

GROWTH MINDSET VERSUS FIXED MINDSET: HOE VERLOOPT DE RELATIE TUSSEN MINDSET EN DOELEN BEHALEN?

Hoewel regelmatig onderzoeken naar coaching worden gepubliceerd in internationale (wetenschappelijke) tijdschriften, dringen de onderzoeksresultaten slechts mondjesmaat door binnen het werkveld. Om deze reden wordt regelmatig door een lid van de NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek (CWO) een recent verschenen onderzoeksartikel samengevat en besproken.

Deze maand: **Mind-Sets Matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation**

Auteurs: Burnette, J. L., O'Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J.
Bron: Psychol Bull, 139(3), 655-701.

Door: *Roeslan Leontjevas*

Growth mindset versus fixed mindset: hoe verloopt de relatie tussen mindset en doelen behalen?

'Coaching is die vorm van professionele begeleiding waarbij de coach als gelijkwaardige partner de cliënt ondersteunt bij het behalen van zelfgekozen doelen.' definitie van NOBCO

Bij coaching wordt er gewerkt aan de persoonlijke ontwikkeling van de cliënt, een ontwikkeling die hem of haar in staat stelt om eigen doelen beter te definiëren en te bereiken. De coach die vanuit een evidence-based benadering werkt, gebruikt de beste beschikbare wetenschappelijk onderbouwde kennis over processen die het behalen van doelen bevorderen.

In deze bijdrage worden de bevindingen samengevat en besproken van het artikel 'Mind-Sets Matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation' van Burnette en collega's (Burnette, O'Boyle, VanEpps, Pollack, & Finkel, 2013). De auteurs hebben ruim honderd wetenschappelijke studies verwerkt in een model over het behalen van doelen in relatie tot impliciete theorieën.

Impliciete theorieën

Impliciete theorieën gaan over kennis en aannames die ons gedrag beïnvloeden maar die we niet expliciet verwoorden of waar we ons niet bewust van zijn. Net als wetenschappers theorieën vormen over diverse onderwerpen, hebben niet-wetenschappers ook hun eigen 'theorieën' over menselijke eigenschappen zoals intelligentie en persoonlijkheid. Er kan bijvoorbeeld verondersteld worden dat het talent om te zingen een aangeboren eigenschap is en niet aan te leren is. Gebaseerd op deze aanname kan een persoon beslissen om niet op zangles te gaan als hij ervan uitgaat dat hij geen talent heeft om te zingen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten impliciete theorieën: (1) incrementele theorieën die stellen dat de mens kan veranderen en zich ontwikkelen, en (2) entiteitstheorieën waarbij men gelooft dat persoonlijke eigenschappen vastliggen of zeer moeilijk te veranderen zijn. In coaching spreekt men in dit verband van growth mindset (ontwikkeling is mogelijk) versus fixed mindset (eigenschappen liggen vast) (Driver, 2011). Mensen verschillen in de mate waarin ze meer incrementele dan wel entiteitstheorieën hebben. Binnen een persoon kan er ook een verdeling zijn naar growth mindset versus fixed mindset, afhankelijk van het onderwerp waarover het gaat. Een persoon kan bijvoorbeeld denken dat een zangtalent niet aan te leren is terwijl programmeren met computers wel te leren valt.

Achtergrond SOMA-model

Diverse studies in de academische en niet-academische context, met onder meer atleten en leidinggevenden, laten zien dat mensen met een growth mindset beter hun doelen bereiken dan mensen met een fixed mindset. De directe relatie tussen het type mindset aan de ene kant en succes in het bereiken van doelen aan de andere kant is echter zwak, wat veronderstelt dat het hebben van een groiegerichte houding alleen nog niet voldoende is. Er spelen nog andere

processen tussen impliciete theorieën en doelen bereiken. Het SOMA-model (acroniem van Setting, Operating, Monitoring en Achievement), geïntroduceerd door Burnette en collega's, kan de coach helpen om te begrijpen hoe deze processen verlopen en waarop men zich moet concentreren in het coachingstraject.

Het SOMA-model bouwt voort op de wetenschappelijke kennis over drie basisprocessen van zelfregulatie, namelijk **goal setting** wat verwijst naar het stellen van doelen van een bepaalde aard, **goal operating** wat verwijst naar activiteiten of strategieën om het doel te bereiken, en **goal monitoring** wat verwijst naar emoties, verwachtingen en gedachten bij het doel.

Burnette en collega's hebben voor de onderbouwing van het SOMA-model 113 studies met ruim 28.000 deelnemers in 10 landen geanalyseerd. Hieronder wordt per basisproces van zelfregulatie beschreven hoe de verbanden verlopen tussen impliciete theorieën en het bereiken van doelen. Om het model beter te begrijpen worden eerst verschillende typen doelen belicht.

Type

doelen

Doelen zijn te verdelen in **prestatiedoelen** en **leerdoelen**. Bij een prestatiedoel gaat het om vaardigheden of te behalen resultaten in vergelijking met andere mensen of een vastgesteld niveau. Een voorbeeld is het halen van de maandelijkse omzet door een bedrijf of de eerste plek behalen in de marathon. De *goalsettingtheorie* (Locke & Latham, 2002) uit de organisatiepsychologie stelt dat een specifiek prestatiedoel (zoals 'ik wil een 8 halen voor mijn tentamen') tot betere uitkomsten leidt dan een 'ik doe mijn best'-doel. Dit wordt onderbouwd door evidentie, maar het blijkt ook dat voor meer complexe prestatiedoelen (denk aan luchtverkeersleiders die tegelijk meerdere vliegtuigen begeleiden) een algemeen 'ik doe mijn best'-doel effectiever kan zijn dan een specifiek doel (Locke & Latham, 2002).

Wanneer in plaats van een specifiek prestatiedoel een specifiek leerdoel wordt gesteld, dan is een algemeen 'ik doe mijn best'-doel weer minder effectief en een specifiek leerdoel effectiever (Locke & Latham, 2002). Een leerdoel betreft een doel met een leeruitkomst, bijvoorbeeld het beter beheersen van een bepaalde vaardigheid. Het zou hier niet gaan om het halen van een hoog eindcijfer voor een tentamen maar om het kennen en kunnen toepassen van de leerstof.

Naast de verdeling van doelen in prestatiedoelen en leerdoelen is er nog een andere verdeling naar de mate waarin iets gewenst dan wel niet gewenst is. Een **toenaderingsdoel** gaat over iets wat er nog niet was en wat iemand wil krijgen; een **vermijdingsdoel** gaat over iets wat iemand niet wil hebben of wil vermijden. Het behalen van een hoog eindcijfer voor een tentamen is een toenaderingsprestatiedoel terwijl het opzoeken van de mogelijkheden om iets nieuws te leren een toenaderingsleerdoel is. Het vermijden van omzetverlies is een vermijdingsprestatiedoel en ervoor gaan om niets te missen bij het studeren is een vermijdingsleerdoel. Nu de verschillende typen doelen uitgelegd zijn gaan we verder in op het beschrijven van het SOMA-model met de drie basisprocessen van zelfregulatie en de wetenschappelijke onderbouwing die daarvoor gevonden is in de meta-analyse van 113 studies.

Goal setting

Het eerste basisproces van het SOMA model is *goal setting*. Uit de 113 studies die Burnette en collega's hebben bekeken, blijkt dat growth mindset (het hoger scoren op de aanwezigheid van incrementele theorieën) meer met het stellen van leerdoelen geassocieerd wordt dan met prestatiedoelen. Voor de fixed mindset geldt dit andersom: er worden meer prestatiedoelen gesteld. Dit verschil tussen growth mindset en fixed mindset is vooral te zien voor toenaderingsleerdoelen (vaker gesteld bij growth mindset dan bij fixed mindset) en voor vermijdingsprestatiedoelen (minder vaak gesteld bij growth mindset).

Zo'n verschil klinkt logisch want iemand die denkt dat hij ergens goed in is en dat het 'goed-zijn' bij zijn vastliggende eigenschappen behoort, wil bewust of onbewust voorkomen te falen. Er wordt een vermijdingsprestatiedoel gesteld want het falen zou betekenen dat de persoon niet goed is in zijn (vastliggende) eigenschap. Iemand met de growth mindset daarentegen ziet het falen als een leermoment. Iets nieuws leren is intrinsiek bevredigend en geeft nieuwe kansen wat weer kan leiden tot meer toenaderingsleerdoelen. In dit verband is het interessant om te vermelden dat mensen met een fixed mindset vaker vals spelen bij moeilijke taken volgens Carol

Dweck (Dweck, 2008), een wetenschapper die veel baanbrekend onderzoek verricht heeft naar de twee vormen van mindset.

Over de effecten van prestatie- versus leerdoelen en toenaderings- versus vermijdingsdoelen bestond nog geen breed geaccepteerde consensus. Carol Dweck en andere wetenschappers die impliciete theorieën bestuderen, beweerden dat prestatiedoelen minder effectief kunnen zijn dan leerdoelen. In organisatiewetenschappen wordt vaak de mening uitgesproken dat prestatiedoelen effectief zijn terwijl leerdoelen geen relatie zouden hebben met het behalen van doelen (Burnette, et al., 2013). Uit uitgebreide analyses van Burnette en collega's bleek dat niet de verdeling tussen prestatiedoelen en leerdoelen maar vooral de verdeling tussen toenaderings- en vermijdingsdoelen van belang is. De door Burnette en collega's geanalyseerde 113 studies wezen er op dat zowel het stellen van toenaderingsleerdoelen als toenaderingsprestatiedoelen effectiever is in het bereiken van doelen dan het stellen van vermijdingsdoelen. Voor de coach betekent dit dat het vooral belangrijk is om toenaderingsdoelen door de cliënt te laten stellen terwijl vermijdingsdoelen letterlijk vermeden mogen worden.

Goal

operating

Het tweede basisproces van het SOMA model verloopt via goal operating. Met betrekking tot strategieën die mensen kiezen voor het bereiken van hun doelen blijkt dat een growth mindset in relatie staat met het kiezen van 'mastery strategies' (actieve probleemoplossende strategieën) terwijl een fixed mindset meer een relatie heeft met 'helpless strategies' (vermijdings- en self-handicapping-strategieën). Een voorbeeld van self-handicapping-gedrag is vóór een tentamen de hele nacht uitgaan waardoor de schuld later bij een slecht cijfer gegeven kan worden aan de kater.

Het is niet verwonderlijk dat Burnette en collega's in de geanalyseerde studies het bewijs vonden dat mastery strategies meer tot het bereiken van doelen leiden en helpless strategies juist tot minder. Voor de coach is het echter belangrijk om te beseffen dat het kiezen van de effectieve en minder effectieve strategieën in verband staat met impliciete theorieën die iemand heeft. Burnette en collega's zagen dat de gevonden verbanden tussen mindset en doelen beter te zien waren in die studies waarin de wetenschappers impliciete theorieën probeerden te beïnvloeden. Dit in vergelijking met studies waarin de deelnemers werden geobserveerd wat betreft de bij hen aanwezige mindset en het bereiken van hun doelen. Dit duidt er op dat het mogelijk moet zijn voor de coach om de cliënt te leren een meer growth-mindsetpersoon te worden.

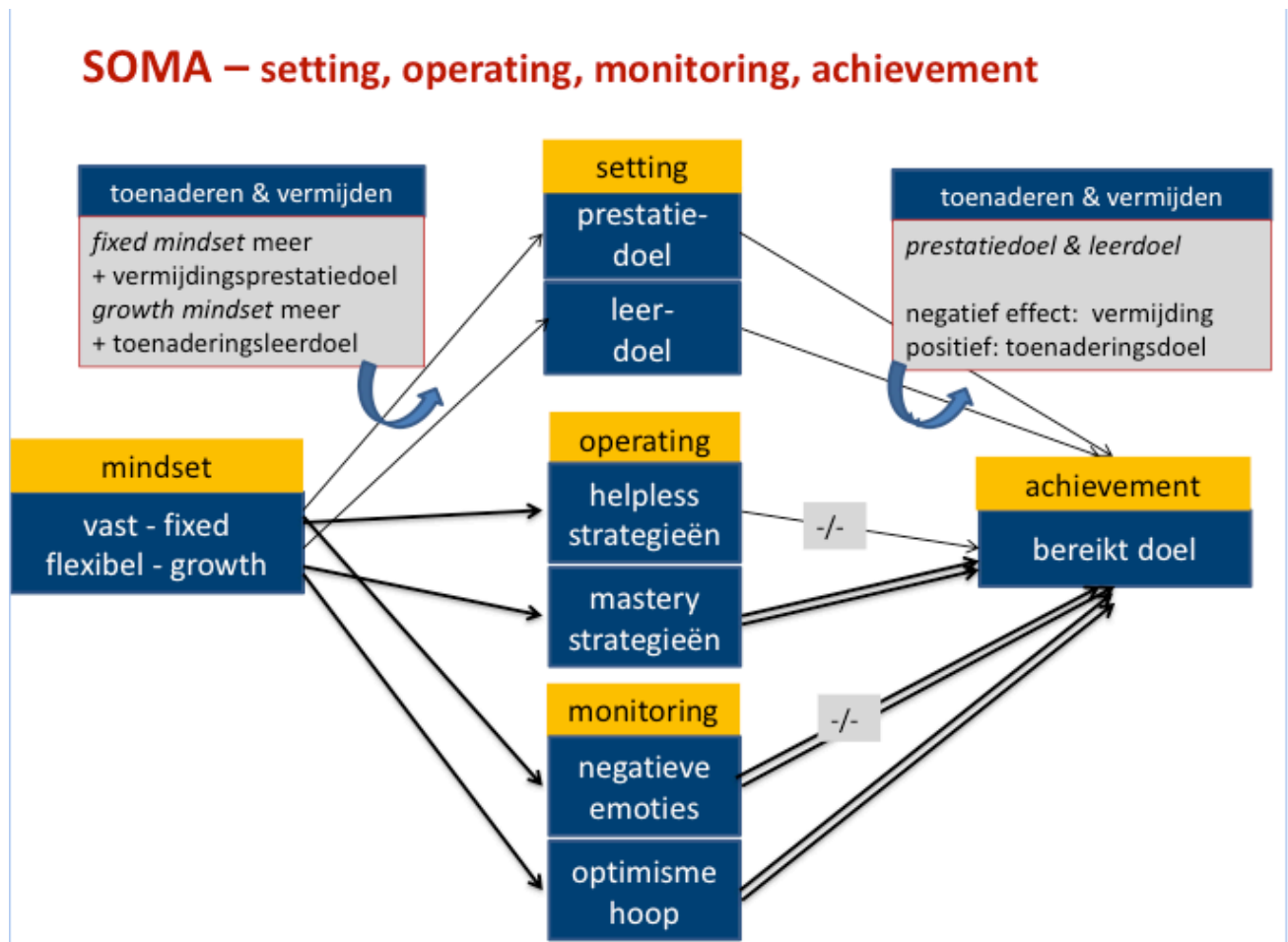
Goal

monitoring

Het monitoren van eigen activiteiten is een belangrijk proces in het behalen van doelen. Goal monitoring is het derde hoofdelement van het SOMA model. Mensen evalueren hun eigen situatie en hun gedrag ten aanzien van doelen en reageren met positieve dan wel negatieve emoties of gedachten. Een negatieve emotie is bijvoorbeeld ontevredenheid of angst bij het zien van een groot verschil tussen de huidige situatie en het gewenste doel en een positieve reactie is bijvoorbeeld optimisme of enthousiasme over een verwachte uitkomst.

Helemaal conform de gemaakte veronderstellingen vonden Burnette en collega's in hun meta-analyse met 113 studies dat het hebben van een growth mindset in vergelijking met een fixed mindset meer samenhangt met positieve verwachtingen en positieve emoties en minder met negatieve emoties. Wanneer werd gekeken naar de effecten van emoties en gedachten op het behalen van doelen bleek dat er duidelijke verbanden waren tussen positieve en negatieve emoties en gedachten aan de ene kant en het bereiken van doelen aan de andere kant. Er was verder een aanwijzing dat het hebben van positieve emoties en verwachtingen wellicht belangrijker is bij het behalen van doelen dan het niet hebben van negatieve emoties en verwachtingen bij het voorkomen van falen. Voor de coach kan dit betekenen dat hoewel het belangrijk is om aan negatieve emoties en verwachtingen te werken, het verhogen en ondersteunen van positieve emoties en verwachtingen juist een zeer belangrijk aspect van de coaching kan zijn.

De door Burnette en collega's bekeken studies hebben een onderbouwing geleverd voor het SOMA-model. Figuur 1 geeft een vereenvoudigde weergave van het model.



Figuur 1. Vereenvoudigde weergave van het SOMA-model (Burnette, et al., 2013). Donkerdere lijnen en dubbele lijnen geven sterkere verbanden weer die in empirische studies werden gevonden dan lichtere of dunnere lijnen. Gebogen lijnen wijzen op een zogenaamd moderatie-effect (bijvoorbeeld voor het blok rechtsboven: effecten van prestatie- en leerdoelen wordt positief bij toenaderingsdoelen en negatief of niet significant bij vermijdingsdoelen). Een minteken (-/-) betekent een negatief effect.

SOMA

in

coaching?

De coach die evidence-based werkt houdt rekening met de volgende principes:

- hij of zij gebruikt de beste beschikbare (wetenschappelijk onderbouwde) kennis,
- integreert deze kennis met de eigen expertise,
- past dit alles toe in de context van de individuele situatie van de cliënt (Stober, Wildflower, & Drake, 2006).

Het is hoopgevend dat empirische onderzoeken laten zien dat een fixed mindset niet fixed is, in de zin dat het mogelijk is om growth mindset te bevorderen. De coach kan hiervoor cognitieve gedragsinterventies gebruiken of vanuit diverse andere theoretische benaderingen werken aan bewustwording en vervanging van disfunctionele kernopvattingen. Meer onderzoek is echter gewenst over welke concrete coachingstechnieken en strategieën effectiever zijn om een growth mindset te stimuleren.

Het SOMA-model is voor zover bekend nog niet uitvoerig getest in de coachingpraktijk. Doordat de geanalyseerde studies in diverse contexten werden uitgevoerd (academische omgeving

versus niet-academische; bereiken van doelen door atleten, scholieren, leidinggevenden enzovoort) is het te verwachten dat het model in meerdere coachingsituaties zal gelden.

De belangrijkste implicaties van het SOMA-model voor de coachingspraktijk zijn ten eerste dat de coach moet letten op het stellen van toenaderings- versus vermijdingsdoelen (toenaderingsdoelen zijn effectiever!) en ten tweede, dat de coach zich ervan bewust moet zijn dat impliciete theorieën zowel de aard van de gestelde doelen beïnvloeden als de verwachtingen en gekozen strategieën om doelen te bereiken. Growth mindset leidt volgens het SOMA-model tot meer succes via het stellen van meer toenaderingsdoelen, meer gebruik van effectieve mastery strategies en meer optimistische verwachtingen.

Iemand's mindset speelt een belangrijke rol bij emoties en verwachtingen terwijl deze emoties en verwachtingen, samen met gebruik van mastery strategies, zeer belangrijk zijn (zie de dubbele lijnen in Figuur 1) in het traject op weg naar het behalen van doelen.

Door: Dr. R. Leontjevas is lid van de NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek en werkt als docent psychologie aan de Open Universiteit. Op zoek naar meer literatuur over coaching? De literatuurdatabase van de NOBCO bestaat inmiddels uit ruim 1.450 titels. Klik hier: [Online Kenniscentrum](#)

Referenties

- Burnette, J. L., O'Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: a meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychol Bull*, 139(3), 655-701.
- Driver, M. (2011). *Coaching Positively: Lessons for Coaches from Positive Psychology*. Berkshire: Open University Press.
- Dweck, C. (2008). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *Am Psychol*, 57(9), 705-717.
- Stober, D. R., Wildflower, L., & Drake, D. (2006). Evidence-Based Practice: A Potential Approach for Effective Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 1-8.