



De growth mindset van de werkende Nederlander

De feiten en cijfers

Inhoud

Voorwoord	3
1. Growth mindset op de werkvloer	5
2. Hoe werkenden zich het liefst ontwikkelen	8
3. Leerstimulans door de werkgever	10
Conclusie	12
Over dit onderzoek	13
Over Boertien Vergouwen Overduin	14

Voorwoord

Je ziet het, je merkt het, je hoort het: ons werk verandert. Door de digitalisering en robotisering verdwijnen veel banen, maar er komen ook talloze nieuwe banen bij. In beide scenario's moeten mensen nieuwe vaardigheden leren om bij te blijven. Dat vraagt om een switch in denkwijze. Als je klaar wilt zijn voor de uitdagingen van morgen, dan gaat alleen een mindset die iedere dag leren en verbeteren stimuleert, helpen. Oftewel: de growth mindset.

Een growth mindset is denken vanuit de overtuiging dat je iedere dag ergens een beetje beter in kunt worden. Vanuit die overtuiging ontstaat verlangen om te leren en jezelf te verbeteren. Dat werpt natuurlijk zijn vruchten af. Talloze onderzoeken laten zien dat mensen die vanuit deze mindset handelen, makkelijker uitdagingen aangaan, meer doorzettingsvermogen ontwikkelen en goed omgaan met kritiek of het succes van anderen. Want alle moeilijke situaties worden voortaan bekeken vanuit een leerbril; op welke manier helpt deze situatie mij om mijn talent en capaciteiten verder te ontwikkelen?

Dat denken vanuit deze mindset ook uitwerking heeft op organisatieniveau is een feit. Medewerkers met een growth mindset dragen bij aan meer werkgeluk, innovatie, samenwerking en prestaties. Redenen genoeg om deze mindset op werkvloeren te verankeren, zou je denken. Toch is de praktijk weerbarstiger. Het aansturen op deze mindset in het dagelijkse wel en wee is ingewikkeld voor de gemiddelde organisatie. Het betekent niet alleen dat processen en systemen zo ingericht moeten worden dat leren wordt ondersteund, ook moet je als leidinggevende een voorbeeldfunctie uitdragen en vraagt het van medewerkers om leren een plek te geven in hun dagelijkse werk.

In hoeverre slagen Nederlandse organisaties hierin? En zijn werkende Nederlanders zich bewust van hun denkwijze en handelen als het om groei en ontwikkeling gaat? Met dit onderzoek geven we hierop een antwoord en schetsen we een beeld van de aan- of afwezigheid van de growth mindset in Nederlandse organisaties. Met als belangrijkste doel: bewustzijn vergroten over de mindset van waaruit de Nederlander op de werkvloer handelt.

Veel leesplezier!

Leeswijzer

In dit onderzoek laten we ruim 1.000 Nederlanders aan het woord over de leercultuur in hun organisatie en hoe ze zelf naar persoonlijke ontwikkeling kijken. Omdat de growth mindset hierin centraal staat, kom je veel begrippen tegen die hiermee te maken hebben. Meer uitleg over deze begrippen vind je in de begrippenlijst onderaan deze pagina.

Opbouw

In het eerste hoofdstuk van dit rapport gaan we na in hoeverre Nederlanders bekend zijn met de growth mindset. Ook leggen we ze zeven scenario's voor om te toetsen vanuit welke mindset ze hierop zouden reageren. Hoofdstuk twee gaat in op persoonlijke ontwikkeling en hoe werkend Nederland hier (het liefst) mee omgaat. Het derde hoofdstuk geeft tenslotte een beeld van de leercultuur binnen organisaties en in hoeverre groei en ontwikkeling hierin gestimuleerd worden.

Significantie

In dit rapport kruisen we de onderzoekscijfers op meerdere plekken met demografische gegevens van de respondenten. De verschillen die worden uitgelicht, zijn altijd significante verschillen. Niet-significante verschillen zijn buiten beschouwing gelaten.

Respondenten

Wil je meer weten over de samenstelling van de respondenten in dit onderzoek? Dit vind je terug in het laatste hoofdstuk.

Begrippenlijst

- **Fixed mindset:** iemand met een fixed mindset gelooft dat zijn vaardigheden en capaciteiten vaststaan en is geneigd uitdagingen te vermijden, feedback te negeren en zich te richten op het behouden van bestaande prestaties.
- **Low growth:** iemand met een low growth mindset gelooft dat er zeer beperkte beweegruimte is in zijn of haar ontwikkeling en is geneigd situaties die (te) veel moeite kosten uit de weg te gaan.
- **Mixed mindset:** iemand met een combinatie van een fixed en growth mindset kan afwisselend geneigd zijn om uitdagingen te vermijden, maar kan ook openstaan voor groei en ontwikkeling, vooral wanneer hij of zij zich bewust is van het potentieel voor verbetering en de waarde van inspanning en doorzettingsvermogen begrijpt.
- **Growth mindset:** iemand met een growth mindset gelooft dat zijn vaardigheden en capaciteiten ontwikkelbaar zijn, ziet uitdagingen als kansen om te groeien, omarmt feedback en leert van fouten om voortdurend te verbeteren.
- **High growth:** iemand met een high growth mindset ziet in elke situatie leerkansen of -mogelijkheden, is bereid veel te investeren in groei en laat zich in zijn of haar vooruitgang niet tegenhouden door factoren van buitenaf.

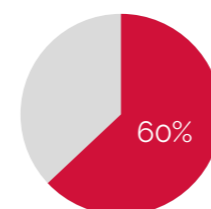
1. Growth mindset op de werkvloer

Op de werkvloer loop je geregeld tegen moeilijke of uitdagende situaties aan. Dat maakt het bij uitstek de plek om een growth mindset te ontwikkelen. Maar weet werkend Nederland van deze denkwijze af? En belangrijker: hoe denken ze op dit moment eigenlijk dat ze reageren in uitdagende situaties?

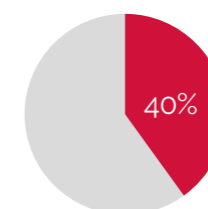
De helft (54%) van de werkende Nederlanders heeft nog nooit van het begrip growth mindset gehoord. Dit geldt vooral voor mensen in uitvoerende functies.

Ik heb nog nooit van de growth mindset gehoord

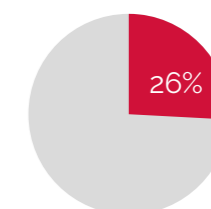
Uitvoerende functie



Middenmanagement



Hoger management



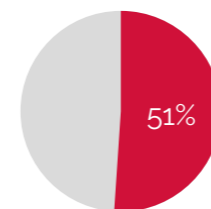
Een bijna even groot deel (46%) van Nederland is er (enigszins) bekend mee, maar dat betekent niet dat ze er op de werkvloer mee bezig zijn.

- Ik weet ongeveer wat het betekent, maar hou me er niet mee bezig (19%)
- Ik weet ongeveer wat het betekent en zou me er graag in verdiepen (11%)
- Ik weet wat dit inhoudt, maar hou me er zelf niet mee bezig (9%)
- Ik weet wat dit inhoudt en ben er actief mee bezig (6%)

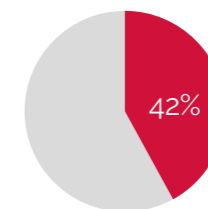
Growth, fixed of mixed?

Ruim vier op de tien (45%) werkenden weet niet vanuit welke mindset ze op dit moment handelen op de werkvloer. Dat geldt vooral voor oudere medewerkers. Ik weet niet vanuit welke mindset ik handel

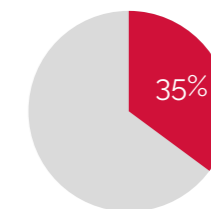
55 jaar of ouder



35-55 jaar



Jonger dan 35 jaar



Van de werkenden die er weleens bij hebben stilgestaan, zegt nog geen een op de vijf (18%) op werk te handelen vanuit een growth mindset. Logischerwijs is de combinatie van zowel de fixed als growth mindset voor een kwart (26%) het herkenbaarst. Of hier verandering in gaat komen? Slechts 15 procent van de werkenden zonder growth mindset zou dit graag ontwikkelen.

Slechts 18 procent van zakelijk Nederland handelt vanuit een growth mindset

Eén op de tien (11%) Nederlanders geeft aan te handelen vanuit een fixed mindset. Oftewel, zij zien hun capaciteiten als een gegeven of iets wat ze niet kunnen veranderen.

Symptomen van een fixed mindset

53% Niet de tijd nemen om te reflecteren op je vooruitgang

19% Moeilijk vinden om tekortkomingen te herkennen

13% Opgeven als je iets binnen een korte periode niet onder de knie hebt

11% Geen behoefte hebben aan uitdaging en het leren van nieuwe dingen in dagelijkse werkzaamheden

Hoogopgeleiden besteden meer tijd aan reflecteren op hun vooruitgang (18%) dan midden- (11%) of laagopgeleiden (4%)

Gedrag in de praktijk

Ondanks dat een meerderheid niet weet wat een growth mindset is, laat werkend Nederland wel eigenschappen zien die bij deze mindset passen. Zo gelooft driekwart van de Nederlanders dat ze zichzelf iedere dag een beetje kunnen ontwikkelen en heeft meer dan de helft (57%) de behoefte aan uitdaging en het leren van nieuwe dingen.

En leg je werkend Nederland verschillende scenario's voor met de vraag hoe ze zouden handelen of reageren? Ook dan lijken ze op papier met name vanuit ontwikkeling en groei, ofwel een growth mindset, te handelen*.

Vanuit welke mindset Nederland reageert op verschillende situaties



Scenario 1: Uitdagingen. Er is een fout ontdekt in de software die jij hebt geschreven en het oplossen van deze fout is heel veel werk.



* In deze scenario's kregen respondenten verschillende antwoordopties voorgelegd voor hoe ze zouden reageren. De antwoordopties zijn vooraf gekoppeld aan één van de vijf mindset-categorieën. Welke categorie met de antwoordopties gekoppeld waren, was niet zichtbaar/bekend voor de respondenten.

Scenario 2: Tegenslagen. Je krijgt te horen dat je niet geselecteerd bent voor het competitievere voetbalteam in jouw woonplaats.



Scenario 3: Moeite doen. Tijdens een schilderles heb jij alleen de ogen geschilderd, terwijl de rest van de groep het hele portret al heeft voltooid.

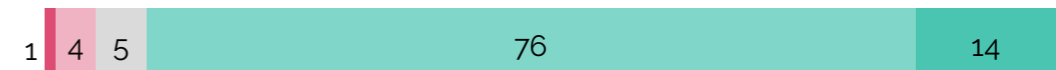


Scenario 4: Feedback en kritiek. De directeur begint jouw teamaanpak af te kraken, nadat je net de eindresultaten van een project hebt gepresenteerd aan de organisatietop.



Mannelijke medewerkers zien het ontvangen van feedback of kritiek vaker (32%) als kans om te groeien dan vrouwelijke medewerkers (25%)

Scenario 5: Succes van anderen. Je broer plaatst trots op social media dat zijn bedrijf genomineerd is als een van de beste van de stad.



Scenario 6: Fouten maken. Halverwege je belangrijke presentatie op werk realiseer je je dat je een fout hebt gemaakt.



Scenario 7: Hulp en ondersteuning. Je bent met een belangrijk project bezig en merkt dat je een aspect ervan moeilijk onder de knie krijgt. Een collega biedt aan om te helpen.



Van alle zeven scenario's denken werkenden vooral te reageren op een manier die bij een growth mindset past (gemiddeld 45%). Dit is met name zo als het gaat om reageren op het succes van anderen (76%). Toch is ook de mixed mindset veelvoorkomend (gemiddeld 19%), vooral bij het maken van fouten (38%).

Vooraf bij tegenslagen reageert werkend Nederland vanuit een low growth mindset

2. Hoe werkenden zich het liefst ontwikkelen

Handelen vanuit de gedachte dat je iedere dag kunt ontwikkelen, kan alleen als je hier zelf echt in gelooft en het nut ziet van leren en groeien. Daarmee rijst de vraag; hoe kijkt werkend Nederland tegen leren aan? Zien ze de meerwaarde ervan en zijn ze bereid om hier tijd en moeite in te steken? En op welke manier zijn ze graag bezig met ontwikkeling? Dat lees je in dit hoofdstuk.

Intrinsieke motivatie

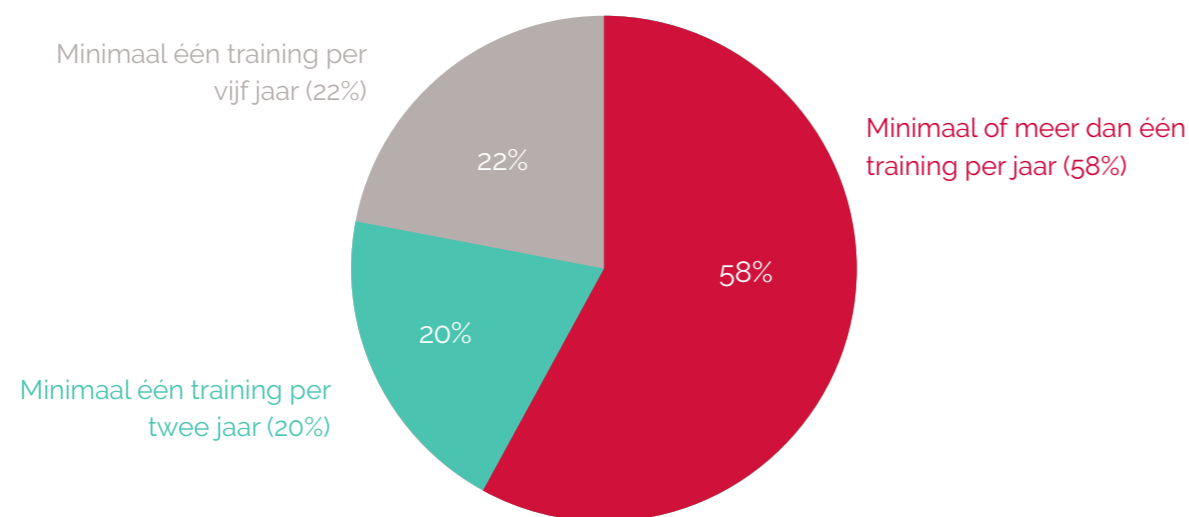
Drie op de tien (29%) Nederlanders worden vooral vanuit intrinsieke motivatie of passie voor leren gedreven om nieuwe vaardigheden op te doen op werk. Vanuit deze motivatie nemen ze ook deel aan trainingen.

Waarom ik deelneem aan trainingen

1. Om nieuwe vaardigheden te leren (33%)
2. Om mijn persoonlijke groei te bevorderen (29%)
3. Om te voldoen aan de vereisten van mijn functie (20%)

Dat het vergroten van carrièrekansen (8%) en voldoen aan eisen van de werkgever (7%) onderaan dit motivatielijstje bungelen, onderstreept deze eigen wil om te blijven ontwikkelen. In zoverre dat ruim één op de tien Nederlanders (12%) stress ervaart als ze voor hun gevoel afgelopen jaar onvoldoende zijn ontwikkeld. De meeste werkenden volgen dan ook het liefst ieder jaar een training om aan hun ontwikkeling te werken.

Zo vaak heb ik behoefte aan trainingen



Een kwart van de Nederlanders (26%) laat zich door beloningen zoals promoties of loonsverhogingen motiveren om nieuwe vaardigheden op te doen

Traditioneel versus innovatief leren

Tegenwoordig zijn er talloze manieren om met ontwikkeling bezig te zijn. Van de bekende (klassikale) trainingen en boeken tot aan educatieve technologie en podcasts; het trainingsaanbod is flink uitgebreid.

Hoewel podcasts relatief makkelijk te beluisteren zijn, maakt werkend Nederland er voor zelfontwikkeling nog weinig gebruik van (25%). Datzelfde geldt opvallend genoeg ook voor het traditionele boek. Wel geldt dat hoe hoger iemands functieniveau is, hoe meer er boeken worden gelezen en naar podcasts wordt geluisterd.

De opkomst van e-learning heeft wel de interesse van werkenden. Bijna vier op de tien (38%) stellen dat educatieve technologie zoals e-learning en micro-learning hen beter in staat stelt om zich te ontwikkelen. Sterker nog, voor een derde (32%) maakt micro-learning leren weer leuk.

Leren kan natuurlijk ook 'on the job'. Zo probeert de helft van de werkenden regelmatig nieuwe dingen uit op werk. Wel lijkt hier meer ruimte voor te zijn bij het hoger management (51%) in vergelijking met het middenmanagement (48%) of uitvoerende medewerkers (36%).

Leerobstakels

Niet iedereen staat te springen om zichzelf verder te ontwikkelen. Bijna een op de vijf Nederlanders (16%) voelt zich bijvoorbeeld niet echt gemotiveerd om nieuwe vaardigheden aan te leren. Opvallend genoeg geldt dit vooral voor uitvoerende medewerkers.

Ik voel me niet gemotiveerd om nieuwe vaardigheden te leren



Dit gebrek aan motivatie is voor bijna een op de vijf (17%) ook een obstakel in het volgen van trainingen, met name voor oudere medewerkers (55+: 19%, 35-55 jaar: 17%) en in vergelijking met jongeren (jonger dan 35 jaar: 7%).

Een derde van de Nederlanders (32%) vindt het volgen van een training erg spannend

Dé obstakels voor het zoeken en deelnemen aan trainingen

1. Tijdgebrek (51%)
2. Persoonlijke verplichtingen (22%)
3. Financiële beperkingen (20%)

3. Leerstimulans door de werkgever

De werkvloer waar je dagelijks op staat, kan een grote invloed uitoefenen op de prioriteit die je geeft aan je eigen ontwikkeling. De werkvloer kan een enorme stimulans zijn als ontwikkeling en groei hoog in het vaandel staan. Maar is die cultuur er niet en zit ontwikkeling in het verdomhoekje? Dan moet iemands eigen motivatie wel erg sterk zijn om dit geen belemmerende factor te laten zijn. Oftewel, aandacht voor groei vanuit de werkgever is belangrijk voor een growth mindset.

Leercultuur?

De helft van de Nederlanders wordt door hun werkgever gemotiveerd om zich verder te ontwikkelen, zowel op persoonlijk als werkgebied. Die steun is op verschillende manieren in de werkpraktijk terug te zien.

34% heeft een vrij te besteden persoonlijk ontwikkelbudget

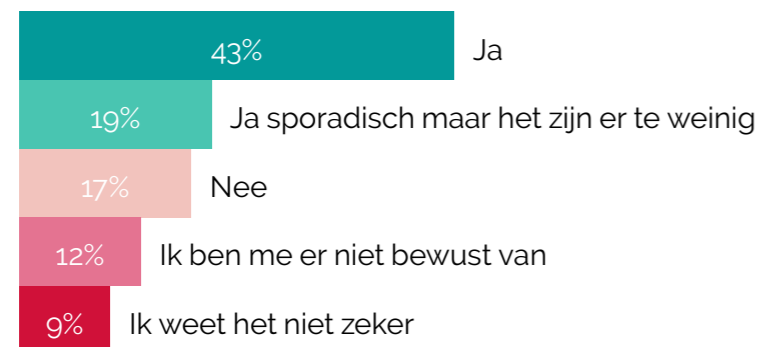
33% wordt door de organisatie beloond voor ontwikkeling en groei

25% wordt gestimuleerd of ondersteund om te handelen vanuit een growth mindset

27 procent van de Nederlanders wordt door zijn of haar werkgever niet beloond voor ontwikkeling en groei

Toch zijn er in minder dan de helft van de organisaties trainingsprogramma's en/of -initiatieven om groei en ontwikkeling te bevorderen. Vooral grote organisaties (250 medewerkers of meer; 54% versus 20-50 medewerkers, 18%) beschikken over deze programma's.

Biedt jouw organisatie trainings- of ontwikkelingsprogramma's aan?



Een op de vijf Nederlanders vindt dat de werkgever te weinig ontwikkelingsmogelijkheden aanbiedt

Bijna vier op de tien (39%) Nederlanders geven bovendien aan dat hun organisatie dan wel aandacht mag besteden aan leren, maar dat als puntje bij paaltje komt kortetermijnprestaties het belangrijkste zijn. Dit wordt vooral gevoeld door fulltimers (37%) in vergelijking met parttimers (28%).

Openheid van zaken

Het is belangrijk om open over ontwikkeling te kunnen spreken op de werkvloer. Daar is nog een wereld te winnen. Zo zijn persoonlijke leerdoelen bij een kwart van de Nederlanders geen belangrijk onderdeel in gesprekken met de leidinggevende. Eén op de tien (9%) kan überhaupt niet openlijk spreken over verbeteringen voor henzelf of de organisatie zonder dat dit negatieve consequenties heeft. Niet gek dat een kwart van de werkenden aangeeft leerervaringen niet te delen binnen het team.

Bij een op de tien Nederlanders heeft openlijk spreken over verbeteringen voor zichzelf of de organisatie nadelige consequenties

40% heeft een leidinggevende die zich nooit openlijk uitspreekt over hun eigen ontwikkelpunten

31% heeft een leidinggevende die niet openlijk spreekt over fouten die hij of zij maakt

Slechts een kwart van de leidinggevenden spreekt zich uit over hun eigen ontwikkelpunten

Niet open kunnen spreken over ontwikkelpunten is niet zonder gevolgen. Bijna één op de vijf Nederlanders (18%) voelt geen behoefte om verder te leren doordat hun werkgever hun huidige ontwikkeling niet erkent. Terwijl juist wanneer leren onderdeel of een verplichting is om werk te mogen of kunnen doen, meer dan de helft (56%) van de werkende Nederlanders leren makkelijker volhouden.

Conclusie

Een growth mindset is een hefboom voor ontwikkeling en groei op de werkvloer. Het wakkert leren aan. Het onderzoek laat zien dat dit nog niet bij werkend Nederland is doorgesijpeld. Integendeel, een groot deel heeft nog niet eerder van een growth mindset gehoord of stilgestaan bij de manier waarop ze naar uitdagende situaties kijken. Dat betekent overigens niet dat er niet vanuit een growth mindset wordt gehandeld. Nederlanders lijken situaties vaker vanuit een overtuiging om te leren te benaderen dan de cijfers doen vermoeden. De meeste mensen zijn zich er simpelweg niet bewust van.

Dat is dan ook precies het doel van dit onderzoek; bewustzijn vergroten over de mogelijkheid om situaties vanuit een growth mindset te benaderen. Iedereen heeft hem namelijk, in combinatie met een fixed mindset. Het ene moment ga je een uitdaging vol overgave aan vanuit de overtuiging dat je ervan kan leren, het andere moment ga je iets liever uit de weg. Zie het als een dimmer waarmee je een lamp harder of zachter zet. De truc is om je hier bewust van te worden en te leren wanneer je die dimmer naar een andere stand kunt draaien.

Het goed leren bedienen van die dimmer wordt grotendeels bepaald door de werkvloer. In een organisatiecultuur waarin er genoeg veiligheid wordt gecreëerd om fouten te maken en waar leren hoog in het vaandel staat, ontstaat ruimte om een sterke growth mindset te ontwikkelen. Medewerkers moeten openlijk kunnen spreken over wat er bij hen of de organisatie beter zou kunnen, zonder dat dit tegen ze wordt gebruikt of negatieve consequenties heeft.

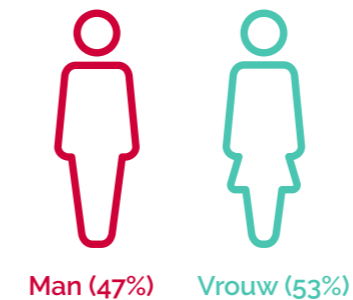
Op dat gebied kunnen organisaties nog een stap zetten. Vooral in het bespreekbaar maken van ontwikkelpunten, zowel bij medewerkers als bij leidinggevenden. Een open leercultuur door de hele organisatie nodigt uit om een growth mindset te hanteren én stimuleert medewerkers om te blijven leren en groeien. In een wereld die in sneltreinvaart verandert, is dat precies wat je als organisatie wel kunt gebruiken.

Over dit onderzoek

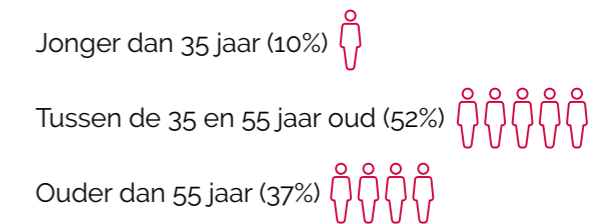
Dit onderzoek is in mei 2024 uitgevoerd door Markteffect, in opdracht van Boertien Vergouwen Overduin. Aan het online veldwerk deden 1.034 Nederlanders mee die parttime of fulltime in loondienst werken.

De werkende Nederlander in dit onderzoek

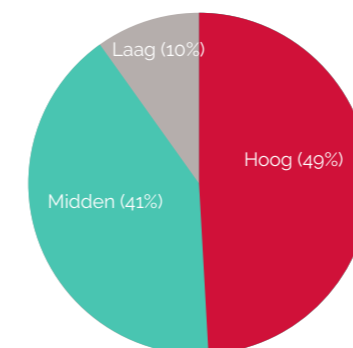
Geslacht



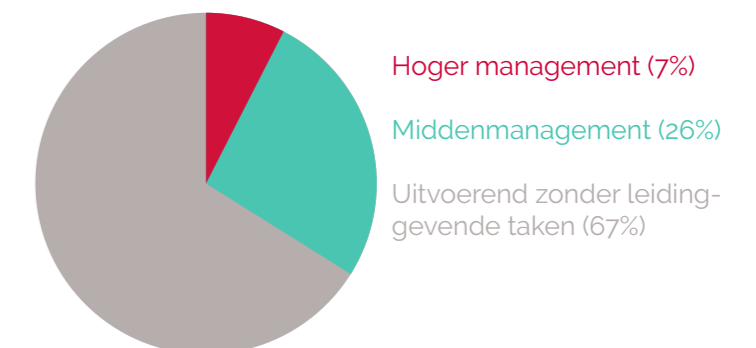
Leeftijd



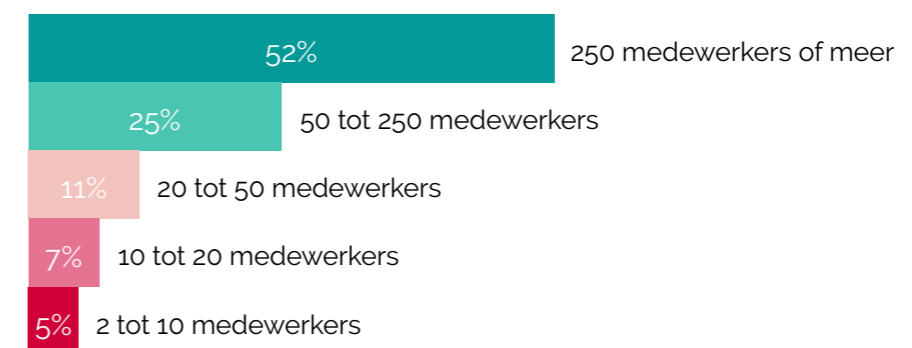
Opleidingsniveau



Functieniveau



Bedrijfsgrootte (fte)



Dienstverband

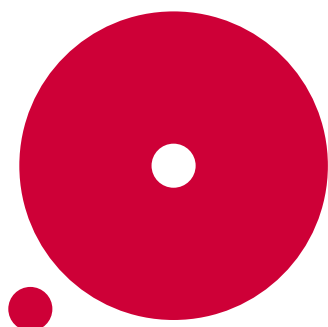


Over Boertien Vergouwen Overduin

Bij Boertien vergouwen Overduin vinden we dat alles altijd beter kan. Beter worden in leidinggeven, beter worden in coachen, in taal en in communicatie. Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers draagt voor een groot deel bij aan een betere organisatie. En daarmee aan betere resultaten. Wij zeggen niet dat we het allemaal beter weten. Maar als je sinds 1975 trainingen geeft, dan weet je inmiddels wel wat betere mensen voor een organisatie betekenen.

Best in class trainers sinds 1975

Telefoon 035 - 6 956 200
Email info@bvo.nl
Whatsapp 06 - 10 902 588



**BOERTIEN
VERGOUWEN
OVERDUIN**

Bezoekadres
Marathon 7
1213 PD Hilversum
www.bvo.nl