

Liny Toenders en Hans van Dijk

Liny Toenders werkt sinds 1989 als organisatieadviseur, waarvan de laatste acht jaar binnen kbdt organisatieadviseurs. E-mail: ltoenders@planet.nl
Hans van Dijk is zelfstandig adviseur en interim-manager. E-mail: hvdijk@developmentconsult.nl

WAT AANDACHT KRIJGT, GROEIT

De 'groene vingers' van de schoolleider

Een schoolleider wil onderzoeken of zijn overtuigingen over een docent over wie hij zich al jaren geen illusies meer maakt – 'aan hem is geen eer te behalen' – van invloed zijn op zijn gedrag. Hij vraagt de docent een bijdrage te leveren aan een nieuw op te zetten activiteit. In de aanloop naar de uitvoering ervan overleggen zij regelmatig, waarbij de schoolleider stelselmatig probeert de docent positief te benaderen. Het resultaat van het 'experiment' is boven verwachting.

In het project 'De opbrengsten van een groeimindset' werkten drie scholen voor voortgezet onderwijs samen (zie kader). De schoolleider uit de intro is verbonden aan een van de deelnemende scholen. Op elk van de drie scholen maakten vijf docenten in een training kennis met het gedachtegoed van Carol Dweck over fixed mindset en groeimindset. Doel hiervan was te onderzoeken of docenten vanuit een groeibenadering hun leerlingen meer weten te motiveren tot prestaties dan wanneer zij leerlingen benaderen vanuit de opvatting dat intelligentie een vast gegeven is. Van iedere school onderzochten twee schoolleiders parallel hieraan hun eigen mindset ten aanzien van de veranderbaarheid en het leervermogen van docenten. Dit artikel gaat over die tweede vraag: Welke invloed heeft een schoolleider op het (leer)gedrag van zijn docenten?

Fixed mindset versus groeimindset

Carol Dweck is professor in de psychologie aan Stanford University in California. In haar boek *Mindset* laat ze zien dat de opvattingen van docenten over intelligentie en groeipotentieel veel invloed hebben op het leergedrag van leerlingen. Docenten met een fixed mindset, dat wil zeggen met de overtuiging dat intelligentie vooral aangeboren is en weinig veranderbaar is, bewerkstelligen in de interactie met leerlingen dat leerlingen vaker uitdagingen uit de weg gaan, meer angst hebben om te falen en minder bereidheid hebben om te leren van fouten. Ze gaan ook vanuit een statische mindset naar zichzelf kijken. Docenten met een groeimindset daarentegen creë-

ren bij leerlingen een grotere motivatie om uitdagingen aan te gaan en het opnieuw te proberen na een mislukking. Dat gedrag leidt uiteindelijk tot hogere prestaties. Het effect van een groeimindset sluit sterk aan bij recent onderzoek naar de werking van de hersenen. Bij veel-

Over het project

Het project 'De opbrengsten van een groeimindset' werd in 2012-2013 door School aan Zet financieel ondersteund in het kader van de Call for Proposals voor ondersteuningsinstellingen. De drie scholen die deelnamen aan het project waren Het Rhedens (Dieren), Notre Dame des Anges (Ubbergen), Pantarijn (Wageningen). Verbreding van de inzichten opgedaan tijdens het project gaan deze scholen organiseren door de collega's die ermee aan het werk zijn te koppelen aan geïnteresseerde andere collega's. Een docent die op een studiedag voor alle collega's vertelde over zijn ontdekkingen en ervaringen met de groeimindset bewerkstelligde een enorme vraag naar leesvoer en vervolgcacties. Om die kennis over te dragen is via School aan Zet een training van vier dagdelen beschikbaar, evenals leesmateriaal en filmpjes. In het project hanteerden we een Dropbox waarin iedereen materialen kon opslaan. Die bevatte ook materialen voor leerlingen, bijvoorbeeld om leerlingen bewust te maken van hun mindset. Studiemiddagen met alle medewerkers dragen eraan bij dat de groeimindsetinzichten tot de gezamenlijke kennisinfrastructuur van de school als geheel gaan behoren.

vuldig oefenen en trainen van welke kennis of vaardigheid dan ook, blijkt het deel van de hersenen dat daarbij wordt ingezet, significant te groeien.

Uit onderzoek van Rosenthal e.a. over het zogenaamde Pygmalion-effect blijkt dat de houding van leidinggevers op het (leer)gedrag van medewerkers substantieel is. Positieve verwachtingen en adequate feedback zijn daarin de belangrijkste werkzame elementen. Vanuit het gedachtegoed van Dweck kunnen we daaraan nog een derde component toevoegen: de opvatting van de leidinggevende over het leervermogen van medewerkers. Vaak heeft de leidinggevende al oordelen over medewerkers, zoals 'oudere docenten leren niet meer', 'bij X hoef je niet aan te komen met iets nieuws', 'met Y heb je altijd gedoe', 'voor nieuwe ontwikkelingen kom je toch altijd bij dezelfde mensen uit'. Deze statische opvattingen blijken heel bepalend voor het (leer)gedrag dat een leidinggevende oogst bij zijn medewerkers.

Zelfonderzoek

In het project besloten de schoolleiders eerst te onderzoeken welke mindset bij hen zelf dominant is, en hoe die in de jeugd is gevormd door ouders, leerkrachten en sportcoaches. Zij constateerden dat velen van hen opgegroeid zijn met het IQ-denken: intelligentie is aangeboren en een vast gegeven. De IQ-score (of de score op de Cito-toets) bepaalt wat je in het leven kunt presteren; het is de bovengrens. Je inspanning bepaalt hoe dicht je bij die bovengrens komt.

Carol Dweck vertelt hoe haar lerares op de basisschool de leerlingen op volgorde van IQ in de schoolbanken plaatste. Dweck ontdekte dat ze haar hele basisschooltijd vooral bezig was om haar plaats in de klas te behouden. Deelnemers aan het project hadden andere voorbeelden, maar vaak was de conclusie dat ze met een fixed mindset benaderd werden en zo ook zelf een fixed mindset hebben ontwikkeld. Daarin speelt een rol dat we decennialang hebben gedacht dat intelligentie een statisch gegeven is. Een hoog IQ biedt steun ('je bent slim dus je kunt het'), maar ook twijfel ('stel je voor dat ik toch faal...'). Een laag IQ biedt zekerheid ('meer dan vmbo zal het niet worden'), maar stimuleert niet tot inspanning ('ik kan het toch niet...'). Scholen waren meer bezig met determineren en beoordelen dan met het begeleiden van het leerproces en het aanreiken van leerstrategieën. Een tweede stap in het zelfonderzoek was leren te zien hoe de fixed mindset op de eigen school een rol speelt. De schoolleiders hebben over het algemeen vergelijkbare ervaringen hoe docenten over leerlingen spreken, bijvoorbeeld op rapportvergaderingen. Opmerkingen als 'ik denk niet dat het erin zit bij hem', 'deze jongen zit niet op de goede plek' en 'wij determineren in de onderbouw niet goed...' zijn voor alle schoolleiders herkenbaar, in allerlei varianten. Leerlingbesprekingen gaan te weinig over aanpak en leerstrategieën gericht op groei: Wat moeten docenten anders gaan doen zodat een leerling zich meer en gericht gaat inspannen? Alle schoolleiders in het project onderkennen dat de fixed mindset nog steeds sterk herkenbaar aan-

Tabel 1. Verschillen tussen de fixed mindset en de groeimindset

	Fixed mindset	Groeimindset
Overtuiging dat capaciteiten vooral aangeboren talenten zijn die slechts beperkt ontwikkelbaar zijn;	... ontwikkelbaar zijn door inspanning en effectieve leerstrategieën.
Algemene neiging om zo capabel mogelijk over te komen;	... zo veel mogelijk proberen te leren en beter te worden.
Uitdagingen worden gemeden omdat ze bij falen kunnen leiden tot een indruk van onbekwaamheid;	... omarmd omdat ze leerzaam kunnen zijn en kunnen leiden tot groei.
Inspanning wordt gezien als een indicatie van gebrek aan talent;	... normaal en een noodzakelijke weg naar groei.
Tegenslag of falen wordt gezien als een indicatie van een gebrek aan talent. Het leidt vaak tot opgeven;	... een indicatie van de noodzaak tot meer inspanning en/of een andere strategie.
Reactie op kritiek	Zelfondermijnende defensiviteit: eigen zwaktes en fouten niet onder ogen zien en erkennen.	Onderzoekend en geïnteresseerd: gretig om te leren en ontvankelijk voor feedback over fouten.
Succes van anderen wordt gezien als bedreigend, omdat anderen wellicht als meer getalenteerd worden gezien;	... inspirerend, omdat hieruit lessen kunnen worden getrokken voor het eigen leren.
Effect op eigen ontwikkeling	Potentieel wordt onderbenut wat gezien wordt als bevestiging van de eigen fixed mindset.	Potentieel wordt benut wat gezien wordt als bevestiging van de eigen groeimindset.
Effect op anderen (ook in teams)	Kan samenwerking, feedback en groei van anderen belemmeren.	Kan uitnodigen tot samenwerking, tot uitwisselen van feedback en tips en de groei van anderen ondersteunen.



wezig is onder docenten en bij henzelf. Ook kwamen ze tot de conclusie dat zij eigenlijk nooit systematisch hadden geprobeerd om die fixed mindset aan de orde te stellen. Een derde stap was te onderzoeken hoe je als schoolleider aankijkt tegen de veranderbaarheid van docenten. Denken we hier fixed ('sommige ontwikkelen zich wel, anderen niet of niet meer'), of vanuit groei ('alle docenten ontwikkelen zich voortdurend'). De schoolleiders kwamen erachter dat ze over elke medewerker een oordeel hebben, op basis waarvan zij de medewerker een etiket opplakken: goed/niet goed, gemakkelijk/moeilijk, flexibel/star, benaderbaar/onbenaderbaar, open/defensief. Het was een ontdekking dat het oordeel over een collega dat je in je hoofd hebt zitten, een rol speelt in het gedrag dat je terug krijgt. Het werkt als een *selffulfilling prophecy*. Wie defensief gedrag verwacht, heeft grote kans dat op te roepen.

Experiment

De zes schoolleiders in het project besloten te proberen een collega over wie zij niet erg positief oordeelden, stelselmatig te gaan benaderen vanuit de optiek van groei. Voorbeeld: een schoolleider benadert een docent voor iets dat hij hem voorheen nooit zou vragen, omdat hij een negatief oordeel over die docent had. Het eerste

wat gebeurt, is dat de docent verrast reageert. De wijziging in het gedrag van de schoolleider wordt direct opgemerkt en gewaardeerd. De schoolleider voelt dat de medewerker denkt: 'Hij ziet toch meer in mij dan ik dacht!' en het heeft direct effect. De docent pakt het op. In het experiment uit de intro heeft de schoolleider met deze docent in twee maanden tijd een complete ommekeer weten te bewerkstelligen: de docent is enthousiast, levert niet eerder vertoonde prestaties, voelt zich gezien en gewaardeerd en de relatie met de schoolleider is nu open en productief, ze zijn echt gaan samenwerken. De schoolleider: 'Ik ga hem anders zien, ik spreek mij waarderend uit, we werken nu samen. Dat was voorheen ondenkbaar.' Ook in het docententeam heeft het positieve gevolgen. Door de veranderde houding van de docent ontwikkelt de sfeer in het team zich in positieve zin. Een ander experiment betrof een werkgroep van docenten, die samen de opdracht hadden een didactische vernieuwing in een vak te ontwikkelen. De schoolleider was niet tevreden met het tempo en het resultaat. Door het mindsetproject ging hij er anders naar kijken. De 'moeilijkste' docent kreeg een groei-gerichte externe coach. Met een andere docent ging hij zelf aan de slag. Hij nam zich nadrukkelijk voor haar vanuit de groei-

Tabel 2. Effecten van complimenten

	Eigenschapscomplimenten	Procescomplimenten
Voorbeeld	'Wat ben je slim!'	'Dat heb je goed aangepakt.'
Effect op gevoel	Roept een gevoel van trots en tevredenheid op.	Roept een gevoel van trots en tevredenheid op.
Effect op denken	Roept een fixed mindset op en/of bevestigt die.	Roept een groeimindset op en/of bevestigt die.
Effecten op gedrag	Vermijden van uitdagingen; minder inspanning; minder volharding. Defensieve reactie op falen.	Uitdagingen aangaan; meer inspanning; meer volharding. Leren van fouten.

Naar: Visser (2011).

mindset te begeleiden. Hij had regelmatig contact met haar, keek met haar naar de voortgang, gaf feedback en waardeerde hoe ze bezig was, stimuleerde om haar rol in de werkgroep te nemen. De docent ontdekte als sneeuw voor de zon, ging open, durfde werk te leveren en in de werkgroep een rol te spelen. De werkgroep veranderde compleet qua openheid, sfeer en productiviteit onder invloed van deze docente en de extern gecoachte docent. De schoolleider stond perplex dat zijn eigen houding zoveel verschil bleek te kunnen maken. De essentie in zijn woorden: 'Je moet vertrouwen geven. Dan gaan mensen verantwoordelijkheid nemen en groeien. Daar geloof ik in.'

De schoolleiders ontdekten in de loop van het project steeds duidelijker dat zij vooral zelf de sleutel tot verandering zijn. Een van hen heeft bij elke docent uit het project lessen bijgewoond en zich stelselmatig geoefend in het feedback geven vanuit de groeimindset. Van docenten hoorden we terug hoe leerzaam en motiverend dat werkte. Een andere schoolleider werd zich tijdens een leerlingbespreking 'ineens' bewust dat de bespreking nagenoeg geheel vanuit een fixed mindset plaatsvond. Hij legde het gesprek stil en deelde zijn observatie. Daarna gingen ze oefenen om juist groei-gericht te kijken naar de leerlingen.

Een volgende stap zou zijn om te bespreken wat de docent in zijn eigen overtuigingen, verwachtingen en gedrag kan bijstellen om de leerlingen effectiever te laten leren. Zodra het over het gedrag van docenten gaat, vinden ook schoolleiders het direct al moeilijker om dat aan de orde te stellen. Wel ontstond naar aanleiding van deze casus in de schoolleidersgroep het idee om volgend jaar een leerlingbespreking te filmen en dat op een studiedag te gebruiken. Zo kunnen docenten samen hun 'fixed' opvattingen ontdekken, onderzoeken en ombuigen. Dit gesprek riep weer op dat een schoolleider, die de week daarop veel functioneringsgesprekken ging voeren, zich voornam om deze vanuit een groeimindset te voeren.

Een van de deelnemende schoolleiders heeft zijn succeservaring vooral thuis mogen beleven met zijn kinderen. Hij heeft ervaren hoe zijn veranderde mindset en gedrag

de relatie met zijn kinderen in korte tijd positief beïnvloedde en in het verlengde daarvan het gedrag van de kinderen. Ook ouders kunnen hun voordeel doen met het gedachtegoed over de groeimindset. In Nederland heeft Breinlink voor ouders al veel handvatten voor ontwikkeld (www.breinlink.nl).

Invloed leidinggevende

Uit onderzoek blijkt dat de leidinggevende invloed heeft op het leervermogen en de veranderbereidheid van docenten. Schoolleiders erkennen dat ze die rol te weinig pakken. Het vraagt immers een investering in aandacht en tijd. En het vraagt volharding en zelfreflectie, want de weg naar succes is hobbelig. Een van de schoolleiders in het project merkte op: 'Laten we eerlijk zijn, hoeveel vertrouwen geven we nou echt?' Het is verleidelijk om te concluderen dat een collega niet meer leerbaar is, omdat die conclusie je lijkt te ontslaan van verdere inspanning. Schoolleiders die hun 'groene vingers' willen ontwikkelen, hebben een schier oneindige keuze uit modellen, empowerment- en coachingstechnieken. Het begint echter altijd met de overtuiging dat het iets kan worden. Visser (2011) haalt onderzoek aan van Heslin e.a. (2006) waaruit blijkt dat leidinggevend die zich trainen in het communiceren vanuit een groeimindset direct effectiever worden. Zij gaan meer letten op de groei van medewerkers en kunnen daardoor ook gemakkelijker ondersteunende feedback geven. Omdat ze merken dat dat succes heeft, intensiveren zij de aandacht voor en begeleiding van medewerkers. Onderzoek laat zien dat verschillende vormen van feedback verschillen in effect: feedback die de boodschap geeft dat je iets nu eenmaal wel of niet kunt (we noemen dat fixed) zet minder aan tot inspanning om het te proberen dan feedback die de nadruk legt op het proces van uitproberen en oefenen. Dat geldt ook voor feedback in de vorm van een compliment. Een compliment heeft niet altijd hetzelfde effect: procescomplimenten (over de aanpak) stimuleren meer tot groei dan eigenschapscomplimenten.

In het project ontdekten schoolleiders en docenten dat je – als je bewust luistert – goed kunt horen of mensen, zo-

wel zichzelf alsook medewerkers en leerlingen, vanuit een fixed mindset opereren. Ze gaan zich bijvoorbeeld verschuilen achter een smoes ('geen tijd gehad'), een verklaring ('dat komt omdat...' of 'het heeft toch geen zin, want...'), een excuus ('ik moest eerst even...'), ontbrekende randvoorwaarden ('geen middelen beschikbaar...'), enzovoort. Kortom: defensief gedrag.

Wat geldt voor individuele medewerkers, is ook van toepassing op teams. Een statische mindset legt de nadruk op hoe een team is, een groei mindset op hoe een team kan worden. Die ontwikkeling wordt gestimuleerd door procesgerichte feedback op individueel niveau en teamniveau. Een schoolleider die geoefend is in het signaleren van fixed en groei mindsets, kan dit als toehoorder bij een teamoverleg waarnemen. Gaan de gesprekken over wat (onveranderbaar) is en waarom dat zo is of gaan ze over het creëren van een gewenste situatie en wat ze gaan doen om die te bereiken? Praat het team reactief of proactief? Vanuit een onvermogen tot veranderen en afhankelijk gedrag of vanuit zelfvertrouwen dat het team invloed heeft en kan handelen? De schoolleider die deze processen ziet en hen ervan bewust maakt, draagt onmiddellijk bij aan de groei van teamleden en team.

Ontwikkelen van een lerende schoolcultuur

Hoe kun je als schoolleider deze inzichten in de praktijk brengen? De keuze om het te willen doen, lijkt gemakkelijk. Een fixed-mindsetcultuur bevordert de opvatting dat talent aangeboren is, je hebt het of je hebt het niet. Dat veroorzaakt interne competitie, defensief gedrag en een accent op het beoordelen van mensen. Een groei mindsetcultuur bevordert het geloof in de veranderbaarheid en ontwikkelbaarheid van wat mensen kunnen door eraan te werken en ervaring op te doen. Dat creëert samenwerking, openheid en een nadruk op leren. Natuurlijk zijn er vele aanpakken die kunnen werken. Wel begint het altijd met de mindset van de schoolleider. Cultuur ontwikkelt zich van boven naar beneden. Wat de schoolleider belangrijk vindt, wat hij denkt en zegt en hoe hij zich gedraagt, resoneert in de school en beïnvloedt het denken en dus het gedrag en handelen van medewerkers. In het project hebben we ervoor gekozen zowel op docentniveau als op schoolleidersniveau te

werken. Het onderkennen van deze twee parallelle processen is een belangrijk element. Het is wenselijk om met voldoende collega's in het gedachtegoed te duiken, eraan te gaan werken en ervaring op te doen. Dat blijkt minder gemakkelijk dan het op het eerste gezicht lijkt. De complexiteit schuilt met name in de interactie. Relatief kleine verschillen in taal hebben al effect. Maar naast gesproken taal is er veel meer interactie, ook non-verbaal. Het doorgronden ervan vraagt om intensieve communicatie met collega's. Buiten dat vraagt het oefening om de inzichten te vertalen in concreet handelen. Het werken aan een groei mindsetcultuur komt schoolleiders en medewerkers dicht op de huid. Het gaat namelijk om het eigen gedrag en het effect ervan. We kijken doorgaans gemakkelijker naar het gedrag van anderen dan naar ons eigen gedrag, terwijl daar de sleutel ligt. Vooral stoppen met oordelen is doorslaggevend, niet alleen stoppen met oordelen uit te spreken maar ze echt op te schorten en op voorhand geen oordelen te hebben. Pas dan kunnen we met een open mind medewerkers en leerlingen ondersteunen bij hun leerproces en durven we te laten zien dat we zelf ook voortdurend leren. In het project gaven sommige deelnemers aan dat ze sinds de start vrijwel elke dag met het gedachtegoed bezig zijn geweest. Docenten vertelden dat ze in elke les veel bewuster bezig zijn met wat ze zeggen, met de signalen die ze verbaal en non-verbaal afgeven. Schoolleiders hebben diezelfde ervaring in bijvoorbeeld de gesprekkencyclus, maar meer nog in de dagelijkse, one-minute communicatie.

Literatuur

Dweck, C. (2006). *Mindset. The New Psychology of Success*. New York: Random House.

Rosenthal, R. & L. Jacobson (1968, update 1992). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Visser, C. (2011). 'Het ontwikkelen van een groei mindset; hoe individuen en organisaties ervan profiteren.' Zie: <http://artikelencoertvisser.blogspot.nl/2011/06/het-ontwikkelen-van-een-groei-mindset.html>.