niet waar anderen toe in staat kunnen zijn en gooien de deur naar hun kansen dicht. En zo ontzeggen we de wereld grootse ontwikkelingen.

Onze eigen krachten te boven gaan: dat is de manier om ons potentieel in te lossen en topprestaties te leveren. Maar vooruitgang is niet alleen een middel met als doel om te excelleren. Beter worden is op zich al een waardige prestatie. Ik wil graag uitleggen hoe we beter kunnen worden in beter worden.

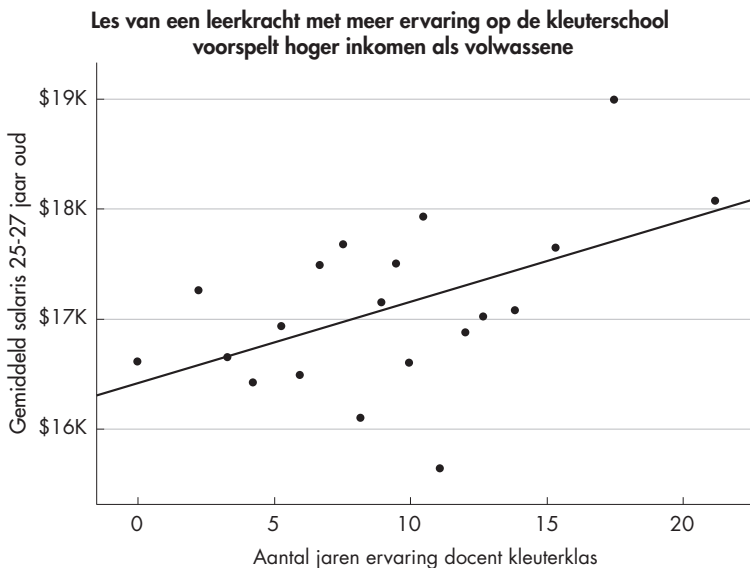
Dit boek gaat niet over ambitie. Het gaat over aspiratie. Zoals de filosoof Agnes Callard benadrukt is ambitie het resultaat dat je wilt bereiken.⁶ Aspiratie is de persoon die je hoopt te worden. De vraag is niet hoeveel geld je kunt gaan verdienen, hoeveel duurbetaalde titels je kunt behalen of hoeveel prijzen je in de wacht kunt slepen. Die statussymbolen zijn slechte graadmeters voor vooruitgang. Wat telt is niet hoe hard je werkt maar hoeveel je groeit. En voor groei is veel meer nodig dan alleen een mindset; het begint met een set vaardigheden die we meestal over het hoofd zien.

HET JUISTE HOUT

Eind jaren tachtig, rond de tijd waarin de Raging Rooks leerden schaken in Harlem, lanceerde de staat Tennessee een gewaagd experiment. Op negenenzeventig scholen – waarvan een groot aantal werd bezocht door kinderen uit kansarme gezinnen – werden ruim elfduizend leerlingen willekeurig geplaatst in andere klassen, van de kleuterleeftijd tot negen jaar oud. Het oorspronkelijke doel was om te onderzoeken of kleinere klassen leidden tot betere leerresultaten. Maar een econoom genaamd Raj Chetty realiseerde zich dat aangezien zowel leerlingen als leerkrachten willekeurig bij een klas werden ingedeeld, hij met de data aan de slag kon om te analyseren of andere kenmerken van klassen ook een verschil maakten.

Chetty is een van de meest invloedrijke economen ter wereld. Hij is de winnaar van de MacArthur genius-beurs. En zijn onderzoek wijst uit dat uitblinken minder afhangt van onze natuurlijke aanleg dan we denken.

Het experiment in Tennessee leverde een verbluffend resultaat op. Chetty was in staat het succes van leerlingen als volwassenen te voorspellen door alleen te kijken naar wie hen les gaf toen ze nog kleuter waren. Op hun vijftiende verdienden leerlingen die toevallig als kleuter les kregen van iemand met meer ervaring significant meer geld dan hun leeftijdsgenoten.



Chetty en zijn collega's berekenden dat een overstap van een onervaren leerkracht naar iemand met ervaring op de kleuterleeftijd, duizend dollar extra jaarinkomen kan opleveren als de leerling in de twintig is. Als kleuter les krijgen in een klas met twintig leerlingen van een bovengemiddeld ervaren leerkracht in de kleuterklas, kan dus een levenslang extra inkomen van 320.000 dollar opleveren.*⁷

* Bij hun vervolgonderzoek onder ruim een miljoen kinderen ontdekten Chetty en zijn collega's dat meer ervaren leerkrachten nóg meer waarde toevoegden, gemeten aan de hand van de toename in test scores van hun leerlingen gedurende het jaar. Leerlingen die

Kleuteronderwijs is in veel opzichten belangrijk, maar ik had nooit verwacht dat leerkrachten twee decennia later nog zo'n zichtbaar stempel op het salaris van hun leerlingen zouden drukken. De meeste volwassenen herinneren zich nauwelijks dat ze vijf jaar oud waren. Waarom werpen kleuterleerkrachten dan zo'n lange schaduw?

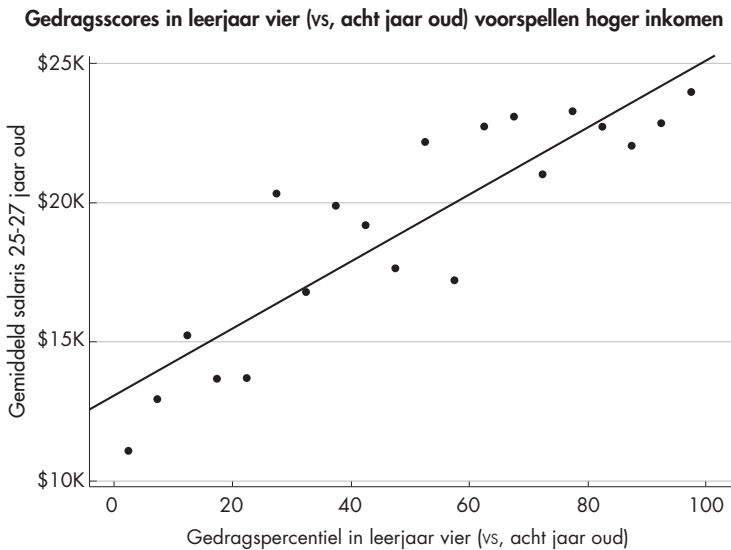
Het intuïtieve antwoord is dat effectieve leerkrachten hun leerlingen helpen bij het ontwikkelen van cognitieve vaardigheden. Het onderwijs op jonge leeftijd legt een stevige basis voor het begrip van getallen en woorden. En inderdaad scoorden leerlingen met meer ervaren leraren hoger op reken- en leestests aan het einde van de kleuterklassen. Om erachter te komen wat leerlingen meenamen van die kleuterjaren naar hun volwassenheid, richtte Chetty's team zich op een andere mogelijke verklaring. Leerlingen in het vierde en achtste jaar werden ook beoordeeld op andere kwaliteiten. Hier is een voorbeeld:

- Proactief: hoe vaak namen ze het initiatief om vragen te stellen, spontaan antwoorden te geven, informatie op te zoeken in boeken en de leerkracht te vragen om ook buiten de lessen om te kunnen leren?
- Prosociaal: hoe goed konden ze opschieten en samenwerken met medeleerlingen?
- Discipline: hoe effectief letten ze op tijdens de les, en weerstonden ze de neiging om de les te verstoren?

tussen de derde en achtste klas volgens het Amerikaanse systeem (van acht tot en met veertien jaar oud) een effectieve leerkracht hadden, hadden meer kans om naar de universiteit te gaan, verdienden een hoger salaris en spaarden meer voor hun pensioen. Wanneer een effectieve leerkracht de school verliet, hadden de leerlingen uit diens klas daar het jaar daarop onder te lijden: hun kansen om naar de universiteit te gaan daalden. De kwaliteit van leerkrachten was vooral belangrijk voor het toekomstige succes van vrouwen, deels omdat ze de kans op tienerzwangerschappen verkleinden. Het vervangen van een leraar die scoorde in de onderste 5 procent van de leerlingenwinst door een gemiddelde leraar zou de niet-gedisconteerde levenslange inkomsten van een klas met 1,4 miljoen dollar verhogen. Dus mocht je nog bewijs nodig hebben dat leraren onderbetaald worden, dan zegt dat getal misschien genoeg.

- Doelgerichtheid: hoe consistent pakten ze moeilijke problemen aan, deden ze meer dan het opgegeven werk en hielden ze vol bij tegenslagen?

Leerlingen die les kregen van meer ervaren kleuterleerkrachten, werden door hun leerkrachten in het vierde leerjaar (als ze rond de acht jaar oud waren) hoger beoordeeld op alle vier deze kenmerken.⁸ Dat gold ook voor hun leerkrachten uit jaar acht (rond hun twaalfde levensjaar). Hun vermogen om proactief, prosociaal, gedisciplineerd en doelgericht te zijn, bleef langer hangen bij de leerlingen en bleek uiteindelijk meer invloed te hebben dan hun vroege reken- en leesvaardigheden. Toen Chetty en zijn collega's het inkomen voorspelden op basis van cijfers uit het vierde leerjaar, bleken de beoordelingen op deze vier gedragsaspecten 2,4 keer zo belangrijk als reken- en leesprestaties op gestandaardiseerde toetsen.



Moet je nagaan hoe verrassend dat is. Als je het leerpotentieel van vierdejaarsleerlingen wilt voorspellen, moet je dus minder letten op de objectieve reken- en taalvaardigheden en meer aandacht schenken aan de subjectieve mening van hun leerkrachten over hun gedragspatronen. En hoewel veel mensen dit gedrag als aangeboren zien, wordt het in de kleuterklassen aangeleerd. Ongeacht de afkomst van leerlingen, was het aanleren van dit gedrag iets wat leerlingen klaarstoomde voor succes decennia later.

TEGENNATUURLIJK GEDRAG

Toen Aristoteles schreef over kwaliteiten als gedisciplineerd en pro-sociaal zijn, noemde hij deze karakterdeugden.⁹ Hij beschreef het karakter als een verzameling principes die mensen verwierven en in praktijk brachten op basis van pure wilskracht. Zelf zag ik karakter vroeger ook zo. Ik dacht dat het een kwestie was van een duidelijke morele code waar je je aan hield. Maar het is mijn werk om het soort ideeën waarover filosofen graag debatteren tegen het licht te houden en te verfijnen. In de afgelopen twintig jaar heeft het bewijs dat ik heb verzameld me ertoe genoopt om mijn eerdere visie te herzien. Inmiddels zie ik het karakter nu minder als een kwestie van wil en eerder als een set eigenschappen.

Karakter is meer dan het hebben van principes. Het is een aangeleerd vermogen om naar je principes te leven. Karaktereigenschappen stellen een chronische uitsteller in staat om een deadline te halen voor iemand die veel voor hem of haar betekent, een verlegen introvert persoon om de moed te vinden om zich uit te spreken als er iets onrechtvaardigs gebeurt en een pestkop uit de klas om geen knokpartij met zijn teamgenoten te beginnen voor een belangrijke partij. Het zijn precies de vaardigheden die heel goede kleuterleerkrachten hun leerlingen bijbrengen, en die heel goede coaches cultiveren.

Toen Maurice Ashley zijn schaakteam voor het nationale kampi-

oenschap samenstelde, behoorde een leerling genaamd Francis Idehen niet tot de beste acht schakers. Maar Maurice selecteerde hem toch, vanwege zijn karaktereigenschappen. ‘Een andere leerling was de betere schaker,’ vertelt Francis aan me, ‘maar hij had niet de emotionele zelfbeheersing ontwikkeld die Maurice belangrijk vond.’

En toen de Raging Rooks in de voorlaatste ronde van de nationale kampioenschappen op achterstand raakten, toverde Maurice Ashley geen boek met geheime zetten tevoorschijn. Hij sprak ze helemaal niet toe over strategie. ‘Waar ik ze aan herinnerde was discipline,’ merkt hij op. Een vaardigheid waar ze samen al twee jaar op oefenden.

Hun karaktereigenschappen vielen de legendarische schaakcoach Bruce Pandolfini op, die meerdere protegés had begeleid naar nationale en internationale titels. Nadat hij had gezien hoe de Raging Rooks zegevierden overpeinsde Pandolfini:

Ze lieten zich er door niets of niemand onder krijgen. De meeste kinderen die onder druk staan gaan overhaaste dingen doen of tonen hun emoties, maar zij niet. Zij namen de tijd en ze zaten met een volkomen pokerface achter het bord. Ik heb nog nooit kinderen van die leeftijd gezien die het hoofd zo koel hielden. Het waren net professionals.

Als een paard op het schaakbord het paard van Troje was geweest, dan had Maurice daarin een vracht aan karaktereigenschappen mee naar binnen gesmokkeld. En die vaardigheden hielpen de Raging Rooks floreren op het moment dat hun tegenstanders het moeilijk hadden. ‘Hij leerde ons voortdurend levenslessen zonder zwaar op de hand te zijn,’ zegt Francis. ‘Het ging niet zozeer om het uitvoeren van een schaakplan als wel om zelfinzicht en zelfmeesterschap. En dat was cruciaal voor de rest van mijn leven.’

Maurice had in zijn eigen leven de waarde van karaktereigenschappen leren kennen. Als kind had hij zijn moeder alles zien opof-

feren om naar Amerika te verhuizen, terwijl zijn grootmoeder achterbleef in Jamaica om hem en zijn broertjes en zusjes op te voeden. Toen ze tien jaar later eindelijk ook naar New York kwamen, wisten ze dat de kansen zich niet op een presenteerblaadje aandienen, dat ze daar zelf achteraan moesten gaan.

Nadat hij in de bibliotheek van zijn middelbare school op een boek over schaken stuitte besloot Maurice zich aan te sluiten bij de schaakclub van school. Maar hij kwam er al snel achter dat hij niet goed genoeg was. Hij stortte zich op de sport om beter te worden en werd uiteindelijk captain van het schaakteam tijdens zijn vervolgstudie. Toen hij een aanbod kreeg om voor vijftig dollar per uur schaakles te geven op een school in Harlem, greep hij die met beide handen aan.

Als je vandaag de dag een willekeurig iemand in de schaakwereld naar Maurice vraagt, dan zullen ze je zeggen dat hij een briljant strateeg is. Als je midden in een spel rokeert in plaats van je loper te verplaatsen, kan hij je precies vertellen hoeveel zetten hij nodig heeft om je schaakmat te zetten en of je je koningin al dan niet kwijtraakt. Hij speelde eens een toernooi simultaanschaken tegen tien tegenstanders, geblinddoekt. Maar hij gelooft dat karakter er meer toe doet dan talent.

Er is inderdaad onderzoek dat aantoonde dat – hoewel beginnende spelers, jong en oud, sneller leren naarmate ze slimmer zijn – intelligentie bijna niet meer ter zake doet bij het voorspellen van de prestaties van volwassen en ervaren spelers.¹⁰ Bij het schaken – net als in de kleuterklas – worden die vroege voordelen van cognitieve vaardigheden in de loop der tijd steeds minder belangrijk. Het kost gemiddeld twintigduizend trainingsuren om een schaakmeester te worden en dertigduizend om grootmeester te worden.¹¹ Om steeds maar weer beter te worden, moet je de proactiviteit, discipline en doelgerichtheid opbrengen om oude schaakpartijen en nieuwe spelstrategieën te bestuderen.

Karaktereigenschappen doen meer dan je helpen om toppresta-

ties te leveren: ze stuwen je op naar nog grotere hoogten. Zoals Nobelprijswinnaar en econoom James Heckman concludeerde in een evaluatie van het onderzoek: karaktereigenschappen ‘voorspellen en leiden tot succes in het leven’.¹² Maar ze groeien niet in een vacuüm. Je hebt de kans en de motivatie nodig om ze op te kunnen kweken.

BOUW EEN STEIGER EN ZE GAAN KLIMMEN

Als mensen het hebben over nurture, dan hebben ze het doorgaans over de voortdurende investering die ouders en leerkrachten doen in de ontwikkeling en ondersteuning van hun kinderen en leerlingen. Maar als je ze wilt helpen hun potentieel te ontsluiten is er iets anders nodig. Het gaat om een gerichtere en tijdelijkere vorm van steun die ze voorbereidt om hun eigen leren en groei vorm te geven. Psychologen noemen dit *scaffolding*: steigers bouwen.¹³

In de bouw is een *scaffold*, een steiger, een tijdelijk bouwwerk dat de bouwvakkers in staat stelt om in de hoogte te werken. Zodra hun werk klaar is, wordt de steiger weer afgebroken. Vanaf dat moment kan het bouwwerk zonder de steun.

Bij het leren dient scaffolding eenzelfde doel. Een leerkracht of coach biedt de eerste instructies en haalt dan de steiger weer weg. Het doel is om de verantwoordelijkheid bij jou als leerling neer te leggen, zodat je je eigen, onafhankelijke leeraanpak kunt ontwikkelen. Dat is precies wat Maurice Ashley deed bij de Raging Rooks. Hij zette een tijdelijk bouwwerk om ze heen om ze de kans en motivatie te bieden om te groeien.

Toen hij schaaklessen begon te geven, zag Maurice dat andere instructeurs alle stukken neerzetten om een aantal standaard openingszetten te verduidelijken: de koningspion gaat twee velden vooruit, gevolgd door twee velden naar voren, gevolgd door het paard één veld omhoog en één diagonaal. Maar hij wist dat het leren van

de regels saai kon zijn en hij wilde niet dat kinderen hun interesse zouden verliezen. Dus toen hij het spel voor het eerst kwam uitleggen aan een groep leerlingen uit het zesde leerjaar, deed hij het achterstevoren. Hij zette een handvol stukken op het bord en begon bij het eindspel. Hij leerde zijn leerlingen verschillende manieren om hun tegenstanders schaakmat te zetten. Die structuur was hun eerste stukje steiger.

‘Waar een wil is, is een weg’ luidt het gezegde. Wat dat gezegde over het hoofd ziet is dat mensen stoppen met dromen over de bestemming als ze het pad ernaartoe niet kunnen zien. Dus die mensen moeten we dat pad tonen, om zo hun wil aan te wakkeren. Daar kan scaffolding voor ingezet worden.

Door het spel achterstevoren te leren, wakkerde Maurice het vuur van de vastberadenheid aan bij zijn leerlingen. Zodra ze wisten hoe ze een koning schaakmat konden zetten, zagen ze een pad naar de overwinning. En zodra ze dat pad zagen, hadden ze de wil om te leren. ‘Je zegt niet tegen een kind: “Zo, nou ga ik je eens even wat geduld, vastberadenheid en doorzettingsvermogen aanleren,” want dan vallen ze meteen in slaap.’ Hij lacht. ‘Wat je wel zegt is: “Dit is een leuk spelletje. Kom op, dan ga ik je verslaan,” want daarmee pook je hun competitieve vuurtje op. Ze gaan zitten, beginnen het spel te leren en als ze daar eenmaal door gegrepen worden en ze verliezen een pot, dan willen ze de volgende keer winnen.’ Het duurde niet lang voordat Kasaun Henry ’s avonds in bed lag en zich dan vierenzestig velden op zijn plafond voorstelde en in gedachten hele partijen uitspeelde.

Maurice bouwde ook steigers voor de spelers om elkaar in hun ontwikkeling te ondersteunen. Hij leerde ze creatieve manieren om technieken met elkaar te delen: ze tekenden cartoons over schaakzetten, schreven sciencefictionverhalen over schaakpartijen en namen rapnummers op over het heersen van het midden van het bord. Ze leerden een solitair spel te zien als een prosociale oefening in teamwork. Als een speler moest huilen bij de nationale kampioenschap-

pen dan was dat niet omdat hij verloren had; hij was er kapot van dat hij zijn teamgenoten teleurgesteld had.

Naarmate ze samensmolten tot een echt team, begonnen de spelers de motivatie en de mogelijkheid om te leren in eigen hand te nemen. Ze hielden elkaar verantwoordelijk voor het noteren van elke zet van hun partijen op scorebladen, zodat de hele groep kon leren van individuele fouten. Het boeide ze niet of ze de slimste speler van iedereen waren, ze streefden ernaar om iederéén slimmer te maken.

Het jaar daarvoor, tijdens hun eerste nationale toernooi, waren de Raging Rooks in de top tien geëindigd ondanks het feit dat ze, vanwege een beperkt budget, te weinig spelers hadden. Toen Maurice hun als doel stelde om het toernooi het jaar daarop te winnen, waren het de spelers zelf die het initiatief namen om daar een plan voor op te stellen. Nu ze de vaardigheid hadden, hadden ze ook de wil. Ze organiseerden hun eigen geïmproviseerde schaakkamp, brachten de zomer door met oefenen en boeken lezen. Ze wisten Maurice te lijmen om zijn vrije zomer aan hun training te wijden. Ze hadden zelf de touwtjes in handen genomen.

In een ideale wereld zijn leerlingen niet afhankelijk van één coach om dit soort kansen te realiseren. Een van de ouders vertelde hem dat ze zich, toen ze haar zoon zag schaken, realiseerde dat ze niet in hem had geloofd. Maurice hielp dus niet alleen zijn spelers om hun potentieel te bereiken, hij hielp ook hun ouders en leraren om dat potentieel te erkennen.

Er zijn niet veel mensen die het geluk hebben dat een coach als Maurice Ashley op hun pad komt. De meesten van ons hebben niet altijd de ideale mentoren en onze ouders en leraren zijn niet altijd in staat om de juiste begeleiding te bieden. Mijn doel is om met dit boek een steiger te bieden.

Hidden potential bestaat uit drie delen. Het eerste deel onderzoekt de specifieke karaktereigenschappen die ons naar grotere hoogten

katapulteren.*¹⁴ Daarover komt een professioneel bokser aan het woord die zichzelf het vak van architect leerde, een vrouw die aan de armoede ontsnapte door een menselijke spons te worden en ook twee mensen die op school worstelden met een bepaald vak maar nu tot de wereldtop in datzelfde vak behoren.

Het tweede deel gaat over het scheppen van structuren om je motivatie vast te kunnen houden. Zelfs met sterke karaktereigenschappen is geen mens immuun voor een burn-out, twijfel of stagnatie. Maar om significante vooruitgang te boeken hoef je geen workaholic te zijn en je hoeft jezelf ook niet af te matten. Om uit te leggen welk soort scaffolding nodig is om het momentum vast te houden, laat ik je kennismaken met een muzikant die een tijdelijke steiger neerzette om een blijvende handicap te overwinnen, een trainer die hielp een atleet die maar niet presteerde te veranderen in een ster en een klasje kandidaten voor een militaire officersopleiding waar niemand in geloofde maar dat iedereen versted deed staan. Je zult ontdekken waarom oefening niet zonder spel kan, dat rondjes lopen de beste manier kan zijn om vooruit te komen en dat het niet de bedoeling is om in je eentje het gevecht aan te gaan.

Deel drie richt zich op het bouwen van systemen om kansen te vergroten. De deuren die samenlevingen geacht worden te openen voor mensen met groot potentieel zijn dezelfde deuren die vaak ten onrechte gesloten blijven voor mensen die de grootste obstakels moeten overwinnen. Voor iedere persoon die die doorbreekt, ook al werd hij of zij onderschat of over het hoofd gezien, zijn er duizenden die nooit een kans krijgen. Je zult leren hoe je scholen, teams en instellingen kunt inrichten op het koesteren van potentieel in

* Empirisch gezien zijn karaktereigenschappen belangrijker voor mensen uit kansarme milieus. Zoals Maurice het verwoordde: 'Structurele en culturele onderdrukking versterken de behoefte aan vaardigheden die je leert door karaktervorming. Je moet sterk zijn als de spreekwoordelijke knie al generaties lang op je nek zit.' Met andere woorden: de generaties lange onderdrukking van zwarte mensen.

plaats van het te verspillen. Via een bezoek aan een klein landje dat een van de meest succesvolle onderwijssystemen ter wereld heeft neergezet, zul je zien hoe we ieder kind vooruit kunnen helpen. Als we een van de meest wonderbaarlijkste reddingsoperaties in de menselijke geschiedenis bestuderen, zien we wat er nodig is om van groepen meer te maken dan de som der delen. En om te zien hoe je een verrot selectiesysteem weer op de rails krijgt, neem ik je mee achter de schermen van NASA's selectieprocedure voor astronauten en de toelatingsprocedures binnen de top van de Amerikaanse universiteiten. Door systemen die mensen voortijdig afschrijven om te vormen, is het mogelijk om underdogs en laatbloeiers betere kansen te bieden.

De reden waarom ik het ontsluiten van verborgen potentieel zo belangrijk vind, is omdat dat bij mijzelf ook nodig was. Mijn meest betekenisvolle prestaties heb ik geleverd op gebieden waar ik begon met een serieus gebrek aan talent. Dankzij geweldige coaches ben ik van een van de slechtste schoonspringers van mijn club ontpopt tot een van de besten van het land, en van kleine lezingen die plaatsloegen ging ik naar een staande ovatie op het TED-podium. Als ik mijn potentieel had afgemeten aan mijn mislukkingen in het begin, had ik er de brui aan gegeven. Wat ik onderweg heb geleerd, heeft me geholpen bij mijn eigen scaffolding, waarmee ik sprongen omhoog kon maken. En inmiddels ben ik vastbesloten om de sluiers weg te trekken en te laten zien hoe we door onze zogenaamde grenzen heen kunnen breken.

Als sociale wetenschapper begon ik met de data: gerandomiseerde experimenten, langetermijnstudies en meta-analyses (studies over studies) die cumulatieve resultaten kwantificeren. Pas daarna richtte ik me op mijn persoonlijke overdenkingen en ging ik op zoek naar verhalen om het onderzoek tot leven te brengen. Ik ontmoette mensen die veel verder kwamen dan hun vertrekpunt en die hun verborgen potentieel ontdekten in een breed scala aan omgevingen: van onder water en onder de grond tot op bergtoppen en in de ruimte.

Ik hoopte van hen te leren hoe zij zo ver zijn gekomen door zichzelf of anderen te veranderen, en soms ook de wereld om hen heen.

Dat is wat de Raging Rooks deden. Hun succes speelde een rol in het veranderen van hoe de schaakwereld eruitziet. Coaches schatten dat sinds hun plotselinge opkomst het aantal mensen uit raciale minderheden op nationale toernooien is verviervoudigd. Maurice is een internationale spreekbuis geworden voor de schaaksport als middel om karakter te bouwen, en de beweging die hij mede heeft aangezwengeld omvat nu schaakprogramma's op scholen in kansarme wijken in heel Amerika. Eén non-profit schaakorganisatie alleen al heeft meer dan een half miljoen kinderen onderwezen.

Er is geen reden om aan te nemen dat de magie beperkt blijft tot schaken.¹⁵ Als debatteren de passie van Maurice was geweest, dan zou hij nu leerlingen begeleiden om te anticiperen op tegenargumenten en om elkaar te helpen met het verfijnen van weerleggingen. Het gaat niet om de activiteit op zich, maar om de lessen die je ervan leert. Zoals Maurice zelf zegt: 'De prestatie zit hem in de groei.'

Dankzij de kansen en motivatie die Maurice aanwakkerde, pasten de Raging Rooks hun karaktereigenschappen ook buiten het schaken toe. De discipline die ze ontwikkelden om weerstand te kunnen bieden aan de aantrekkingskracht van kortzichtige zetten kwam goed van pas bij het weerstaan van bendes en drugs. De vastberadenheid en proactiviteit die ze aanleerden bij het onthouden van patronen en het anticiperen op zetten, kwamen ook van pas bij het studeren voor schoolexamens. De prosociale vaardigheden die ze ontwikkelden door samen te oefenen en elkaar te bekritisieren, maakten van hen geweldige teamplayers en mentoren.

De meeste spelers slaagden erin om boven hun omstandigheden uit te stijgen. Jonathan Nock kwam uit een probleebuurt, waar hij in het seizoen dat het team de schaaktitel won werd overvallen op een basketbalveld; tegenwoordig is hij software-engineer en de oprichter van een bedrijf dat cloudoplossingen biedt. Francis Idehen had steek- en schietpartijen weten te ontwijken op zijn dagelijkse

wandeling naar zijn middelbare school; hij studeerde economie aan Yale, deed een MBA aan Harvard en kreeg een baan als financiële man bij Amerika's grootste nutsbedrijf en werd COO van een investeringsfirma. Kasaun Henry was dakloos en werd geronseld door een gangster maar behaalde uiteindelijk drie masterdiploma's en werd een bekroond filmmaker en componist. 'Schaken heeft mijn karakter ontwikkeld,' zegt Kasaun. 'Schaken heeft mijn concentratie en focus verhoogd. (...) Schaken heeft het licht in me doen ontbranden. Iemand heeft een ster aangestoken die licht zal blijven geven zolang ik leef.'

Naast al die succesvolle carrières, maakte het schaken dat de Raging Rooks ook kansen gingen scheppen voor anderen. Charu Robinson groeide op tussen vier crackhuizen en meerdere van zijn vrienden werden vermoord of belandden in de gevangenis. Nadat hij in 1991 op de nationale kampioenschappen een van de beste spelers van Dalton had verslagen, won Charu een volledige beurs voor Dalton. Uiteindelijk studeerde hij af in criminologie en werd hij docent. Hij wilde doorgeven wat hij zelf had geleerd.

In 1994 smeekte de directeur van een andere middelbare school in Harlem, drie straten verderop bij JHS 43, Maurice om hun Dark Knights te coachen. In de daaropvolgende twee jaar wonnen hun jongens- en meidenteams de nationale kampioenschappen. Tegen die tijd was Maurice klaar voor de volgende stap in zijn missie om geschiedenis te schrijven. Hij nam een pauze om aan zijn eigen spel te werken. In 1999 werd Maurice de eerste zwarte Amerikaan ooit die een grootmeestertitel behaalde.

Dat jaar wonnen de Dark Knights hun derde nationale titel met een nieuwe coach. Hun assistent-coach was Charu Robinson, die schaakles was gaan geven aan talloze kinderen op scholen door de hele stad. De Raging Rooks waren niet alleen rozen die groeiden uit scheuren in het beton. Ze maakten de grond vruchtbaar zodat er nog veel meer rozen tot bloei konden komen.

Als we grote denkers, doeners en leiders bewonderen, richten we ons vaak alleen op hun prestaties. Dat is de reden waarom we mensen die het meest bereikt hebben ophemelen en geen oog hebben voor mensen die het meest bereikt hebben met het minst. De ware maatstaf van je potentieel is niet de hoogte van de top die je bereikt hebt, maar hoe ver je geklommen bent om tot jouw hoogste punt te komen.