

WENDBAARHEID EN MINDSET



Scholen hebben in toenemende mate te maken met veranderingen in hun omgeving, zoals de opkomst van nieuwe technologieën, maatschappelijke ontwikkelingen (bijv. tekort aan leraren) en veranderende prioriteiten. Continu veranderen lijkt nog wel de enige zekere factor van betekenis.

Omdat deze veranderingen effect hebben op medewerkers, taken en processen is het noodzakelijk hierop in te spelen. Het adequaat kunnen inspelen op veranderingen en/of (onderwijskundige) vernieuwingen vereist een wendbare organisatie die tijdig veranderingen signaleert, (snel) passende maatregelen bedenkt, besluiten neemt en deze implementeert. Echter, organisaties zijn niet wendbaar; mensen maken organisaties wendbaar. Wendbaarheid vraagt van medewerkers dat zij risico's durven nemen, voortdurend leren, samenwerken en in verbinding staan met hun omgeving, vragen stellen en zichzelf niet vastzetten in overtuigingen. Voor het management van een school betekent de overgang naar een (meer) wendbare organisatie dat zij op basis van gesignaleerde kansen een nieuwe koers uitzetten. Wil dat slagen, dan is het cruciaal dat medewerkers van binnenuit ander gedrag laten zien c.q. gaan inzetten en daartoe uitgenodigd worden.

De mindset is van invloed op de manier waarop medewerkers omgaan met uitdagingen en veranderingen. Hoe reageer je op veranderingen in de school en/of omgeving? Omarmen, aankijken of weerstand? Denk je 'het waait wel over', 'Daar moet iemand anders wat mee doen' of 'ik blijf doen wat ik deed, dat is wel zo veilig'? Medewerkers met een vaste mindset stellen dat intelligentie, vaardigheden en talenten bij voorbaat vaststaan. Daarentegen stellen medewerkers met een groeimindset dat intelligentie zich ontwikkelt en vergroot kan worden door inzet, doorzettingsvermogen en door zich te richten op het leerproces. Een groeimindset (b)lijkt

een significante voorspeller van wendbaarheid te zijn. Maar een vaste mindset is niet 'vast': mindsets van medewerkers kunnen veranderen. Hoe kunnen we een groeimindset ontwikkelen? Een belangrijke vraag als het gaat om duurzaam leren en bevorderen van een lerende cultuur. Het uitspreken en hebben van hoge verwachtingen over leerbaarheid van medewerkers, is van grote invloed op het leren. Het is dan ook belangrijk om in het onderwijs 'de lat hoog te leggen', (meer) rekening te houden met wat medewerkers (lees: ook leerlingen, studenten) al wel kunnen en (nog meer) rekening te houden met verschillen. In ons onderwijs moet meer aandacht uitgaan naar collectief leren en de wederzijdse relatie tussen individueel leren en collectief leren.

Collectief leren houdt in dat er een gezamenlijk begrip en gedeelde mening ontwikkeld wordt over het leren en de nieuwe kennis die ontstaat. Anders geformuleerd: het gaat om het op één lijn brengen van opvattingen over doelen op organisatieniveau, groepsniveau en individueel niveau. Dat vraagt om een organisatiecultuur die het gezamenlijk leren (bewust 'met en van elkaar leren') stimuleert. Daarbij rekening houdend met onderlinge verschillen tussen individuen en met de nieuwe generatie Z die een andere houding ten opzichte van leren c.q. een nieuwe leercultuur met zich meebrengt.

Een drietal algemene uitgangspunten is van belang om de verandering van een individuele naar een collectieve leercultuur te maken: leiderschap (faciliteren, inspireren, motiveren en coachen), samenwerking (in en tussen schoolteams) en communicatie (de professionele dialoog, stellen van vragen). Een krachtige, collectieve leercultuur draagt bij aan de veranderingsgezindheid en -bereidheid, innovatiekracht en wendbaarheid van medewerkers en teams. Het ontwikkelen van een (collectieve) meer op groei gerichte mindset kan daarbij als vliegwiel dienen.