



■ Coert Visser

Hoe individuen en organisaties ervan profiteren

Het ontwikkelen van een groeimindset

Hangt succes of falen vooral af van of je wel of niet beschikt over één of ander vastliggend talent? Is het waar dat 'wie voor een dubbeltje geboren wordt nooit een kwartje wordt'? Hoe is deze kwestie relevant voor organisaties? Dit artikel gaat over het belang van de groeimindset, het geloof in de ontwikkelbaarheid van menselijke capaciteiten door inspanning en ervaring. Een grote hoeveelheid onderzoek laat zien dat het geloof in de ontwikkelbaarheid van capaciteiten een belangrijke voorwaarde is voor de ontwikkeling van die capaciteiten. Dit geloof blijkt realistisch. Alles wat mensen doen is een ontwikkelbare vaardigheid. Wat betekent dit inzicht voor hoe we mensen managen en opleiden? Hoe kunnen we in onze organisaties een groeimindsetcultuur ontwikkelen?

Verschillen tussen de fixed mindset en de groeimindset

Carol Dweck, hoogleraar psychologie aan Stanford University, doet al ruim 25 jaar onderzoek naar wat mensen geloven over

de ontwikkelbaarheid van hun capaciteiten (Dweck, 2006). Grofweg onderscheidt zij twee soorten overtuigingen over menselijke capaciteiten en eigenschappen. De eerste is wat zij noemt een fixed mindset. Mensen met een fixed mindset zien hun capaciteiten, bijvoorbeeld hun intelligentie, als onveranderbaar. Zij gaan er vanuit dat hoe capabel je bent, bijvoorbeeld hoe intelligent of hoe muzikaal, grotendeels bepaald is door een natuurlijk, niet of nauwelijks ontwikkelbaar talent. De tweede soort overtuiging noemt zij een groeimindset. Mensen met een groeimindset zien hun capaciteiten als een potentieel dat ontwikkeld kan worden. Het type overtuiging dat mensen aanhangen,

blijkt belangrijke consequenties te hebben. Mensen met een fixed mindset met betrekking tot een bepaalde capaciteit blijken zich meestal sterk te richten op het tonen dat ze die capaciteit hebben in plaats van op het proces van leren. Zij veronachtzamen het proces van leren wat hen uiteraard belemmert in de ontwikkeling van hun groei en in hun functioneren. Mensen met een groeimindset blijken juist geneigd te zijn om inspanningen te leveren om te leren en om strategieën te ontwikkelen die leren en het leveren van langetermijn prestaties verbeteren. De onderstaande tabel vat beknopt samen wat de belangrijkste verschillen tussen de fixed mindset en de groeimindset zijn.

Tabel 1. Verschillen tussen de fixed mindset en de groeimindset

	Fixed mindset	Groeimindset
Overtuiging	Capaciteiten worden vooral gezien als aangeboren talenten die slechts beperkt ontwikkelbaar zijn	Capaciteiten worden gezien als ontwikkelbaar door inspanning en effectieve leerstrategieën
Algemene neiging	Om te proberen zoveel mogelijk capabel over te komen	Om te proberen zoveel mogelijk te leren en beter te worden
Uitdagingen	Worden gemeden omdat ze bij falen kunnen leiden tot een indruk van onbekwaamheid	Worden omarmd omdat ze leerzaam kunnen zijn en kunnen leiden tot groei
Visie op inspanning	Wordt gezien als een indicatie van gebrek aan talent	Wordt gezien als normaal en noodzakelijke weg naar groei
Reactie op tegenslag of falen	Wordt gezien als een indicatie van gebrek aan talent, leidt vaak tot snel opgeven	Wordt gezien als 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	Wordt gezien als inspirerend omdat hier lessen uit 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	Kan samenwerking belemmeren, feedback bemoeilijken en groei van anderen belemmeren	Kan uitnodigen tot samenwerking, tot uitwisselen van feedback en tips en de groei van anderen ondersteunen

Het aanleren van een groeimindset

Uit het bovenstaande blijkt dat het hebben van een groeimindset aanzienlijke voordelen heeft. Dit roept wellicht enkele vragen op. Zijn mensen veroordeeld tot een fixed mindset of is een groeimindset aan te leren? Als de groeimindset al aan te leren is, hoe moeilijk is dat dan? Hoe doe je het? Verschillende onderzoekers hebben groeimindsetworkshops beschreven en onderzoek gedaan naar de effecten ervan. Hieruit blijkt dat zelfs een kortdurende workshop effectief is en bekijft (Aronson, Fried en Good, 2002; Heslin, Wanderwalle en Latham, 2006). Een dergelijke workshop bestaat over het algemeen uit de volgende onderdelen:

1. *Informatie over de groeimindset:* aan de hand van een presentatie, een artikel en een video wordt beknopt uitgelegd hoe mensen in staat zijn om te leren. De video laat zien hoe in de hersenen nieuwe verbindingen worden gemaakt tijdens het leren.
2. *Zelf laten benoemen van het belang:* de deelnemers aan de workshop wordt gevraagd om zelf aan ten minste 3 redenen te noemen waarom het belangrijk is om te onderkennen dat mensen hun capaciteiten kunnen ontwikkelen.
3. *Eigen groeiervaring identificeren en analyseren:* de deelnemers wordt gevraagd om te beschrijven hoe hen gelukt is om beter in iets te worden waarin ze eerst niet goed waren.
4. *Uitleggen aan een ander:* de deelnemers wordt gevraagd om aan een (hypothetische) ander uit te leggen hoe die zijn of haar capaciteiten kan ontwikkelen.
5. *Leren van de groei van een ander:* de deelnemers wordt gevraagd een voorbeeld te bedenken en analyseren van een situatie waarin iemand anders

iets geleerd had waar zij hem of haar van tevoren niet in staat achtten.

Aronson e.a. (2002) gaven een workshop aan leerlingen en constateerden dat dit leidde tot een belangrijke verandering in hoe deze leerlingen school zagen. Voor de workshop zagen veel leerlingen school als een plek waar je als leerling presteert en waar de docenten jou beoordelen. Na de workshop zagen zij school meer als een plek waar je met hulp van de docent dingen leert die je slimmer maken. Ook zeiden ze dat ze terwijl ze aan het leren waren voor zich zagen hoe hun neuronen nieuwe verbindingen aan het vormen waren.

Managers met een groeimindset

Dat de onderzoeksbevindingen over de groeimindset erg belangrijk zijn voor onderwijs spreekt wellicht voor zich. Een groeimindset aanleren aan zowel docenten als leerlingen kan leiden tot het beter benutten van het potentieel van de leerlingen. Deze kennis is echter veel breder bruikbaar in allerlei organisaties en contexten. Heslin e.a. (2006) trainden managers in de groeimindset en merkten dat dit er toe leidde dat de getrainde managers op diverse manieren effectiever werden in hun werk. Omdat de managers meer gingen geloven in de ontwikkelbaarheid van hun eigen capaciteiten, stonden zij na de workshop meer open voor feedback en kritiek van hun medewerkers. Ook werden zij effectiever in het oplossen van moeilijke problemen door meer inspanning te leveren en door meer te zoeken naar effectievere aanpakken. Zij werden ook effectiever in de begeleiding en aansturing van hun medewerkers. Doordat zij meer gingen geloven in de ontwikkelmogelijkheden van hun medewerkers gingen zij meer letten op de groei van hun medewerkers en herkenden zij deze eerder. Dit stelde hen in de gelegenheid er positieve feedback op te geven wat een motiverend effect heeft. Ook gingen zij het nut meer inzien van het geven van begeleiding en

coaching waardoor zij hieraan meer aandacht gingen besteden.

Onderzoek laat zien dat de manier waarop we mensen feedback geven invloed heeft op hoe we denken over de ontwikkelbaarheid van onze capaciteiten. Feedback bevat vaak impliciete boodschappen die ofwel kunnen motiveren ofwel kunnen demotiveren. Zoals gezegd, en zoals ook blijkt uit veel onderzoek, is het geven van positieve feedback motiverend voor mensen. Negatieve feedback bedreigt het gevoel van competentie van mensen en werkt het demotiverend en verslechtert het de samenwerkingsrelatie. Positieve feedback ondersteunt het gevoel van competentie van mensen en werkt motiverend, relatieversterkend en prestatieverbeterend (Visser, 2010).

Onderzoek van Dweck (2002) laat zien dat de manier waarop managers positieve feedback geven echter ook belangrijk is. Zij vergeleek twee vormen van complimenten: eigenschapscomplimenten en procescomplimenten. Bij eigenschapscomplimenten wordt de persoon gecompimenteerd met een eigenschap, één of andere interne en min of meer vastliggende kwaliteit. Bij procescomplimenten wordt de persoon gecompimenteerd voor wat hij of zij heeft gedaan dat werkt. De onderstaande tabel laat de nadelen van eigenschapscomplimenten en de voordelen van procescomplimenten zien.



Tabel 2. Verschillen tussen eigenschapscomplimenten en procescomplimenten

	Eigenschapscomplimenten	Procescomplimenten
Voorbeeld	“Wat ben jij toch slim!”	“Dat heb je goed aangepakt!”
Effect op denken	Roept een fixed mindset op	Roept een groei mindset op
Effect op gevoel	Roept gevoel trots en tevredenheid op	Roept gevoel trots en tevredenheid op
Effecten op gedrag	Vermijden van uitdagingen Minder inspanning Minder volharding Defensieve reactie op falen	Uitdagingen aangaan Meer inspanning Meer volharding Leren van fouten

Het ontwikkelen van een groei mindsetcultuur. Een belangrijke vraag is hoe men een groei mindsetcultuur tot stand kan brengen. Er is weliswaar nog geen empirisch onderzoek gedaan naar hoe dit effectief kan worden gedaan maar het theoretisch raamwerk van the theory of planned behavior (TPB) biedt een bruikbaar aanknopingspunt (Ajzen, 1991). Reeve en Assor (2011) presenteren een aangepaste versie van dit raamwerk dat zij toepassen op het bewerkstelligen van een autonomie-ondersteunende organisatie. Hoe dit aangepaste TPB-raamwerk toepasbaar is voor het bouwen van een organisatie die de groei mindset ondersteunt, wordt weergegeven in figuur 1.

De figuur laat zien hoe de theory of planned behavior ervan uitgaat dat het effectief uitvoeren van het gewenste gedrag plaatsvindt wanneer individuen autonoom gemotiveerd zijn om het gewenste gedrag - groei mindset

ondersteunend gedrag in dit geval- te vertonen. Er is sprake van deze autonome intentie wanneer voldaan is aan drie voorwaarden. Ten eerste is het nodig dat individuen de beleving hebben dat ze invloed hebben op het gedrag, dat ze er toe in staat zijn om het gewenste gedrag uit te voeren en beheersen. Ten tweede moeten zij een positieve attitude hebben ten opzichte van het gedrag. Ten derde is een voorwaarde dat de groei mindset de heersende norm is in de organisatie; het gewenste gedrag moet worden verwacht, ondersteund en, waar nodig, afgedwongen.

Deze drie voorwaarden kunnen worden bereikt door de vier bronnen die links in de figuur staan te realiseren. De eerste bron is het beschikbaar maken van de benodigde kennis en vaardigheden over de groei mindset. Een concreet voorbeeld hiervan is om een groei mindsetworkshop tot een standaard onderdeel te maken van iedere



Figuur 1. Aangepaste versie van het theory of planned behavior raamwerk voor het ontwikkelen van een groei mindsetcultuur in organisaties

managementopleiding. De tweede bron heeft betrekking op het beschikbaar maken en verspreiden van wetenschappelijk bewijs en persoonlijke succeservaringen. Te denken valt aan het opleiden van enkele specialisten in de organisatie die managers hierin kunnen ondersteunen en aan het bijhouden en delen van succeservaringen met de groei mindset, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief of via intranet. De derde bron betreft het expliciet communiceren van het belang van de waarde van de groei mindset in de organisatie, vooral ook door het topmanagement en het middelmanagement. Ook via uiteenlopende managementinstrumenten kan groei mindset denken en -werken worden ondersteund. De vierde bron betekent het daadwerkelijk verbinden van consequenties aan het al dan niet toepassen van de groei mindset. Een voorbeeld is het benoemen van managers die de groei mindset voorleven.

Indien organisaties een cultuur kunnen bouwen waarin de groei mindset de normale manier van denken is, zal dit zeer waarschijnlijk veel voordelen opleveren, zowel voor individuen als voor de organisatie als geheel. Een fixed-mindsetcultuur nodigt uit tot interne concurrentie, defensiviteit en beoordelen, terwijl een groei mindsetcultuur uitnodigt tot samenwerken, openheid en leren. De keuze lijkt gemakkelijk.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 50, 179–211.
- Aronson, J., Fried, C.B., & Good, C. (2002). *Reducing stereotype threat and boosting academic achievement of African-American students: The role of conceptions of intelligence*. Journal of Experimental Social Psychology.
- Dweck, C. (2002). Messages that motivate: How praise molds students' beliefs, motivation, and performance (in surprising ways). In Aronson, J. (Ed.), *Improving academic achievement: Impact of psychological factors on education* (pp. 37-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Dweck, C. (2006). *Mindset, the new psychology of success*. Random House
- Heslin, P., Wanderwalle, D. & Latham, G. (2006). *Engagement in employee coaching: The role of managers' implicit person theory*. Personnel psychology.
- Reeve, J. & Assor, A. (2011). Do social institutions necessarily suppress individuals' needs for autonomy? The possibility of schools as autonomy-promoting contexts across the globe. In: Chirkov, V.I., Ryan, R.M. & Sheldon, K.M. (Eds.), *Human Autonomy in Cross-Cultural Context. Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being*. Springer.
- Visser, C.F. (2010). *Self-Determination Theory Meets Solution Focused Change: Autonomy, competence and relatedness support in action*, InterAction - The Journal of Solution Focus in Organisations, Volume 2, Number 1, May 2010, pp. 7-26(20)



Drs. Coert Visser MMC, is psycholoog, trainer en coach en expert op het gebied van oplossingsgericht werken. Hij schreef onder andere de boeken *Doen wat werkt* en *Paden naar oplossingen*. Hij is lid van de hoofdredactie van www.managementsite.nl en medeoprichter van NOAM, www.noam.nu.