



■ Coert Visser & Annabel van der Linden & Roelien van der Woude

Een groeimindset hangt samen met bevoegenheid

Wanneer medewerkers meer bevoegen zijn, functioneren zij in vele opzichten beter dan hun minder bevoegen collega's. De bevoegenheid van medewerkers kan op allerlei manieren worden bevorderd, waardoor de prestaties van zowel het individu als de organisatie verbeteren. Peter Heslin (2010) suggereerde dat het stimuleren van een groeimindset een manier kan zijn om bevoegenheid te bevorderen. Uit recent onderzoek binnen een grote financiële organisatie blijkt dat er inderdaad een samenhang bestaat tussen een groeimindset en bevoegenheid.

De betekenis en het belang van bevologenheid

Sinds een jaar of tien doen psychologen veel onderzoek naar de bevologenheid van medewerkers. Bevologenheid is een gemoedstoestand van voldoening in het werk, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitaliteit heeft betrekking op een hoge mate van energie, inspanning, volharding en veerkracht; toewijding refereert aan betrokkenheid, een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging; absorptie heeft betrekking op een hoge mate van concentratie, een diepe belangstelling voor het werk, het gevoel dat de tijd snel gaat en het moeilijk vinden om je los te maken van het werk. Onderzoek laat zien dat bevologenheid van medewerkers veel voordelen heeft, zowel voor individuen als voor organisaties. Bevologenheid hangt bijvoorbeeld samen met de creativiteit van medewerkers, hun bereidheid om collega's te helpen, hun organizational citizenship behaviors (Bakker, 2009; Demerouti & Cropanzano, 2010) en hun mentale en fysieke gezondheid (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Ook zijn klanten van bevologen medewerkers doorgaans tevredener (Salanova, Agut, Perió, 2005). Streven naar bevologen medewerkers zou om deze redenen een prioriteit voor elke organisatie moeten zijn.

Bevologenheid wordt enerzijds beïnvloed door contextuele factoren, zoals sociale steun, leermogelijkheden en feedback op het functioneren, invloed op het eigen werk, taakvariatie en leermogelijkheden en dagelijkse fluctuaties in autonomie, coaching door leidinggevenden en teamsfeer. Daarnaast zijn persoonlijke factoren van belang voor de mate van bevologenheid, waaronder zelfeffectiviteit, organisatiegerelateerde zelfwaardering en volharding en hoe uitgerust medewerkers naar het werk gaan. Bevologenheid is geen blijvende gemoedstoestand van werknemers: het blijkt dat bevologenheid fluctueert op een wekelijkse of zelfs dagelijks basis (veel informatie over recent

onderzoek naar bevologenheid is te vinden in Bakker & Daniels, 2012).

Is er een relatie tussen een groei mindset en bevologenheid?

Heslin (2010) suggereerde dat bevologenheid ook afhankelijk is van de basisassumpties die mensen hebben over of zij wel of niet hun persoonlijke eigenschappen en capaciteiten kunnen ontwikkelen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen *mindsets*. Het idee dat persoonlijke kenmerken en capaciteiten grotendeels vastliggen en niet kunnen worden veranderd heet een statische mindset; het geloof dat men zichzelf kan ontwikkelen en kenmerken en capaciteiten via inspanning kunnen worden veranderd heet een groei mindset (Dweck, 1999; 2006). De mate waarin mensen een groei mindset of een statische mindset hebben heeft belangrijke consequenties voor hun gevoel, gedrag en ontwikkeling. Een groei mindset hangt samen met een gerichtheid op leerdoelen, plezier in het werk, het aangaan van uitdagingen, open staan voor feedback, extra inspanning leveren voor moeilijke taken, volhouden en herstellen na tegenslag, het zoeken van samenwerking en bereid zijn om te investeren in de eigen ontwikkeling en in die van anderen. Een statische mindset hangt samen met een gerichtheid op prestatiedoelen, een gebrek aan werkplezier, defensiviteit, het vermijden van uitdagingen, competitiviteit, eerder opgeven wanneer taken moeilijk zijn, verliezen van motivatie na tegenslag en een geringere bereidheid om te investeren in de eigen ontwikkeling en in die van anderen (Dweck, 2006). Heslin vermoedde dat het hebben van een groei mindset tevens zou kunnen bijdragen aan iemands bevologenheid in het werk, omdat een groei mindset samenhangt met een geestdrift voor ontwikkeling en verbetering, een positieve blik op inspanning en een hoge alertheid en ontvankelijkheid voor nieuwe informatie.

Hij opperde verder dat de mindset van leidinggevend en een effect zou kunnen hebben op hoe zij omgaan met medewerkers, dat op haar beurt een invloed zou kunnen hebben op hun bevoegdheid. Uit eerder onderzoek kwam immers naar voren dat managers met een groei mindset meer geneigd zijn te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers (Heslin, VandeWalle, & Latham, 2006) en dat zij door hun medewerkers positiever worden beoordeeld op procedurele rechtvaardigheid bij beoordelingsgesprekken (Heslin & VandeWalle, 2009). De mindset van leidinggevend en zou daarom een indirect effect kunnen hebben op de werkbevoegdheid van de medewerkers in hun team.

Onderzoek: mindset hangt samen met bevoegdheid

Wij toetsten Heslins veronderstellingen in een onderzoek binnen een grote financiële organisatie, waar wij vragenlijsten afnamen onder 497 medewerkers en 50 leidinggevend en. In de vragenlijsten werden de volgende begrippen gemeten:

1. Mindset: de mate waarin de respondenten geloven dat persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten ontwikkelbaar zijn.
2. Bevoegdheid: de mate waarin de respondenten bevoegdheid in hun werk ervaren.
3. Taakuitdaging: de mate waarin de respondenten hun dagelijks werk als uitdagend ervaren.
4. Beleefde ondersteuning in ontwikkeling: de mate waarin respondenten de beleving hebben dat zij in hun ontwikkeling ondersteund worden door hun leidinggevend en.

Daarnaast werden in het onderzoek gegevens over het functioneren van de respondenten meegenomen, gebaseerd op het laatste beoordelingsgesprek met de direct leidinggevend en.

In dit onderzoek werd een samenhang gevonden tussen mindset en bevoegdheid, zoals Heslin suggereerde: hoe meer respondenten een groei mindset hadden, des te groter was hun bevoegdheid (waarbij tevens rekening is gehouden met leeftijd, jaren in dienst bij de organisatie en jaren in de huidige functie). De steun die werknemers van de leidinggevend en ervaren in de ontwikkeling en de ervaren taakuitdaging, dragen tevens bij aan de bevoegdheid van werknemers. Bevoegdheid bleek positief samen te hangen met functioneren. Samengevat werden de twee belangrijkste verwachtingen die wij hadden bevestigd: mindset correleert met bevoegdheid en bevoegdheid correleert met functioneren. Omdat dit een correlatieve onderzoek betreft, kunnen geen conclusies worden getrokken over causaliteit. Wel levert dit onderzoek een voorzichtige ondersteuning voor Heslins hypothese, dat het hebben van een groei mindset bijdraagt aan bevoegdheid.

Stimuleren van mindset door middel van workshops

Het feit dat het hebben van een groei mindset positief gerelateerd is aan bevoegdheid, is een relevant gegeven voor de praktijk van ontwikkeling en leidinggevend en. Mindset is namelijk relatief eenvoudig te beïnvloeden via het geven van gerichte complimenten over geleverde inspanning (Mueller & Dweck, 1998) en door middel van het geven van korte workshops. In deze workshops krijgen de deelnemers informatie over de effecten van mindsets en doen zij oefeningen die een groei mindset stimuleren (Aronson, Fried, & Good, 2002; Heslin, Latham, & VandeWalle, 2005). Het cultiveren van een groei mindset zou een effectieve manier kunnen zijn om de bevoegdheid van medewerkers, en daarmee hun welbevinden en functioneren, te bevorderen. Om de resultaten uit het onderzoek te koppelen aan praktische invullingen om de

bevlogenheid te verhogen binnen de organisatie, hebben in dezelfde organisatie waarin wij het onderzoek hebben uitgevoerd enkele groepen medewerkers en leidinggevendenden soortgelijke mindsetworkshops bijgewoond.

Tijdens deze workshops hebben zij informatie gekregen en filmpjes bekeken over de theorieën van mindsets. In een van de filmpjes werd onderzoek getoond van de grondlegster van de mindset theorie, Carol Dweck, waarin kinderen puzzels moesten oplossen. Kinderen die eigenschapscomplimenten kregen ("Goed gedaan, je bent vast heel slim.") werden voorzichtig en kozen vervolgens vaak gemakkelijke puzzels, terwijl kinderen die procescomplimenten kregen ("Goed gedaan, je hebt vast goed je best gedaan.") vervolgens vaak moeilijke puzzels kozen. Deze bevinding, die meerdere malen in ander onderzoek is gerepliceerd, laat zien hoe het geven van feedback een effect heeft op de mindset van de ontvanger. Het geven van eigenschapscomplimenten roept veelal een

statische mindset op, terwijl het geven van procescomplimenten een groei mindset oproept.

Ook werd in de workshop een filmpje vertoond waarin te zien was hoe ons brein, door veel initieel te oefenen, wordt geprikkeld om nieuwe verbindingen aan te leggen en dat we hierdoor beter in staat zijn het nieuw geleerde toe te passen. Het inzicht dat de neuroplasticiteit van onze hersenen groter is dan veel van de deelnemers veronderstelden was voor velen een eyeopener. Eén van de deelnemers verwoordde dit enkele maanden nadat de training had plaatsgevonden als volgt:

"De hoofdboodschap die bij mij is blijven hangen: je kunt altijd nieuwe dingen leren en door te oefenen word je beter, omdat de verbanden in je hersenen verstevigen. Dit heeft mij erg geholpen om bij nieuwe uitdagingen niet te gauw te denken 'dat kan ik niet', maar juist te denken 'als ik het wil, dan kan ik het vast wel leren'. In de praktijk betekent dit dat ik makkelijker over drempels stap om nieuwe



dingen te proberen en hierdoor meer plezier in mijn werk heb gekregen.”

Daarnaast zijn de deelnemers van de workshops zelf met praktische oefeningen aan de slag gegaan over het onderwerp mindset. De reacties tijdens en vlak na de training waren enthousiast. Verscheidene deelnemers gaven te kennen dat de theorie over mindset herkenbaar was in persoonlijke of werk gerelateerde situaties. Een leidinggevende die de training gevolgd had gaf het volgende praktijkvoorbeeld:

Diversiteit leidt tot statusverschillen tussen teamleden

“Ik had een medewerker in het beoordelingsgesprek aangesproken op initiatief nemen. Ik vond dat zij te weinig zichtbaar was. Ze deed haar werk goed, maar pakte niet de kansen om verder te groeien. We spraken af dat ze zich hierop zou ontwikkelen. Een paar maanden daarna kwam ze naar me toe en vertelde dat ze in verwarring was. Ze zag dat veel anderen initiatieven namen en vroeg zich af of zij dan moest proberen om hetzelfde te doen als de anderen. Ik heb gezegd dat ze eens zou kunnen kijken naar wat ze zelf leuk vindt om te doen en dat dan oppakt. En dat ik dan ook verwacht dat ze fouten gaat maken, omdat het nieuw is. En dat dat helemaal niet erg is, omdat als ze een fout maakt ik er ben om haar op te vangen. Belangrijkste is dat ze het gewoon gaat uitproberen. Zelf had ik verwacht hier nog vele malen met haar over te moeten spreken, maar ze ging gewoon aan de gang. Ze organiseerde bijeenkomsten, hield een presentatie en deed meer van dat soort zaken, die voor haar echt nieuw waren. Ik heb haar natuurlijk gesteund

en gecompimenteerd. En ik was ook gewoon apetrots. Ik besprak dit vervolgens met haar in het voortgangsgesprek. Zij vertelde dat zij zich na ons gesprekje vrij voelde om haar vleugels uit te slaan.”

Deze en andere voorbeelden die wij tegenkwamen illustreren het verschil in effect van prestatiedoelen en leerdoelen, dat in onderzoek eerder werd aangetoond (zie onder andere Grant Halvorson, 2011). Mensen met een groei mindset zijn meer geneigd leerdoelen te kiezen dan prestatiedoelen. Hoewel prestatiedoelen motiverend kunnen werken, hebben zij een belangrijk nadeel. Wanneer taken uitdagend worden en wanneer er tegenslag is, blijkt dat mensen die een statische mindset hebben en vooral prestatiedoelen stellen eerder opgeven, hun slechte prestaties wijten aan factoren buiten henzelf en een negatiever zelfbeeld te krijgen. Mensen met een groei mindset zijn meer geneigd leerdoelen te stellen. Wanneer zij geconfronteerd worden met uitdagingen of tegenslag, vertonen zij een *mastery response*, die zich kenmerkt door een motivatie om te leren van fouten en een motivatie om meer inspanning te leveren, waar nodig hulp te vragen en door te zetten. Ook zijn in deze voorbeelden de aspecten van bevologenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) duidelijk te herkennen.

Veelbelovend, maar geen silver bullet

Investeren in een groei mindsetcultuur lijkt een goede manier te zijn om de bevologenheid van medewerkers te bevorderen. De onderzoeken en praktijkervaringen die in dit artikel zijn beschreven sluiten aan bij de suggestie van Visser (2011), dat het stimuleren van een groei mindsetcultuur zowel in het voordeel van individuen als van organisaties kan werken. Om inzicht te verkrijgen in hoe een groei mindset op een veranderkundig verantwoorde manier kan worden gestimuleerd, hebben we bij het praktijkonderzoek ook vanuit die invalshoek

gekeken naar de effecten van de workshops als interventie. Bij dit praktijkonderzoek hebben wij verschillende aandachtspunten geïdentificeerd. Een van die aandachtspunten is dat het gedachtegoed van de groei mindset niet als wondermiddel, een *silver bullet*, gezien moet worden. Het betreft een empirisch onderbouwd inzicht dat in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden benut kan worden om progressie te boeken. Wij benadrukken groei mindset niet als een truc te zien of als een manier om de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling eenzijdig op de schouders van medewerkers te leggen.

Conclusie

Investeren in een groei mindsetcultuur lijkt een goede manier te zijn om de bevoegdheid van medewerkers te bevorderen. De onderzoeken en praktijkervaringen die in dit artikel zijn beschreven sluiten aan bij de suggestie van Visser (2011) dat het stimuleren van een groei mindsetcultuur zowel in het voordeel van individuen als van organisaties kan werken. ■

Referenties

- Aronson, J., Fried, C.B., & Good, C. (2002). Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 113-125.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The Peak performing organization* (pp. 50-72). London: Routledge.
- Bakker, A.B., & Daniels, K. (Eds.) (2012). *A day in the life of a happy worker*. Hove Sussex: Psychology Press.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Grant Halvorson, H. (2011). *Succeed: how we can reach our goals*. Hudson Street.
- Heslin P.A., Latham G.P., & VandeWalle D.M. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *The Journal of Applied Psychology*, 90, 842-856.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' Implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2009). Performance appraisal procedural justice: The role of manager's implicit person theory. *Journal of Management*.
- Hooff, M.L.M., van, Geurts, S.A.E., Beckers, D.G.J., & Kompier, M.A.J. (2011). Daily recovery from work: The role of activities, effort and pleasure. *Work & Stress*, 25, 55-74.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, New York: Guilford Press.
- Korb, K. (2011). Self-report questionnaires: Can they collect accurate information? *Journal of Educational Foundations*, Vol. 1 No. 1, October, 5-12.
- Levy SR, Dweck CS. (1997). *Implicit theory measures: Reliability and validity data for adults and children*. Unpublished manuscript, Columbia University, New York.

- Levy, S. R., & Dweck, C. S. (1998). *The impact of children's static vs. dynamic conceptions of people on stereotype formation*. Manuscript submitted for publication.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 33-52.
- Salanova, M., Agut, S. & Perió, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893-917.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Trougakos, J.P., Beal, D.J., Green, S.G., & Weiss, H.M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and affective delivery. *Academy of Management Journal, 51*, 131-146.
- Visser, C.F. (2011). Het ontwikkelen van een groeimindset. Hoe individuen en organisaties ervan profiteren. *TvOO, (2)*.
- Worthington, R.L., & Whittaker, T.A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist, 34*, 806-838.



Coert Visser is psycholoog, trainer en coach en medeoprichter van www.noam.nu. Zijn laatste boek heet "Progressiegericht Werken, oplossingsgericht vooruit".



Annabel van der Linden is afgestudeerd in de psychologie (UvA) en in de organisatiewetenschappen (VU) op het onderzoek naar mindset en bevoegenheid.



Roelien van der Woude is beleidsadviseur Management Development bij De Nederlandsche Bank en heeft een master in change management (SIOO).