



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat is het effect van team groeimindset op teameffectiviteit, rekening houdend met de mate van psychologische veiligheid en transformationeel leiderschap?

Michiel Schijns

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat is het effect van team groeimindset op teameffectiviteit, rekening houdend met de mate van psychologische veiligheid en transformationeel leiderschap?

Michiel Schijns

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

Woord vooraf

Met trots en voldoening presenteer ik dit werk, het resultaat van maanden intensief onderzoek en studie. Dit traject was niet alleen een leerzame reis op academisch vlak, maar ook een persoonlijke groei-ervaring die ik niet had kunnen volbrengen zonder de steun en begeleiding van enkele bijzondere mensen.

Allereerst wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan mijn promotor, Pieter Vandekerkhof. Uw geduld, deskundigheid en onophoudelijke steun hebben mij door elke fase van dit proces geleid. Uw scherpe inzichten en kritische feedback hebben mijn onderzoek naar een hoger niveau getild, en uw vertrouwen in mijn capaciteiten gaf me de kracht om door te zetten, zelfs wanneer de weg moeilijk was.

Daarnaast ben ik bijzonder dankbaar voor de begeleiding van Shayan Sheshblooki, wiens begeleiding en praktische adviezen van onschatbare waarde zijn geweest. Uw oog voor detail heeft een verschil gemaakt in het uiteindelijke werk dat ik aflever.

Ik wil ook mijn grote dank uitspreken aan Goedele Dirkx, een expert op het gebied van groeimindset en een ware bron van inspiratie tijdens dit onderzoek. Uw kennis en inzichten hebben me niet alleen geholpen om dit complexe onderwerp beter te begrijpen, maar ook om de waarde ervan in mijn eigen werk te zien. Uw motiverende woorden en begeleiding gaven me de kracht en het vertrouwen om dit project tot een goed einde te brengen.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die op welke manier dan ook heeft bijgedragen aan dit onderzoek. Dit werk is het resultaat van gezamenlijke inspanningen, en ik ben diep dankbaar voor de steun die ik heb ontvangen.

Samenvatting

Onderzoeksdoel en methodologie

Het doel van dit onderzoek is om te verkennen of een groeimindset teameffectiviteit beïnvloedt en of deze relatie versterkt wordt door psychologische veiligheid en/of transformationeel leiderschap. Het onderzoek is gebaseerd op enquêtegegevens van 54 werknemers van vier Vlaamse bedrijven verdeeld over verschillende sectoren. Dit onderzoek maakt gebruik van een kwantitatieve onderzoeksopzet waarbij data wordt verzameld via enquêtes. Op die manier biedt deze onderzoeksmethode een robuust en systematisch kader om de complexe relaties te onderzoeken, wat bijdraagt aan de nauwkeurigheid en generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten (Creswell, 2014). De data werd geanalyseerd middels statistische methoden aan de hand van SPSS om de relaties tussen groeimindset, psychologische veiligheid, transformationeel leiderschap en teameffectiviteit te onderzoeken. Specifiek onderzocht deze studie de volgende vraag: Wat is het effect van team groeimindset op teameffectiviteit, rekening houdend met de mate van psychologische veiligheid en transformationeel leiderschap?

Bevindingen en resultaten

De theorie van groeimindset, geïntroduceerd door Dweck (2006), benadrukt dat individuen die geloven in de mogelijkheid van persoonlijke groei en ontwikkeling meer geneigd zijn uitdagingen aan te gaan en door te zetten bij tegenslagen. Voorgaande studies hebben aangetoond dat een groeimindset positieve effecten heeft op werkbetrokkenheid, creatief gedrag en werktevredenheid (Caniëls et al., 2018; Karwowski et al., 2019; Rattan & Dweck, 2018). Echter, de meeste onderzoeken waren gericht op individuele prestaties. Dit onderzoek breidt deze inzichten uit naar het teamniveau en onderzoekt specifiek hoe een groeimindset binnen teams, gecombineerd met transformationeel leiderschap, teamprestaties kan verbeteren.

Deze studie onderzoekt of een hogere mate van groeimindset leidt tot een hogere teameffectiviteit in organisaties. Door gebruik te maken van een steekproef van 54 respondenten van 4 Vlaamse bedrijven, geven deze resultaten aan dat medewerkers die over een hoger niveau van groeimindset bezitten, hogere niveaus van teameffectiviteit rapporteren. Bovendien wordt dit positieve effect sterker wanneer transformationeel leiderschap wordt toegepast in deze teams.

De belangrijkste bevinding dat teams met een sterke groeimindset effectiever te werk gaan, draagt significant bij aan de literatuur over organisatorische effectiviteit en teamdynamiek. Deze studie biedt een belangrijke uitbreiding door te laten zien dat de voordelen van een groeimindset niet beperkt blijven tot individuele prestaties, maar zich uitstrekken tot het teamniveau. Dit draagt bij aan een meer holistisch begrip van hoe mindset binnen teams de algehele prestaties kan beïnvloeden. Voorgaande onderzoeken hebben overtuigend aangetoond dat individuen met een groeimindset meer geneigd zijn om uitdagingen aan te gaan en door te zetten bij tegenslagen (Caniëls et al., 2018; Karwowski et al., 2019; Rattan & Dweck, 2018). Door deze mindset te vertalen naar teamcontexten, biedt deze studie een uniek perspectief op hoe collectieve overtuigingen over potentieel en ontwikkeling kunnen leiden tot verbeterde teameffectiviteit.

Transformationeel leiderschap speelt hierbij een versterkende rol. Deze resultaten hangen samen met eerdere studies die uitwezen dat transformationeel leiderschap de proactieve persoonlijkheids-betrokkenheidsrelatie positief zal modereren voor werknemers met een groeimindset (Caniëls et al., 2018). Leiders die inspireren, intellectueel stimuleren en individuele aandacht geven (Kopperud et al., 2014), creëren een omgeving waarin teamleden zich ondersteund voelen en meer geneigd zijn om te experimenteren en risico's te nemen zonder angst voor negatieve consequenties (Kahn, 1990; Breevaart et al., 2014; Tims et al., 2011). Dit bevordert een cultuur van leren en continue verbetering binnen teams.

Een opvallende bevinding wat dit onderzoek niet kon aantonen is dat een hoger niveau van psychologische veiligheid in teams de relatie tussen een groeimindset en teameffectiviteit modereert. Dit is opmerkelijk omdat psychologische veiligheid de potentiële negatieve gevolgen minimaliseert van fouten maken of initiatief nemen (Edmondson, 1999), wat werknemers en groepen in staat zou moeten stellen zich te concentreren op taken die leiden tot verbeterde prestaties (Faraj en Yan, 2009; Mayer en Gavin, 2005). Daarnaast zijn psychologische veiligheid en groepsleeroriëntatie nauw met elkaar verbonden (Wilkens en London, 2006), twee concepten die positief verbonden zijn aan het zoeken en geven van feedback, wat positief bijdraagt aan groepsprestaties (Ilgen, 1999; Ilgen & Moore, 1987; Wilkens en London, 2006). Bovendien heeft een hoger gevoel van psychologische veiligheid een positief effect op de bereidheid om te leren in groepen (Edmondson, 1999), wat ook bijdraagt aan verhoogde teamprestaties. In de literatuur zijn hier twee verklaringen voor te vinden.

De eerste is de multidimensionele aard van teamprestaties, omdat dit wordt beïnvloedt door een complexe samenspel van factoren. Edmondson en Lei (2014) benadrukken dat psychologische veiligheid slechts één component is binnen een breder spectrum van teamdynamieken die teamprestaties beïnvloeden. Hierdoor kan de directe invloed van psychologische veiligheid op prestaties verdund of gemaskeerd worden door andere variabelen. Ten tweede wilt een hoge mate van psychologische veiligheid niet zeggen dat er effectieve actieplannen worden gerealiseerd die resulteren in hogere teameffectiviteit (Nembhard & Edmondson, 2006). Een gevoel van veiligheid is niet voldoende, er moeten ook structurele en procedurele maatregelen zijn die de veiligheid omzetten in concrete resultaten. De bevinding dat een hogere mate van psychologische veiligheid niet noodzakelijkerwijs leidt tot betere teamprestaties, draagt bij aan een genuanceerder begrip van de complexiteit van teamprestaties. Een hogere mate van psychologische veiligheid zorgt, in tegenstelling tot wat de literatuur zou suggereren, dus niet gegarandeerd voor het effectiever presteren van teams.

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het bijdraagt aan de toegenomen belangstelling voor teameffectiviteit binnen organisaties in een steeds competitievere bedrijfslandschap. De waardevolle inzichten uit dit onderzoek dragen bij aan het optimaliseren van teamdynamieken. Dit kan leiden tot hogere productiviteit en een positievere werkcultuur. Organisaties kunnen de bevindingen gebruiken om interventies en trainingsprogramma's te ontwikkelen die gericht zijn op het cultiveren van een groeimindset en het bevorderen van transformationeel leiderschap, wat resulteert in verbeterde bedrijfsresultaten en duurzame groei.

Naast de maatschappelijke relevantie vult dit onderzoek een gat in de literatuur door de dynamieken van groeimindset op teamniveau te verkennen en de rol van contextuele factoren zoals leiderschap

en psychologische veiligheid te belichten (Mueller en Kamdar, 2011; Newman et al., 2017; Heslin en Keating, 2017) en draagt zo bij aan de verfijning van bestaande theorieën (Van der Rijt et al., 2013; Johnsen en Kulpa, 2017; Dweck en Yeager, 2019).

Kritische beschouwingen

Ondanks de waardevolle inzichten kent dit onderzoek enkele beperkingen die aandacht verdienen in toekomstig onderzoek. Een eerste beperking is de kleine steekproefomvang die de generaliseerbaarheid van de onderzoeksbevindingen kan beperken. Ten tweede deed het onderzoek beroep op de werknemers van slechts vier bedrijven. Ten derde hebben enkele teamleden de enquête ingevuld. Vanwege de beperkte steekproefomvang in dit onderzoek zouden toekomstige studies de nationale vertegenwoordiging moeten verbreden en ernaar moeten streven antwoorden te verzamelen van alle leden van elk team. Daarnaast is het onderzoek cross-sectioneel van aard, wat betekent dat causale relaties niet met zekerheid kunnen worden vastgesteld. Longitudinaal onderzoek zou beter inzicht kunnen geven in de oorzakelijke verbanden tussen groeimindset, transformationeel leiderschap en teamprestaties.

Het onderzoek benadrukt dat organisaties die teameffectiviteit willen verhogen, moeten streven naar een cultuur die groei en ondersteuning waardeert. Dit kan worden bereikt door groeimindsetinterventies, die het leerproces benadrukken boven aangeboren talent. Verschillende suggesties die dit ondersteunen zijn groeigerichte feedback en leermogelijkheden, zoals peer-mentoring en jobrotatie. Verder zijn erkenning en beloning voor groei en verbetering, zelfs bij fouten, belangrijk zijn (Keating en Heslin, 2015; London en Smither, 1999).

Daarnaast versterkt transformationeel leiderschap de positieve effecten van een groeimindset op teams. Leaders die transformationeel gedrag vertonen, helpen teams meer te profiteren van een groeimindset. Organisaties moeten daarom leaders met transformationele kwaliteiten selecteren en ontwikkelen, door middel van aangepaste wervingsprocessen en trainingen. Door een groeimindset te combineren met transformationeel leiderschap, kunnen organisaties een innovatieve en veerkrachtige werkomgeving creëren die duurzame groei en succes bevordert, met verbeterde teamprocessen en interpersoonlijke relaties.

Samenvattend biedt dit onderzoek een gedetailleerd inzicht in hoe groeimindset en transformationeel leiderschap gezamenlijk teamprestaties kunnen verbeteren en biedt het waardevolle richtlijnen voor zowel wetenschappers als de praktijk. Door de beperkingen aan te pakken en verder te bouwen op de huidige bevindingen, kan toekomstig onderzoek de effectiviteit van deze strategieën verder optimaliseren en een bredere toepasbaarheid waarborgen.

Inhoud

1.	Introductie.....	9
2.	Literatuuronderzoek en hypothesevorming.....	11
2.1.	Wat is een groeimindset.....	11
2.2.	Theoretische onderbouw van groeimindset als concept.....	11
2.3.	Groeimindset op individueel niveau in organisaties.....	12
2.4.	Groeimindset op teamniveau.....	14
2.5.	De modererende rol van psychologische veiligheid.....	15
2.5.1.	Psychologische veiligheid en groeimindset in teams.....	16
2.6.	De modererende rol van transformationeel leiderschap.....	18
3.	Methodologie.....	20
3.1.	Dataset.....	20
3.2.	Data analyse.....	20
3.3.	Variabelen.....	21
3.3.1.	Afhankelijke variabele.....	21
3.3.2.	Onafhankelijke variabele.....	21
3.3.3.	Modererende variabele.....	21
3.3.4.	Controle variabelen.....	22
4.	Resultaten.....	24
4.1.	Beschrijvende statistieken.....	24
4.2.	Regressie resultaten.....	26
5.	Discussie.....	29
5.1.	Contributie aan de literatuur.....	29
5.2.	Beperkingen en toekomstig onderzoek.....	30
5.3.	Praktische implicaties.....	31
	Bronnen.....	33

1. Introductie

Er is tegenwoordig veel belangstelling voor het onderzoeken van teams binnen organisaties. Deze toegenomen aandacht is gerelateerd aan het steeds vaker inzetten van teams in bedrijven. Dit gebruik van teams is sterk toegenomen als reactie op competitieve uitdagingen en de noodzaak voor flexibiliteit en aanpassingsvermogen binnen organisaties. Daarnaast bestuderen academici en professionals intensief hoe de effectiviteit van teams te bevorderen. Teams worden beschouwd als een waardevolle toevoeging aan de organisatie, omdat ze de tevredenheid van werknemers en hun betrokkenheid bij de organisatie vergroten (Stewart en Barrick, 2000) en bijdragen aan het bereiken van verschillende bedrijfsdoelen (Doolen et al., 2003; Tata en Prasad, 2004). Teameffectiviteit wordt opgedeeld in twee onderdelen. Het eerste onderdeel is de kwaliteit van de teamprocessen dat verder wordt opgedeeld in de mate van inspanning die leden gezamenlijk aan de taak besteden, de kwaliteit van de strategieën van het team om de taak uit te voeren en de mate waarin het team goed gebruik maakt van alle kennis en vaardigheden van de leden (Wageman et al., 2005). Het tweede onderdeel waaruit teameffectiviteit bestaat is de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties van de teamleden dat verder is opgedeeld in de kwaliteit van de interacties van de teamleden en de tevreden over hun werkrelaties (Wageman et al., 2005).

Gezien het potentiële belang van teameffectiviteit voor het behalen van organisatiedoelstellingen, is er een toenemende academische interesse om contextuele en persoonlijke attributen te identificeren die de effectiviteit van teams versterken of beperken. Eén van die persoonlijke eigenschappen is de groeimindset van een individu die vaak in verband wordt gebracht met effectiviteit op de werkvloer (Van der Rijt et al., 2013; Zingoni en Byron, 2017). De groeimindset, zoals beschreven door psychologe Carol S. Dweck, benadrukt het geloof dat vaardigheden en capaciteiten door inspanning en doorzettingsvermogen kunnen worden ontwikkeld. Huidig onderzoek toont aan dat individuen met een groeimindset beter omgaan met uitdagingen en meer betrokkenheid en tevredenheid tonen op de werkplek (Dweck, 2006; Caniëls et al., 2018). In dit onderzoek wordt verwacht dat deze persoonlijke overtuiging bevorderlijk is voor de effectiviteit van het gehele team.

De vraag rijst hoe organisaties het best kunnen inspelen op de relatie tussen groeimindset en teameffectiviteit en deze verder kunnen bevorderen. De afgelopen decennia heeft het onderzoek naar leiderschapstijlen een grote vlucht genomen. In de context van deze studie wordt gesteld dat transformationeel leiderschap van Bass en Avolio (1993) van bijzonder belang is, omdat dit leiderschapstype de motivatie, betrokkenheid en ontwikkeling van teamleden stimuleert. Bovendien inspireren en ondersteunen transformationele leiders hun teamleden om uitdagingen aan te gaan, wat cruciaal is voor de ontwikkeling van een groeimindset (Bass en Riggio, 2006). Naast transformationeel leiderschap is psychologische veiligheid binnen teams een interessante contextuele factor die de effectiviteit van teams kan versterken. Psychologische veiligheid is cruciaal om de relatie tussen groeimindset en teameffectiviteit te bevorderen omdat het teamleden aanmoedigt om openlijk ideeën te delen, feedback te geven en risico's te nemen zonder angst voor afwijzing of negatieve consequenties. Dit bevordert een omgeving waarin groeimindset gedijt, wat essentieel is voor leren, ontwikkeling en innovatie binnen teams (Edmondson, 1999; Dweck, 2006). Zowel transformationeel leiderschap als psychologische veiligheid kunnen dus mogelijks het effect van groeimindset op teameffectiviteit bevorderen.

Het doel van dit onderzoek is om te verkennen of een groeimindset teameffectiviteit beïnvloedt en of deze relatie versterkt wordt door psychologische veiligheid en/of transformationeel leiderschap. Het onderzoek is gebaseerd op enquêtegegevens van 54 werknemers van vier Vlaamse bedrijven verdeeld over verschillende sectoren. Dit onderzoek maakt gebruik van een kwantitatieve onderzoeksmethode waarbij data wordt verzameld via enquêtes. Op die manier biedt deze onderzoeksmethode een robuust en systematisch kader om de complexe relaties te onderzoeken, wat bijdraagt aan de nauwkeurigheid en generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten (Creswell, 2014). De data wordt geanalyseerd middels statistische methoden om de relaties tussen groeimindset, psychologische veiligheid, transformationeel leiderschap en teameffectiviteit te onderzoeken. Specifiek onderzocht deze studie de volgende vraag: "Wat is het effect van team groeimindset op teameffectiviteit, rekening houdend met de mate van psychologische veiligheid en transformationeel leiderschap?"

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het bijdraagt aan de toegenomen belangstelling voor teameffectiviteit binnen organisaties in een steeds competitievere bedrijfslandschap. De waardevolle inzichten uit dit onderzoek dragen bij aan het optimaliseren van teamdynamieken. Dit kan leiden tot hogere productiviteit en een positievere werkcultuur. Organisaties kunnen de bevindingen gebruiken om interventies en trainingsprogramma's te ontwikkelen die gericht zijn op het cultiveren van een groeimindset en het bevorderen van transformationeel leiderschap, wat resulteert in verbeterde bedrijfsresultaten en duurzame groei.

Naast de maatschappelijke relevantie vult dit onderzoek een gat in de literatuur door de dynamieken van groeimindset op teamniveau te verkennen en de rol van contextuele factoren zoals leiderschap en psychologische veiligheid te belichten (Mueller en Kamdar, 2011; Newman et al., 2017; Heslin en Keating, 2017) en draagt zo bij aan de verfijning van bestaande theorieën (Van der Rijt et al., 2013; Johnsen en Kulpa, 2017; Dweck en Yeager, 2019).

Deze masterproef is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken die elk bijdragen aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Het verdere verloop van deze paper is als volgt. Het volgende onderdeel is hoofdstuk 2. Dit hoofdstuk biedt een uitgebreid literatuuroverzicht en theoretisch kader. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek, inclusief de onderzoeksmethode en dataverzamelingstechnieken. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd en geanalyseerd. Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 de contributie aan de literatuur, de beperkingen, suggesties voor toekomstig onderzoek en de praktische implicaties besproken.

2. Literatuuronderzoek en hypothesevorming

2.1. Wat is een groeimindset

Psychologe Carol S. Dweck heeft jarenlang onderzoek gedaan naar de denkprocessen van mensen, specifiek gericht op leren en persoonlijke ontwikkeling. In haar onderzoek ontdekte ze dat iemands succes - met name hun vermogen om te groeien, zich aan te passen en uitdagingen aan te gaan - voornamelijk wordt beïnvloed door de opvattingen over hun eigen intellectuele capaciteit (Dweck, 2006). Dweck beschrijft deze overtuigingen als 'mindsets', een concept dat de manier waarop mensen de wereld begrijpen en erop reageren, omvat.

Dweck theoretiseert dat er twee hoofdtypen mindsets zijn: een 'fixed mindset' en een 'groeimindset'. Deze mindsets bepalen hoe mensen omgaan met leren en uitdagingen. Een groeimindset, gekoppeld aan leerdoelen, is gebaseerd op het geloof dat vaardigheden, sterke en zwakke punten en capaciteiten kunnen worden verbeterd door inspanning, vastberadenheid en hulp van anderen. Mensen met een groeimindset beschouwen falen als een kans om te leren en te groeien. Ze zijn bereid om risico's te nemen, nieuwe dingen te proberen en hard te werken om hun doelen te bereiken. Dit maakt hen veerkrachtiger bij tegenslagen en gemotiveerder om door te zetten, zelfs bij moeilijke situaties (Dweck, 2000, 2006).

Aan de andere kant beschouwen mensen met een fixed mindset hun vaardigheden en capaciteiten als onveranderlijk. Zij geloven dat hun talenten vaststaan en niet verder ontwikkeld kunnen worden, ongeacht de hoeveelheid inspanning die ze leveren. Hierdoor zijn ze geneigd om nieuwe ervaringen te vermijden en geven de voorkeur aan taken waarvan ze zeker weten dat ze die aankunnen. Dit leidt tot een beperkte groei, omdat ze uitdagingen uit de weg gaan en bang zijn om fouten te maken. Deze angst voor falen en kritiek kan hen ervan weerhouden hun volledige potentieel te bereiken (Dweck, 2000, 2006).

Een belangrijk aspect van Dwecks theorie is dat mindsets niet vaststaan. Mensen die zich bewust worden van hun mindset en het belang ervan inzien, kunnen overgaan van een fixed mindset naar een groeimindset. Dit betekent dat iedereen het vermogen heeft om zijn of haar denken te veranderen en open te staan voor groei en ontwikkeling (Dweck, 2006).

Hoewel we het verschil tussen de twee concepten kennen, is het nog steeds niet gemakkelijk om een groeimindset te bereiken. Een van de redenen hiervoor is dat we allemaal onze eigen fixed mindset triggers hebben. Wanneer we voor uitdagingen staan, kritiek krijgen of slecht presteren in vergelijking met anderen, kunnen we gemakkelijk vervallen in onzekerheid of defensiviteit, wat groei belemmert. Het herkennen van deze triggers en bewust werken aan een groeimindset is essentieel voor persoonlijke ontwikkeling (Dweck, 2016).

2.2. Theoretische onderbouw van groeimindset als concept

De mindset-theorie is ontwikkeld op basis van vroeg onderzoek van Carol Dweck en haar collega's, die gedragspatronen onderzochten in relatie tot motivatie. Dweck en haar collega's hebben een model ontwikkeld dat verklaart hoe iemands opvatting over zijn of haar intelligentie van invloed is

op de doeloriëntatie (Dweck en Leggett, 1988). Hun bevindingen benadrukken de cruciale rol van doeloriëntaties bij het begrijpen van motivatieprocessen.

Doeloriëntaties definiëren waarom en hoe mensen verschillende doelen nastreven, in plaats van zich te concentreren op de specifieke inhoud van wat mensen proberen te bereiken (Anderman & Maehr, 1994). Ze verwijzen naar de overkoepelende doelen van prestatiegedrag en worden gezien als de persoonlijke ervaring in een situatie, die de interpretatie van gebeurtenissen stuurt en patronen van cognitie, emotie en gedrag produceert (Ames, 1992; Elliott & Dweck, 1988).

Doeloriëntatie maakt een onderscheid tussen prestatiedoelen en leerdoelen. Individuen die prestatiedoelen nastreven, zijn gefocust op het bewijzen van hun vaardigheden door perfecte resultaten te behalen. Zij geloven dat hard werken een gebrek aan natuurlijke bekwaamheid onthult en hebben daarom vaak een negatieve perceptie van inspanning. Dit resulteert in verminderde inzet in het gezicht van uitdagingen en tegenslagen (Blackwell et al., 2007; Nussbaum & Dweck, 2008; Dweck & Leggett, 1988). Prestatiegerichte individuen zijn gericht op het managen van de perceptie van anderen over hun bekwaamheid: ze streven ernaar om een indruk van hoogstaande bekwaamheid te creëren en te vermijden dat ze gezien worden als laag bekwaam (Dweck, 1986). Dit gebeurt vaak door vergelijking met anderen (Nicholls, 1984). Prestatiedoelen worden dus geassocieerd met een fixed mindset.

Aan de andere kant richten mensen met leerdoelen zich op het ontwikkelen en vergroten van hun vaardigheden. Ze zien uitdagingen en tegenslagen als kansen om te leren en te groeien, wat hen veerkrachtiger maakt bij moeilijkheden (Nussbaum & Dweck, 2008). Deze focus op groei en ontwikkeling kenmerkt een groeimindset.

Het idee dat men zichzelf kan trainen om beter te worden, wordt ondersteund door de neurowetenschap. Maguire (2006) heeft aangetoond dat het brein werkt als een spier: wanneer mensen zichzelf uitdagen, kunnen de verbindingen tussen neuronen in hun brein versterkt worden. Dit leidt tot verbeterde talenten en vaardigheden. Deze bevindingen ondersteunen het concept van de groeimindset, waarin het geloof centraal staat dat capaciteiten en intelligentie ontwikkeld kunnen worden door inspanning en doorzettingsvermogen.

Nu we hebben besproken hoe doeloriëntaties en motivatie verweven zijn met de theorie van de groeimindset, kunnen we ons richten op de toepassing van deze theorie in een bedrijfscontext. Het vermogen om te geloven in de mogelijkheid van groei en ontwikkeling heeft aanzienlijke implicaties voor het gedrag en de prestaties van individuen op de werkplek. In het volgende hoofdstuk zullen we onderzoeken hoe een groeimindset van invloed is op werk gerelateerde uitkomsten van individuen.

2.3. Groeimindset op individueel niveau in organisaties

De mindset van individuen heeft aantoonbare invloeden op hun gedrag op de werkplek, wat een belangrijk onderwerp is binnen organisatiepsychologie. Een groeimindset, de overtuiging dat capaciteiten ontwikkeld kunnen worden, blijkt diverse positieve effecten te hebben. Onderzoek

suggereert dat werknemers met een groeimindset over het algemeen meer betrokkenheid tonen bij hun werk (Caniëls et al., 2018; Zeng et al., 2019), zich meer bezighouden met creatieve activiteiten (Karwowski et al., 2019) en doorgaans meer tevreden zijn met hun werk (Rattan & Dweck, 2018).

Murphy et al. (2019) identificeren vier gebieden waar groeimindset-overtuigingen over het algemeen gepaard gaan met positieve organisatorische uitkomsten. De eerste is de invloed van groeimindset op zelfevaluatie. De correlatie tussen persoonlijke mindset-overtuigingen en hun beoordeling van eigen vaardigheden werd door verschillende onderzoeken aangetoond. Hieruit is gebleken dat mensen die leunen naar een groeimindset of hier situationeel door getriggerd worden, vaak positievere opvattingen hebben over hun eigen bekwaamheden in vergelijking met anderen die meer over de fixed mindset beschikken (Hoyt et al., 2012; Pollack, Burnette, & Hoyt, 2012). Wanneer mensen geconfronteerd worden met uitdagingen heeft het verschil in mindset een grotere invloed op de beoordeling van eigen vaardigheden (Pollack, Burnette, & Hoyt, 2012). Deze positieve invloed stelt individuen in staat om met vertrouwen en veerkracht aan taken en projecten te werken. Zij zullen ook eerder bereid zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren en uitdagingen aan te gaan, wat de algehele flexibiliteit en prestaties kan verbeteren.

Zelfevaluaties door personen met een fixed mindset, kunnen voor een aantal problemen zorgen (Murphy et al., 2019). Deze mensen hebben vaak een vaststaand beeld van hun eigen bekwaamheden. Dat kan voor uitdagingen zorgen bij managers die willen dat werknemers nieuwe vaardigheden ontwikkelen, uitdagende opdrachten aangaan of op andere manieren buiten hun comfortzone treden. Leidinggevers kunnen die problemen aanpakken door werknemers te verzekeren dat zij geloven in het vermogen van de werknemer om zich te ontwikkelen en te groeien, en door de middelen, strategieën en ondersteuning te bieden die hen in staat stellen dit te doen.

Ten tweede beïnvloedt de persoonlijke mindset-overtuiging de evaluatie van collega's. Vooral in situaties waarin leidinggevers de vaardigheden en capaciteiten van hun werknemers moeten beoordelen. Managers met een groeimindset, focussen meer op de ontwikkeling en vooruitgang van collega's en beoordelen die verbeterde prestatie positiever in vergelijking met managers die naar een fixed mindset nijken. De beoordelingen van de managers kunnen dus voorspeld worden door hun mindset-overtuigingen (Heslin et al., 2015, 2005). Het is belangrijk dat managers en leidinggevers de groei van hun medewerkers erkennen en ondersteunen om ervoor te zorgen dat zij hun volledig potentieel realiseren (Murphy et al., 2019).

Een derde element waar de persoonlijke mindset-overtuiging invloed op heeft is de betrokkenheid op de werkvloer. Werknemers met een groeimindset tonen meer betrokkenheid op de werkvloer dan werknemers met een fixed mindset. Specifiek gaat het over de hoeveelheid tijd en energie die ze willen steken in opdrachten, taken en relaties op het werk (Keating & Heslin, 2015).

De vierde en voornaamste factor waar een groeimindset effect op heeft, is de persoonlijke motivatie. Mensen met een groeimindset vertonen meer doorzettingsvermogen en presteren daardoor beter (Blackwell et al., 2007). Het implementeren van trainingsprogramma's rond groeimindset, waarin wordt uitgelegd dat de hersenen nieuwe verbindingen kunnen aanmaken en versterken, zorgt voor een toename in persoonlijke motivatie en in verbeterde prestaties (Blackwell et al., 2007; Paunesku et al., 2015; Yeager et al., 2019). Bijvoorbeeld, de prestaties bij het onderhandelen kunnen

voorspeld worden naargelang iemand overwegend een fixed of een groeimindset bezit. Degene die geloven dat hun onderhandelings eigenschappen verbeterd kunnen worden, presteerden beter en kwamen tot betere afspraken dan anderen met een fixed mindset (Kray & Haselhuhn, 2007). Dezelfde conclusie werd gevonden wanneer mensen voor het onderhandelingsproces situationeel werden gestimuleerd richting de groeimindset dan andere die gestimuleerd werden richting een fixed mindset (Kray & Haselhuhn, 2007).

Samenvattend, toont de aanwezige literatuur aan dat een groeimindset individuen op de werkvloer significant positief beïnvloedt. Personen die geloven dat hun capaciteiten ontwikkelbaar zijn, vertonen hogere werkbetrokkenheid, creativiteit en werktevredenheid. Vier belangrijke gebieden waar deze mindset impact heeft, zijn zelfevaluatie, beoordeling van collega's, betrokkenheid en persoonlijke motivatie.

Deze voordelen kunnen bovendien een belangrijke rol spelen bij het vormgeven van een productieve en succesvolle teamomgeving. De positieve invloed van een groeimindset op zelfevaluatie is essentieel voor teams, omdat het individuele teamleden in staat stelt met vertrouwen en veerkracht aan taken en projecten te werken. Teamleden die geloven dat ze kunnen groeien en zich ontwikkelen, zijn eerder bereid nieuwe vaardigheden aan te leren en uitdagingen aan te gaan, wat de algehele flexibiliteit en prestaties van het team bevordert. Teams met een groeimindset richten zich meer op ontwikkeling en vooruitgang, wat belangrijke implicaties heeft voor teamleiders bij het beoordelen van individuele bijdragen. Managers met een groeimindset zullen eerder de groei en inspanningen van hun teamleden erkennen en ondersteunen, waardoor een positieve en stimulerende teamcultuur ontstaat. Bovendien kan een hogere mate van betrokkenheid de teamcohesie versterken en de samenwerking bevorderen, wat essentieel is voor het bereiken van gezamenlijke doelen.

Kortom, het cultiveren van een groeimindset op individueel niveau heeft overdraagbare voordelen voor het teamniveau. Leiders en managers kunnen deze inzichten op individueel niveau gebruiken om een stimulerende teamcultuur te creëren en de ontwikkeling van individuen en het succes van het team als geheel te bevorderen. In het volgende hoofdstuk zullen we dieper ingaan op hoe een groeimindset specifiek in teams werkt en de dynamieken die daarbij komen kijken.

2.4. Groeimindset op teamniveau

Hoewel het grootste aandeel van de bestaande literatuur zich focust op invloed van de groeimindset op individueel niveau, is er een groeiende hoeveelheid aan literatuur over het effect op teamniveau. Dat komt door de toenemende onderzoeksinteresse in het begrijpen hoe de mindset van een individu gedrag, cognities en affectieve aspecten beïnvloedt tijdens het werken in teams (Han et al., 2018; Heslin and VandeWalle, 2008; Keating and Heslin, 2015; Wang et al., 2018). Hieruit ontstaat het concept van de team groeimindset (TGM), een collectieve mindset waarbij teamleden elkaar wederzijds beïnvloeden om te leren en te groeien en ontstaat wanneer de leden dezelfde proactieve oriëntatie over leren delen (Han et al., 2019; Schwarz, 2013).

Voorgaand onderzoek toont aan dat bedrijven die een groeigerichte cultuur stimuleren, hier aanzienlijk profijt uit kunnen halen. De teams van deze organisaties zijn doorgaans innovatiever en creatiever (Chatman et al. 2014; Hartnell et al., 2011; Dweck et al., 2014). Dit zorgt voor nieuwe en

een breder scala aan oplossingen en ideeën. Daarnaast hebben deze teams meer vertrouwen in het bedrijf, meer toewijding naar het bedrijf toe en hebben zij een groter verantwoordelijkheidsgevoel (Dweck et al., 2014; Zhang & Faerman, 2007). Dit creëert een omgeving waarin teams ideeën en kennis delen en gemotiveerder zijn om bij te dragen aan het succes van het team en bijgevolg de organisatie. Verder staan deze teams veel positiever t.o.v. verandering (Dweck et al., 2014). Bovendien zijn de teamleden van teams met een overwegende groeimindset behulpzamer (Hochanadel & Finamore, 2015) en hebben ze een positievere indruk van hun collega's (Heslin & VandeWalle, 2008). Dat komt omdat iemand die gelooft dat zijn eigen vaardigheden ontwikkeld kunnen worden, hetzelfde gelooft over de vaardigheden van zijn teamleden (Gutshall, 2013; Özduran, & Tanova, 2017). Deze teams werken beter samen en benutten elkaars sterke punten. Uitvoerig onderzoek heeft dus al uitgewezen dat het stimuleren van een groeimindset op teamniveau meerdere positieve effecten heeft op de werking van een team.

Gezien de significante voordelen van een groeimindset op zowel individueel als teamniveau, is het van groot belang om het effect van groeimindset specifiek op teameffectiviteit nader te onderzoeken. Ondanks de uitgebreide literatuur over de groeimindset op individueel niveau, is er verrassend weinig onderzoek gedaan naar de directe invloed ervan op de effectiviteit van teams als geheel. Op basis van de bovenstaande bevindingen is het logisch om te veronderstellen dat een team dat collectief een groeimindset omarmt, betere prestaties zal vertonen. De aanwezigheid van een groeimindset binnen een team stimuleert niet alleen innovatie en creativiteit, maar bevordert ook een sterke interne cohesie en een positieve werkcultuur en nog andere aspecten van teamwerking. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1 (H1): Een hogere team groeimindset heeft een positieve invloed op teamprestaties.

Naast de directe relatie tussen groeimindset en effectieve teamprestaties te onderzoeken, is het essentieel om verder te kijken dan deze directe relatie. Het is namelijk van belang te begrijpen onder welke omstandigheden dit effect zich manifesteert. De context waarin een team opereert, kan significant bijdragen aan de mate waarin een groeimindset daadwerkelijk de prestaties beïnvloedt. Een cruciale factor in deze context is psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid is een opkomende staat die de uitvoering van teamprocessen zoals samenwerking, communicatie en gezamenlijke besluitvorming beïnvloedt (Marks et al., 2001). Het is essentieel voor het faciliteren van processen die kunnen leiden tot gedragingen en uitkomsten (Carmeli et al., 2012). Uit uitgebreid onderzoek van Edmondson en collega's blijkt dat psychologische veiligheid teams en organisaties in staat stelt om te leren (specifiek de wens om "hoe te leren" in plaats van "wat te leren") (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007; Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 1999; Tucker, Nembhard, & Edmondson, 2007). In de volgende sectie wordt besproken hoe psychologische veiligheid mogelijk fungeert als moderator in de relatie tussen groeimindset en teamprestaties.

2.5. De modererende rol van psychologische veiligheid

Edmondson (1999) definieerde psychologische veiligheid als een gedeeld geloof dat het team veilig is voor interpersoonlijke risico's. Het vertegenwoordigt de percepties die men heeft van de omgeving

waarin ze werken (Frazier et al., 2017). Psychologische veiligheid stelt werknemers in staat zich veilig te voelen op het werk om te groeien, te leren, bij te dragen aan het team en effectief te presteren in een snel veranderende wereld (Edmondson & Lei, 2014).

Bewijs uit empirisch onderzoek dat is uitgevoerd in diverse organisatorische en industriële contexten, in meerdere landen en regio's (bijvoorbeeld de Verenigde Staten, Israël, Taiwan), ondersteunt het idee dat psychologische veiligheid van groot belang is voor effectiviteit op de werkplek (Baer & Frese, 2003; Schaubroeck et al., 2011) en wijst op een verrassend niveau van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten (Edmondson en Lei, 2014). Of het nu gaat om prestatieverbeteringen, verhoogd leren, betrokkenheid, het delen van informatie, verbeterde tevredenheid of meer toewijding, psychologische veiligheid heeft invloed op deze belangrijke organisatie-uitkomsten (Frazier et al., 2017). Edmondson en Lei (2014) merken expliciet op dat de relatie tussen psychologische veiligheid en effectieve prestaties theoretisch logisch is, vooral wanneer er onzekerheid is en er behoefte is aan creativiteit of samenwerking om het werk te volbrengen.

Opmerkelijk is dat psychologische veiligheid een grotere bijdrage leverde aan het verklaren van variatie in taakprestaties dan aan gedragingen op de werkvloer (zoals betrokkenheid bij het team of proactief gedrag) (Frazier et al., 2017). Met andere woorden, het gevoel van psychologische veiligheid binnen een werkomgeving heeft een significantere invloed op de prestaties van werknemers in hun taken dan op hun bredere betrokkenheid bij het team. Psychologische veiligheid minimaliseert de potentiële negatieve gevolgen van fouten maken of initiatief nemen (Edmondson, 1999), wat werknemers en groepen in staat zou moeten stellen zich te concentreren op taken die leiden tot verbeterde prestaties (Faraj en Yan, 2009; Mayer en Gavin, 2005).

Uitgebreid onderzoek suggereert dat psychologische veiligheid teams en organisaties niet alleen in staat stelt om te presteren (Carmeli et al. 2012, Collins & Smith 2006, Schaubroeck et al. 2011) maar ook om te leren (Bunderson & Boumgarden, 2010; Carmeli, 2007; Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 1999; Tucker et al., 2007). Huang et al. (2008) stelden een model voor waarin psychologische veiligheid leidt tot verbeterde teamprestaties via teamleren. Hun bevindingen suggereren dat psychologische veiligheid teamprestaties bevordert, waarbij teamleren de relatie medieert. De interpersoonlijke ervaring van psychologische veiligheid wordt beschouwd als fundamenteel voor het mogelijk maken van gedrag dat essentieel is voor leren en verandering, of het nu gaat om een persoon, een team of een bedrijf.

2.5.1. Psychologische veiligheid en groeimindset in teams

In de essentie lijken de twee theoretische concepten complementair te zijn, waarbij groeimindset en psychologische veiligheid elkaar aanvullen om een productieve en gezonde werkomgeving te bevorderen. Zowel psychologische veiligheid als groeimindset-culturen hebben het potentieel om individueel en organisatorisch leren te bevorderen (Murphy & Reeves, 2019). Psychologische veiligheid betekent dat het acceptabel aanvoelt om je uit te spreken, van mening te verschillen, belangrijke vragen te stellen en kritische informatie te delen zonder angst voor straf of vergelding. Groeimindset-culturen moedigen leren en ontwikkeling aan als kernwaarde.

Murphy en Reeves (2019) geloven dat psychologische veiligheid de basis legt die mensen in staat stelt zich uit te spreken, maar dat een groeimindset-organisatiecultuur (met zijn stimulerende beleid, praktijken en normen) nodig kan zijn voor mensen om actief op zoek te gaan naar manieren om zichzelf en hun organisatie te verbeteren. Wanneer groeimindset-organisaties een klimaat van psychologische veiligheid hebben, zullen ze zich uitspreken over manieren om te verbeteren. Inderdaad, in omgevingen met zowel een groeimindset-cultuur als psychologische veiligheid, zullen mensen waarschijnlijk innovatiever en creatiever zijn, en sneller itereren en leren omdat de groeimindset-waarden en -gedragingen mensen motiveren om naar manieren te zoeken om te verbeteren (en naar problemen die groei en ontwikkeling blokkeren) en psychologische veiligheid betekent dat mensen daadwerkelijk hun inzichten en ideeën zullen uitspreken. Het is moeilijk voor te stellen hoe groeimindset-organisaties met lage psychologische veiligheid eruit zouden zien. (Murphy & Reeves, 2019). Maar of psychologische veiligheid de relatie tussen groeimindset en team effectiviteit bevordert is onduidelijk.

Wilkens en London (2006) concludeerden dat psychologische veiligheid en groepsleeroriëntatie, twee factoren die de groepssfeer weerspiegelen, significant met elkaar verbonden zijn. Hoewel er verbanden zijn tussen deze variabelen, dragen ze elk op een unieke wijze bij aan het begrijpen van de groepssfeer en zijn ze niet simpelweg duplicaties van elkaar (Wilkens en London, 2006). Beide theorieën zijn positief verbonden aan het zoeken en geven van feedback (Wilkens en London, 2006), wat positief bijdraagt aan groepsprestaties (Ilgen, 1999; Ilgen & Moore, 1987; Wilkens en London, 2006).

Groepsleren heeft te maken met de wil van een team om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, competenties te verbeteren en nieuwe situaties te beheersen (Bunderson en Sutcliffe, 2003; VandeWalle, 1997). Teams die beter presteren zijn doorgaans de teams die beter scoren op groepsleren (Wilkens en London, 2006). Daarnaast heeft een hoger gevoel van psychologische veiligheid een positief effect op de bereidheid om te leren in groepen (Edmondson, 1999), wat ook bijdraagt aan verhoogde teamprestaties. De link tussen een leergerichte houding en succesvol team functioneren wordt dus voor beide theorieën benadrukt.

De nauwe relatie tussen de twee theorieën suggereert dat psychologische veiligheid de kracht van de relatie tussen groeimindset en teamprestaties versterkt. Dit impliceert dat in teams waar er een hoog niveau van psychologische veiligheid is, de positieve houding ten opzichte van groei en ontwikkeling (groeimindset) van individuele teamleden meer uitgesproken van invloed zal zijn op de algehele prestaties van het team. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2 (H2): Hoe hoger het niveau van psychologische veiligheid is binnen een team, hoe sterker de positieve relatie tussen de groeimindset van het team en de teamprestaties.

Kam et al. (2014) toonden aan in hun onderzoek dat de aannames van werknemers over de mindset van hun managers van invloed zijn op de prestaties op de werkplek. Daarnaast beïnvloedt de groeimindset van leidinggevendenden de organisatie of team als geheel door hun invloed op medewerkers (Dweck, 2006; Özduran en Tanova, 2017). Daarom wordt in het volgende hoofdstuk gekeken naar de modererende rol van transformationeel leiderschap in de relatie tussen groeimindset en teameffectiviteit.

2.6. De modererende rol van transformationeel leiderschap

Naast psychologische veiligheid kan transformationeel leiderschap een modererende rol spelen in de relatie tussen groeimindset en effectieve teamprestaties. Transformationele leiders streven ernaar om werknemers te ondersteunen en te motiveren. Meer specifiek streeft transformationeel leiderschap naar het bevorderen van de ontwikkeling van de capaciteiten van werknemers en het bereiken van hogere niveaus van betrokkenheid van werknemers bij organisatiedoelen (Bass, 1985; Dvir et al., 2002; Den Hartog et al., 1997; Den Hartog en Belschak, 2012).

Deze leiderschapsstijl kan aanzienlijk bijdragen aan het bevorderen van een groeimindset in teams. Caniëls et al. (2018) toonden aan dat werknemers met een proactieve houding een hogere werkbetrokkenheid vertonen in situaties van transformationeel leiderschap wanneer zij ook een overwegende groeimindset hebben (maar niet voor een fixed mindset). Vice versa, in situaties met weinig transformationeel leiderschap, relateert een proactieve persoonlijkheid positief aan werkengagement voor individuen met een vaste mindset (maar niet met een groeimindset). Dat komt omdat transformationeel leiderschap aansluit bij de overtuigingen van werknemers met een groeimindset. Deze werknemers staan open voor de leiderschapsstijl omdat ze hun werk zien als een mogelijkheid voor persoonlijke groei. Transformationeel leiderschap zal de proactieve persoonlijkheids-betrokkenheidsrelatie positief modereren voor werknemers met een groeimindset (Caniëls et al, 2018).

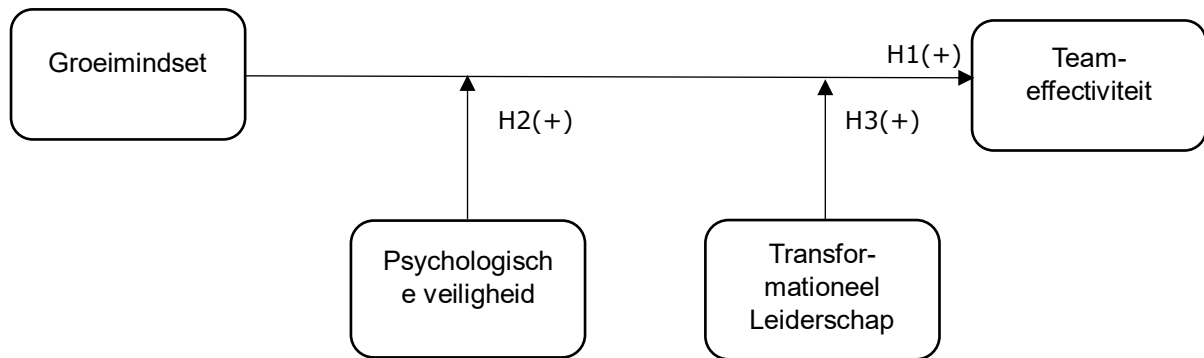
Ondersteuning van de leider en het creëren van een omgeving gericht op leren van fouten zijn aspecten van transformationeel leiderschap die betrokkenheid aanmoedigen (Kahn, 1990; Breevaart et al., 2014; Tims et al., 2011). Verder tonen studies aan dat transformationeel leiderschap de motivatie van werknemers (Vogelgesang et al., 2013; Schaufeli en Bakker, 2010), de organisatorische betrokkenheid, wat leidt tot organisatorische kenniscreatie (Carasco-Saul et al., 2015) en een serviceklimaat (Kopperud et al., 2014) bevordert.

Hoewel transformationeel leiderschap bijdraagt aan verschillende aspecten die gerelateerd zijn aan verbeterde teamprestaties, is het nog onduidelijk of transformationeel leiderschap deze relatie daadwerkelijk modereert. Onderzoek suggereert dat transformationeel leiderschap factoren zoals motivatie, creativiteit en samenwerking binnen teams kan versterken, vooral wanneer deze gecombineerd worden met een groeimindset (Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008; Wang & Howell, 2010). Dit benadrukt de noodzaak van verder onderzoek naar de specifieke mechanismen waarbij transformationeel leiderschap de relatie tussen groeimindset en teamprestaties beïnvloedt. In dit licht komt de volgende hypothese naar voren:

Hypothese 3 (H3): Hoe hoger het niveau van transformationeel leiderschap is binnen een team, hoe sterker de positieve relatie tussen de groeimindset van het team en de teamprestaties.

Met andere woorden, de mate waarin een groeimindset leidt tot verbeterde teamprestaties is afhankelijk van de aanwezigheid en effectiviteit van transformationeel leiderschap binnen het team. Deze hypothese richt zich op het samenspel tussen individuele mindset en leiderschapsstijl, en hoe deze dynamiek de prestaties van teams kan beïnvloeden.

Om de geformuleerde hypothesen te testen, zal deze studie het effect van groeimindset op teamprestaties onderzoeken. Psychologische veiligheid en transformatieel leiderschap zullen naar verwachting deze relatie modereren. Het onderzoeksmodel wordt geïllustreerd in figuur 1 hieronder.



Figuur 1. Het onderzoeksmodel

3. Methodologie

3.1. Dataset

Om de hypothesen te testen, werd een kwantitatief onderzoek uitgevoerd met behulp van enquêtes. Respondenten moesten aan de hand van een vragenlijst inschattingen maken over zichzelf en het team waarin ze werken. Er werd gekozen om hetzelfde aantal ankers te gebruiken door de hele vragenlijst om verwarring bij de respondent te vermijden.

De vragenlijst werd per e-mail naar 212 werknemers gestuurd, verdeeld over vier verschillende bedrijven. Deze werknemers namen allemaal in de periode van 2019 tot 2023 deel aan het groeitraject van het Expertisecentrum voor Groeimindset in Organisaties. De vragenlijst ging vergezeld van een begeleidende vermelding waarin het doel van het onderzoek werd vermeld en vertrouwelijkheid en anonimiteit werden gewaarborgd. Sociale wenselijkheidsbias werd verminderd door de anonimiteit van de respondenten te garanderen (Podsakoff et al., 2003).

Er werden 78 (36,8%) geretourneerde vragenlijsten ontvangen. Na het verwijderen van onvolledige en/of inconsistente vragenlijsten bleven er 54 over, wat resulteerde in een respons van 25,5%. Dit onderzoek is dus gebaseerd op enquêtegegevens van 54 werknemers van vier Belgische bedrijven uit de energie, auto-industrie, petrochemie en maatwerk sectoren.

3.2. Data analyse

Voor de data-analyse zijn eerst alle scores verwerkt in het computerprogramma *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Binnen SPSS wordt gebruik gemaakt van zowel univariate als multivariate analyses. De univariate analyse omvat een beschrijvende analyse en een correlatietabel (Pallant, 2016).

Aan de andere kant behandelt een multivariate analyse meerdere variabelen tegelijk, zoals in dit onderzoek het geval is. Dit type analyse wordt gebruikt om de relaties tussen twee of meer variabelen te onderzoeken en kan complexere vraagstukken behandelen. Een veelgebruikte techniek binnen de multivariate analyse is de *Ordinary Least Squares* (OLS) regressie. Hierbij wordt de OLS-regressie ingezet om te bepalen hoe een onafhankelijke variabele de variantie in een afhankelijke variabele verklaart, terwijl andere variabelen tegelijkertijd in het model worden opgenomen (Pallant, 2016).

Het doel van een meervoudige regressie, ook wel *multiple regression* genoemd, is om de impact van meerdere onafhankelijke variabelen op een afhankelijke variabele te onderzoeken. Dit stelt onderzoekers in staat om de gezamenlijke invloed van verschillende voorspellende factoren te evalueren en te bepalen welke van deze factoren significant zijn in het verklaren van de variatie in de afhankelijke variabele. Door gebruik te maken van OLS-regressie, kunnen de coëfficiënten van de onafhankelijke variabelen worden geschat, waardoor het effect van elke onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele kan worden gemeten, terwijl de invloed van de andere variabelen wordt gecontroleerd (Pallant, 2016).

3.3. Variabelen

3.3.1. Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele voor dit onderzoek is teameffectiviteit. Deze werd gemeten op een vijf-punt Likertschaal aan de hand van 16 items, ontwikkeld door Wageman et al. (2005) als onderdeel van de team diagnostic survey. Voor dit onderzoek waren enkel onderdeel 8 en 9 relevant.

De items uit onderdeel 8 beoordelen de mate van inspanning die teamleden gezamenlijk besteden aan taken, de kwaliteit van de strategieën voor teamtaakuitvoering en de mate waarin het team goed gebruik maakt van de volledige aanvulling van kennis en vaardigheden van de leden (Wageman et al., 2005). Het gemiddelde van deze drie subschalen geeft een algemene meting van de kwaliteit van de teamprocessen.

De items van onderdeel 9 bevatten twee indicatoren voor de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties van teamleden. De eerste meting beoordeelt de interacties van de leden en de tweede vraagt de leden naar hun tevredenheid over de relaties binnen het team (Wageman et al., 2005). Tezamen bevragen deze twee onderdelen de effectiviteit van een team.

De Cronbach alpha van de 16-item schaal was hoog ($\alpha = 0.879$), wat duidt op een hoge mate van interne consistentie en betrouwbaarheid (Cho en Kim, 2015). Voorbeelditems zijn: "Leden tonen hun toewijding aan ons team door extra tijd en moeite te steken in het helpen slagen van het team" en "Iedereen in dit team is gemotiveerd om het team te doen slagen en ons team komt vaak met innovatieve manieren om het werk uit te voeren die precies blijken te zijn wat nodig is."

3.3.2. Onafhankelijke variabele

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is groeimindset, gemeten op een vijf-punt Likertschaal aan de hand van 12 items. Deze vragen zijn gebaseerd op het boek van Pieter van der Haak, 'Groeimindset is dat wel iets voor mij?' (Van der Haak, 2021) en worden in de praktijk gebruikt door het Expertisecentrum voor Groeimindset in Organisaties. Een hogere gemiddelde score op deze vragen duidt op een prominenter groeimindset. De interne consistentie van het construct wordt aangetoond met een Cronbach alpha van 0.826, wat wijst op betrouwbaarheid en consistente meting van het concept. Voorbeelditems zijn: "Ik zie mezelf als iemand die bereid is om hard te werken om doelen te realiseren" en "Ik zie mezelf als iemand die enthousiast aan de slag gaat met leren van nieuwe dingen."

3.3.3. Modererende variabele

De modererende variabelen in dit onderzoek zijn psychologische veiligheid ($\alpha=0.810$) en transformationeel leiderschap ($\alpha = 0.916$). Beide variabelen hebben een hoge Cronbach Alpha wat inhoudt dat de vragenlijsten van deze concepten betrouwbaar zijn en de antwoorden op de vragen een consistente meting van het bedoelde concept bieden (Cho en Kim, 2015).

Psychologische veiligheid gemeten door zeven items ontwikkeld door Amy Edmondson (1999), met gebruik van een vijf-punt Likertschaal. Deze schaal meet de mate waarin teamleden zich veilig voelen om interpersoonlijke risico's te nemen zonder angst voor negatieve consequenties, schaamte of straf.

Voorbeelditems zijn: "In dit team kunnen problemen en moeilijke kwesties worden besproken" en "In dit team kan gerust 'out of the box' denken."

Daarnaast werd transformationeel leiderschap gemeten door een vijf-punt Likertschaal over zeven items, ontwikkeld door Carless, Wearing en Mann (2000). De vragen meten aspecten van transformationeel leiderschap, zoals inspirerend leiderschap, intellectuele stimulatie, individuele consideratie en charismatisch leiderschap. Voorbeelditems zijn: "De leider van dit team is duidelijk over zijn/haar waarden en voegt de daad bij het woord" en "De leider van dit team behandelt de werknemers als individuen, steunt hun ontwikkeling en moedigt deze aan."

3.3.4. Controle variabelen

Om ervoor te zorgen dat de resultaten betrouwbaar en valide zijn, werden de volgende controlevariabelen geïdentificeerd en opgenomen: leeftijd, geslacht, teamgrootte en zelfeffectiviteit. In lijn met voorgaande literatuur werden controlevariabelen gebruikt op zowel persoonlijk als teamniveau (v.b. Caniëls et al., 2018).

Leeftijd werd als controlevariabele opgenomen omdat het van invloed kan zijn op zowel individuele als teamprestaties. Oudere teamleden kunnen meer ervaring en expertise hebben, wat de teamprestaties kan verbeteren (De Meuse et al., 2011; Feldman et al., 2013). Anderzijds kunnen verschillen in leeftijd ook leiden tot communicatieproblemen of conflicten binnen een team (Kunze et al., 2011; Williams en O'Reilly, 1998). Door leeftijd als controlevariabele mee te nemen, kan de invloed hiervan op de afhankelijke variabele (teamprestaties) constant gehouden worden.

Geslacht werd geselecteerd als controlevariabele omdat eerdere studies hebben aangetoond dat genderdiversiteit binnen teams invloed kan hebben op teamdynamiek en prestaties. Bijvoorbeeld, in een studie van Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, en Malone (2010), werd gevonden dat teams met een hogere mate van genderdiversiteit beter presteerden dan minder diverse teams, voornamelijk vanwege de verschillende perspectieven en stijlen van probleemoplossing die mannen en vrouwen inbrengen. Door geslacht te controleren, kan de studie de potentiële vertekening in de relatie tussen groeimindset en teamprestaties minimaliseren.

Teamgrootte is een belangrijke controlevariabele omdat het de interactiedynamiek binnen een team kan beïnvloeden. Grotere teams kunnen te maken krijgen met coördinatieproblemen en verminderde individuele verantwoordelijkheid, wat de teamprestaties negatief kan beïnvloeden. Aan de andere kant kunnen grotere teams meer middelen en diversiteit aan vaardigheden hebben, wat de prestaties kan verbeteren (Woolley et al., 2010). Het constant houden van teamgrootte helpt bij het isoleren van de effecten van groeimindset op teamprestaties.

Zelfeffectiviteit, of het geloof van een individu in zijn of haar vermogen om specifieke taken succesvol uit te voeren, werd gekozen als controlevariabele omdat het een sterke voorspeller is van individuele en teamprestaties. Teamleden met een hoge zelfeffectiviteit zijn vaak gemotiveerder en competent, wat de algehele prestaties van het team kan verbeteren (Stajkovic, 1998). Door zelfeffectiviteit te controleren, kan de studie een zuiverder beeld geven van de impact van groeimindset op teamprestaties, zonder dat deze wordt vertroebeld door variaties in zelfvertrouwen en motivatie.

De controlevariabelen werden operationeel gedefinieerd en gemeten aan de hand van gestandaardiseerde vragenlijsten en demografische gegevens. Leeftijd en geslacht werden verkregen via demografische vragen, terwijl zelfeffectiviteit werd gemeten met een gevalideerde schaal. Teamgrootte werd eenvoudigweg vastgelegd als het aantal teamleden. In de data-analyse werden deze controlevariabelen opgenomen in de regressiemodellen om hun invloed te neutraliseren, waardoor de studie zich kon concentreren op de relatie tussen groeimindset en teamprestaties, en de modererende effecten van psychologische veiligheid en transformatieel leiderschap.

Door deze controlevariabelen in acht te nemen, kan de studie een nauwkeuriger en betrouwbaarder inzicht bieden in hoe groeimindset bijdraagt aan teamprestaties en hoe psychologische veiligheid en transformatieel leiderschap deze relatie beïnvloeden.

4. Resultaten

4.1. Beschrijvende statistieken

Tabel 1 presenteert de maximum, minimum, gemiddelde en standaarddeviaties van alle variabelen. De gemiddelde scores voor groeimindset, psychologische veiligheid, transformationeel leiderschap en team effectiviteit bedragen respectievelijk 4.20, 3.93, 3.99, 3.88. De hoge gemiddelden in combinatie met de lage standaarddeviaties voor psychologische veiligheid, transformationeel leiderschap en team effectiviteit suggereren dat de meeste teamleden deze factoren als prominent aanwezig beschouwen in hun team. De hoge standaarddeviatie bij groeimindset wijst op grote verschillen in de ervaring of overtuigingen over de groeimindset. Dit betekent met andere woorden dat er aanzienlijke variatie bestaat onder de teamleden met betrekking tot hoe zij hun groeimindset ervaren of wat hun overtuigingen daarover zijn, terwijl de meningen over psychologische veiligheid, transformationeel leiderschap en team effectiviteit veel gelijk zijn en door de meeste teamleden als sterk aanwezig worden beschouwd. De controlevariabele zelfeffectiviteit laat eveneens een gemiddelde score van 4 zien. Daarnaast bestaat de steekproef uit 18 (33,3%) vrouwelijke en 36 (66,6%) mannelijke respondenten. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers bedraagt 47 jaar, waarbij de jongste deelnemer 24 jaar en de oudste 62 jaar is, met een gemiddelde anciënniteit van acht jaar. De teamgrootte varieert van twee tot twintig leden, met een gemiddelde van 9 teamleden per team.

Tabel 1

Beschrijvende statistiek

	Gemiddelde	SD	Minimum	Maximum
Groeimindset	4.20	4.13	3.00	4.92
Psychologische Veiligheid	3.93	0.71	1.86	5.00
Transformationeel Leiderschap	3.99	0.79	1.71	5.00
Team Effectiviteit	3.88	0.58	2.56	4.88
Leeftijd	47.32	9.26	24	62
Geslacht	1.32	0.47	1	2
Teamgrootte	9.15	4.82	2	20
Zelfeffectiviteit	4.00	0.62	3	5

De correlatiematrix, weergegeven in Tabel 2, geeft een significante positieve correlatie tussen groeimindset en team effectiviteit weer. Een hogere score op groeimindset wordt ook geassocieerd met een hogere mate van psychologische veiligheid. Daarnaast is er een significante positieve relatie tussen zowel psychologische veiligheid als transformationeel leiderschap en team effectiviteit. Verder werd er een significante positieve relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en zowel groeimindset als psychologische veiligheid. Bovendien toont de correlatietabel geen correlaties boven 0,8, wat wijst op de afwezigheid van multicollineariteit (Alin, 2010).

Tabel 2

Correlatietabel

	Groeimindset	Psychologische Veiligheid	Transformationeel Leiderschap	Team Effectiviteit	Leeftijd	Geslacht	Teamgrootte	Zelfeffectiviteit
Groeimindset	1							
Psychologische Veiligheid	0.382***	1						
Transformationeel Leiderschap	0.249*	0.258*	1					
Team Effectiviteit	0.307**	0.764**	0.284**	1				
Leeftijd	0.163	0.164	-0.004	0.246*	1			
Geslacht	-0.256*	-0.016	0.152	0.043	-0.465***	1		
Teamgrootte	0.166	0.126	0.130	0.061	0.319**	-0.2	1	
Zelfeffectiviteit	0.575***	0.211	0.034	0.120	0.261*	-0.329**	0.006	1

*, **, *** significant op het 0.1 niveau, 0.05 niveau en 0.01 niveau (2-tailed)

4.2. Regressie resultaten

Om hypothese 1 te testen, werd een lineaire regressie uitgevoerd. De resultaten in tabel 3 bevestigen deze hypothese. Een hogere teamgroeimindset heeft een positieve invloed op teamprestaties ($\beta = 0,389$, $p = 0,021$). Dit betekent dat teams met een hogere groeimindset effectiever zijn. Wat inhoudt dat deze teams een hogere kwaliteit van teamprocessen ervaren door de gezamenlijke inspanning van de teamleden, de kwaliteit van de strategieën, het benutten van iedereen zijn kennis en vaardigheden en de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties van de teamleden.

In dit onderzoek is er nog een bijkomende nadruk op wanneer groeimindset een effect heeft op team effectiviteit. Daarom werd voor zowel hypothese 2 als hypothese 3 de moderatie getoetst met behulp van PROCESS-codes van Hayes (2013) model 1. Deze codes testen op statistisch significante effecten door het gebruik van bootstrappingmethoden om machtsproblemen te vermijden die het gevolg zijn van asymmetrische en andere niet-normale steekproefverdelingen van een indirect effect, terwijl we ook de significantie kunnen onderzoeken van voorwaardelijke indirecte effecten bij verschillende waarden van onze moderatorvariabele (Hayes, 2013).

De resultaten bevestigen hypothese 2 niet. Hoewel het model goed past bij de data ($p=0.0000$), is het opmerkelijk dat geen enkele variabele, behalve psychologische veiligheid, significant is voor het model. Ook de interactie tussen groeimindset en psychologische veiligheid is niet significant ($\beta = 0,20$, $p>0.1$), wat aangeeft dat psychologische veiligheid de relatie tussen groeimindset en teamprestaties niet op een significante manier verandert.

Vervolgens vinden we in Tabel 3, kolom 3, de regressieresultaten voor het moderatiemodel met transformationeel leiderschap als moderator om hypothese 3 te testen. De interactieterm groeimindset x transformationeel leiderschap ($\beta = 0.7$, $p < 0,10$) is slechts marginaal significant op het niveau van tien procent. Om het modererende effect correct te interpreteren, is de berekening van marginale effecten echter cruciaal (Kam & Franzese, 2007). Om het totale effect weer te geven, moeten we niet alleen rekening houden met de coëfficiënt van de interactieterm, maar ook met de coëfficiënt van groeimindset en de waarde van onze moderator transformationeel leiderschap (Brambor et al., 2006; Kam & Franzese, 2007).

Tabel 3

Regressie resultaten

Model	1	2	3
(Constant)	0.61*	3.47***	3.10***
Groeimindset	0.55**	0.17	0.46*
Psychologische Veiligheid		0.58***	
PV x GM		0.20	
Transformationeel Leiderschap			0.09
TL x GM			0.70*
Leeftijd	0.22**	0.01**	0.02**
Geslacht	0.32	0.17	0.28
Teamgrootte	-0.07	-0.01	-0.02
Zelfeffectiviteit	-0.10	-0.97	-0.14
Adjusted R ²	0.11	0.64	0.29
F	2.34*	11.23***	2.6**

Model 1: De invloed van groemindset op teameffectiviteit met leeftijd, geslacht, teamgrootte en zelfeffectiviteit als controlevariabelen.

Model 2: De invloed van groemindset op teameffectiviteit met psychologische veiligheid als modererende variabele en met leeftijd, geslacht, teamgrootte en zelfeffectiviteit als controlevariabelen.

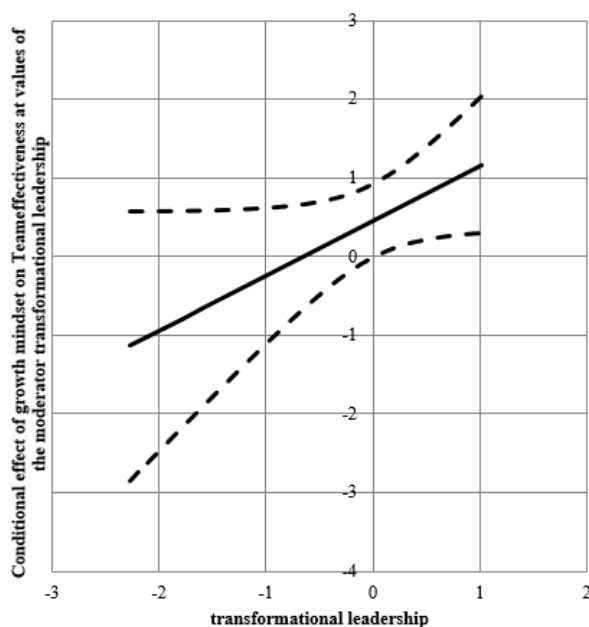
Model 3: De invloed van groemindset op teameffectiviteit met transformationeel leiderschap als modererende variabele en met leeftijd, geslacht, teamgrootte en zelfeffectiviteit als controlevariabelen.

*, **, *** significant op het 0.1 niveau, 0.05 niveau en 0.01 niveau (2-tailed).

Om een gedetailleerd overzicht te krijgen van het bereik waarin het modererende effect significant is, gebruiken we de Johnson en Neyman techniek. Met deze techniek wordt er gefocust op het corresponderende bereik van complexiteitswaarden waarvoor een modererend effect van omgevingscomplexiteit significant is op vijf procent niveau (Hayes, 2017). Figuur 2 toont grafisch het marginale effect van groeimindset op team effectiviteit als de complexiteit (transformationeel leiderschap) verandert, geïllustreerd door de ononderbroken lijn. De stippenlijnen geven het bovenste en onderste 95 procent betrouwbaarheidsinterval weer. Het effect is significant als de boven- en ondergrens van het betrouwbaarheidsinterval boven (of onder) nul liggen. Met andere woorden, figuur 2 laat zien dat omgevingscomplexiteit als moderator werkt vanaf een bepaalde complexiteitswaarde.

Als transformationeel leiderschap gelijk is aan of groter is dan 0, wordt het positieve marginale effect van groeimindset op teameffectiviteit versterkt wanneer de omgevingscomplexiteit (transformationeel leiderschap) toeneemt. Aangezien dit significante bereik (vanaf 0) de meerderheid van onze totale steekproef omvat (66 procent), wordt hypothese 3 ondersteund. In het algemeen betekent dit dat hoe hoger de het niveau van transformationeel leiderschap in een team, hoe sterker het marginale effect van groeimindset binnen teams op team effectiviteit.

Samenvattend toont de grafiek effectief aan dat de interactie tussen een groeimindset en transformationeel leiderschap de teameffectiviteit significant beïnvloedt. De bevindingen onderstrepen het belang van transformationeel leiderschap in het versterken van de positieve effecten van een groeimindset op teamresultaten.



Figuur 2. Marginaal effect van groeimindset op teameffectiviteit als transformationeel leiderschap toeneemt.

5. Discussie

5.1. Contributie aan de literatuur

Deze studie onderzoekt of een hogere mate van groeimindset leidt tot een hogere teameffectiviteit in organisaties. Door gebruik te maken van een steekproef van 54 respondenten van 4 Vlaamse bedrijven, geven deze resultaten aan dat medewerkers die over een hoger niveau van groeimindset bezitten, hogere niveaus van teameffectiviteit rapporteren. Bovendien wordt dit positieve effect sterker wanneer transformationeel leiderschap wordt toegepast in deze teams.

De theorie van groeimindset, geïntroduceerd door Dweck (2006), benadrukt dat individuen die geloven in de mogelijkheid van persoonlijke groei en ontwikkeling meer geneigd zijn uitdagingen aan te gaan en door te zetten bij tegenslagen. Voorgaande studies hebben aangetoond dat een groeimindset positieve effecten heeft op werkbetrokkenheid, creatief gedrag en werktevredenheid (Caniëls et al., 2018; Karwowski et al., 2019; Rattan & Dweck, 2018). Echter, de meeste onderzoeken waren gericht op individuele prestaties. Dit onderzoek breidt deze inzichten uit naar het teamniveau en onderzoekt specifiek hoe een groeimindset binnen teams, gecombineerd met transformationeel leiderschap, teamprestaties kan verbeteren.

De belangrijkste bevinding dat teams met een sterke groeimindset effectiever te werk gaan, draagt significant bij aan de literatuur over organisatorische effectiviteit en teamdynamiek. Deze studie biedt een belangrijke uitbreiding door te laten zien dat de voordelen van een groeimindset niet beperkt blijven tot individuele prestaties, maar zich uitstrekken tot het teamniveau. Dit draagt bij aan een meer holistisch begrip van hoe mindset binnen teams de algehele prestaties kan beïnvloeden. Voorgaande onderzoeken hebben overtuigend aangetoond dat individuen met een groeimindset meer geneigd zijn om uitdagingen aan te gaan en door te zetten bij tegenslagen (Caniëls et al., 2018; Karwowski et al., 2019; Rattan & Dweck, 2018). Door deze mindset te vertalen naar teamcontexten, biedt deze studie een uniek perspectief op hoe collectieve overtuigingen over potentieel en ontwikkeling kunnen leiden tot verbeterde teameffectiviteit.

Transformationeel leiderschap speelt hierbij een versterkende rol. Deze resultaten hangen samen met eerdere studies die uitwezen dat transformationeel leiderschap de proactieve persoonlijkheidsbetrokkenheidsrelatie positief zal modereren voor werknemers met een groeimindset (Caniëls et al., 2018). Leiders die inspireren, intellectueel stimuleren en individuele aandacht geven (Kopperud et al., 2014), creëren een omgeving waarin teamleden zich ondersteund voelen en meer geneigd zijn om te experimenteren en risico's te nemen zonder angst voor negatieve consequenties (Kahn, 1990; Breevaart et al., 2014; Tims et al., 2011). Dit bevordert een cultuur van leren en continue verbetering binnen teams.

Een opvallende bevinding wat dit onderzoek niet kon aantonen is dat een hoger niveau van psychologische veiligheid in teams de relatie tussen een groeimindset en teameffectiviteit modereert. Dit is opmerkelijk omdat psychologische veiligheid de potentiële negatieve gevolgen minimaliseert van fouten maken of initiatief nemen (Edmondson, 1999), wat werknemers en groepen in staat zou moeten stellen zich te concentreren op taken die leiden tot verbeterde prestaties (Faraj en Yan, 2009; Mayer en Gavin, 2005). Daarnaast zijn psychologische veiligheid en groepsleeroriëntatie nauw met

elkaar verbonden (Wilkens en London, 2006), twee concepten die positief verbonden zijn aan het zoeken en geven van feedback, wat positief bijdraagt aan groepsprestaties (Ilgen, 1999; Ilgen & Moore, 1987; Wilkens en London, 2006). Bovendien heeft een hoger gevoel van psychologische veiligheid een positief effect op de bereidheid om te leren in groepen (Edmondson, 1999), wat ook bijdraagt aan verhoogde teamprestaties. In de literatuur zijn voor deze tegenstrijdige bevinding twee verklaringen voor te vinden.

De eerste is de multidimensionele aard van teamprestaties, omdat dit wordt beïnvloedt door een complexe samenspel van factoren. Edmondson en Lei (2014) benadrukken dat psychologische veiligheid slechts één component is binnen een breder spectrum van teamdynamieken die teamprestaties beïnvloeden. Hierdoor kan de directe invloed van psychologische veiligheid op prestaties verdund of gemaskeerd worden door andere variabelen. Ten tweede wilt een hoge mate van psychologische veiligheid niet zeggen dat er effectieve actieplannen worden gerealiseerd die resulteren in hogere teameffectiviteit (Nembhard & Edmondson, 2006). Een gevoel van veiligheid is niet voldoende, er moeten ook structurele en procedurele maatregelen zijn die de veiligheid omzetten in concrete resultaten. De bevinding dat een hogere mate van psychologische veiligheid niet noodzakelijkerwijs leidt tot betere teamprestaties, draagt bij aan een genuanceerder begrip van de complexiteit van teamprestaties. Een hogere mate van psychologische veiligheid zorgt, in tegenstelling tot wat de literatuur zou suggereren, dus niet gegarandeerd voor het effectiever presteren van teams.

5.2. Beperkingen en toekomstig onderzoek

Ondanks de waardevolle inzichten kent dit onderzoek enkele beperkingen die aandacht verdienen in toekomstig onderzoek. Een eerste beperking is de kleine steekproefomvang die de generaliseerbaarheid van de onderzoeksbevindingen kan beperken. Ten tweede deed het onderzoek beroep op de werknemers van slechts vier bedrijven. Ten derde hebben enkele teamleden de enquête ingevuld. Vanwege de beperkte steekproefomvang in dit onderzoek zouden toekomstige studies de nationale vertegenwoordiging moeten verbreden en ernaar moeten streven antwoorden te verzamelen van alle leden van elk team. Daarnaast is het onderzoek cross-sectioneel van aard, wat betekent dat causale relaties niet met zekerheid kunnen worden vastgesteld. Longitudinaal onderzoek zou beter inzicht kunnen geven in de oorzakelijke verbanden tussen groeimindset, transformationeel leiderschap en teamprestaties.

Tot slot zou toekomstig onderzoek andere potentiële modererende variabelen kunnen verkennen, zoals teamdynamiek en organisatorische cultuur, die de relatie tussen groeimindset en teamprestaties mogelijk beïnvloeden. Het onderzoeken van verschillende leiderschapsstijlen en hun impact op de mindset en prestaties van teams kan ook waardevolle inzichten bieden. Daarnaast zou kwalitatief onderzoek, zoals case studies en interviews, bijdragen aan een dieper begrip van de mechanismen waarmee een groeimindset en transformationeel leiderschap bijdragen aan teamprestaties. Deze diepgaande benadering kan helpen om de nuances van teaminteracties en leiderschapsstijlen beter te begrijpen, wat leidt tot praktischere en effectievere interventies voor het verbeteren van teamprestaties. Bijkomend kan gekeken worden naar de onderliggende redenen waarom psychologische veiligheid de relatie tussen groeimindset en teameffectiviteit niet modereert.

Toekomstig onderzoek kan rekening houden met de multidimensionale en context specifieke aard van teamprestaties.

Samenvattend biedt dit onderzoek een gedetailleerd inzicht in hoe groeimindset en transformationeel leiderschap gezamenlijk teamprestaties kunnen verbeteren en biedt het waardevolle richtlijnen voor zowel wetenschappers als de praktijk. Door de beperkingen aan te pakken en verder te bouwen op de huidige bevindingen, kan toekomstig onderzoek de effectiviteit van deze strategieën verder optimaliseren en een bredere toepasbaarheid waarborgen.

5.3. Praktische implicaties

De bevindingen van dit onderzoek hebben belangrijke praktische implicaties voor organisaties die streven naar hogere teameffectiviteit. Ten eerste is het van belang dat organisaties een cultuur bevorderen die groei en ondersteuning waardeert om een groeimindset binnen hun teams te bevorderen. Hiervoor kunnen groeimindset cultivatie-interventies worden aangeboden aan werknemers en managers (Keating en Heslin, 2015; Heslin et al., 2005). Deze interventies benadrukken het proces dat werknemers hebben doorlopen om tot een bepaalde prestatie te komen, in plaats van te focussen op het aangeboren talent van werknemers (Keating en Heslin, 2015). Praktijken die gericht zijn op niet-bedreigende feedback van collega's (bijvoorbeeld peer-mentoring, feedback uit meerdere bronnen) en leermogelijkheden (bijvoorbeeld onderwijsprogramma's, studieverlof en jobrotatieprogramma's) kunnen bijvoorbeeld bijzonder geschikt zijn voor dit doel (Keating en Heslin, 2015; London en Smither, 1999). Daarnaast moeten beleid en procedures flexibel genoeg zijn om experimenteren en leren te faciliteren. Dit kan worden bereikt door flexibele werkstructuren te implementeren die innovatie en aanpassing aan veranderende omstandigheden mogelijk maken. Daarnaast is het belangrijk om teams en individuen te erkennen en te belonen die streven naar groei en verbetering, zelfs als dit gepaard gaat met fouten en tegenslagen. Het creëren van leergemeenschappen waar medewerkers kennis en ervaringen kunnen delen en van elkaar kunnen leren, is eveneens essentieel.

Ten tweede versterkt transformationeel leiderschap de positieve impact van een groeimindset op de effectiviteit van teams versterkt. Teams met leiders die transformationeel gedrag vertonen zullen meer profiteren van teamleden die een groeimindset hebben. Daarom moeten organisaties die een cultuur van groeimindset willen bevorderen, zich richten op het ontwikkelen van transformationele leiderschapskwaliteiten bij hun leiders. Dit helpt om de voordelen van een groeimindset binnen team optimaal te benutten. Organisaties zouden dan ook prioriteit moeten geven aan het selecteren en ontwikkelen van leiders met transformationele eigenschappen. Dit kan betekenen dat wervingsprocessen worden aangepast om kandidaten te identificeren die in staat zijn om inspirerend en visionair leiderschap te bieden. Verder kan training en coaching worden ingezet om bestaande leiders te helpen transformationele vaardigheden te ontwikkelen, zoals het motiveren van medewerkers, het stimuleren van innovatie en creativiteit en het creëren van een visie die gedeeld wordt door het hele team.

Door een groeimindset te combineren met transformationeel leiderschap, kunnen organisaties een veerkrachtige en innovatieve werkomgeving creëren die is afgestemd op duurzame groei en succes.

Doordat deze teams een hogere kwaliteit van teamprocessen hanteren en een hogere kwaliteit hebben in de interpersoonlijke relaties tussen de teamleden.

Bronnen

- Alin, A. (2010). Multicollinearity. *Wiley interdisciplinary reviews: computational statistics*, 2(3), 370-374.
- 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(2), 113–125.
- Baer M, Frese M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Inc. Publishers.
- Belding, J. N., Naufel, K. Z., & Fujita, K. (2015). Using high-level construal and perceptions of changeability to promote self-change over self-protection motives in response to negative feedback. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(6), 822–838.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246–263.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). Leading and learning to change: the role of leadership style and mindset in error learning and organizational change. *Journal of Change Management*, 18(2), 116-141.
- Brambor, T., Clark, W. R., & Golder, M. (2006). Understanding interaction models: Improving empirical analyses. *Political Analysis*, 14(1), 63–82.
- Buckingham, M., Clifton, D. O., & others (2001). Now, discover your strengths. Simon and Schuster.
- Bunderson JS, Boumgarden P. 2010. Structure and learning in self-managed teams: why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organ. Sci.* 21:609–24.
- Burnette, J. L., Pollack, J. M., Forsyth, R. B., Hoyt, C. L., Babij, A. D., Thomas, F. N., et al. (2019). A growth mindset intervention: Enhancing students’ entrepreneurial self-efficacy and career development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1042258719864293.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66.
- Canning, E. A., Muenks, K., Green, D. J., & Murphy, M. C. (2019). STEM faculty who believe ability is fixed have larger racial achievement gaps and inspire less student motivation in their classes. *Science Advances*, 5(2)eaau4734.
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626–642.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14, 389-405.

- Carmeli A, Gittell JH. 2009. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *J. Organ. Behav.* 30(6):709–29.
- Carmeli A, Tishler A, Edmondson AC. 2012. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: the role of team trust and learning from failure. *Strateg. Organ.* 10(1):31–54.
- Carmeli A. 2007. Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Plan.* 40(1):30–44.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785–808.
- Chiu WCK, Leung H, Kong K, Lee C. (2011, April). Learning goal orientation and creativity: Role of psychological safety. Paper presented at the 26th Annual Conference of the Society for Industrial & Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Chiu, C., Hong, Y., & Dweck, C. S. (1997). Lay dispositionism and implicit theories of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 19.
- Cho, E. and Kim, S. (2015), "Cronbach's coefficient alpha: well known but poorly understood", *Organizational Research Methods*, Vol. 18 No. 2, pp. 207-230.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.* 111–121.
- Collins CJ, Smith KG. 2006. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Acad. Manag. J.* 49(3):544–60
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* Sage Publications.
- Cutumisu, M., Brown, M. R., Fray, C., & Schmölder, G. M. (2018). Growth mindset moderates the effect of the neonatal resuscitation program on performance in a computerbased game training simulation. *Frontiers in Pediatrics*, 6, 195.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Wu, J. (2011). Leadership skills across organizational levels: A closer examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 120-139.
- Doolen, T.L., Hacker, M.E. and Aken, E.M. (2003), "The impact of organizational context on work team effectiveness: a study of production team", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 50 No. 3, pp. 285-96.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016), 2016.
- Dweck CS. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development.* Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success.* Ballantine.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success.* Random House Digital, Inc.
- Dweck, C. S. (2015). Carol Dweck revisits the growth mindset. *Education Week*, 35(5), 20–24.
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset: The new psychology of. Success: Ballantine Books.*

- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273.
- Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Perspectives on Psychological Science*, 14(3), 481–496.
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267– 285.
- Dweck, C. S., Murphy, M., Chatman, J., Kray, L., & Delaney, S. (2014). Why fostering a growth mindset in organizations matters. London: Senn-Delaney Leadership Consulting Group.
- Edmondson AC. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Adm. Sci. Q.* 44(2):350–83.
- Edmondson AC. 2004. Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, ed. RM Kramer, KS Cook, pp. 239–72. New York: Russell Sage.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Eisenbeiss, SA, Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformationeel leiderschap en teaminnovatie: integratie van teamklimaatprincipes. *Tijdschrift voor toegepaste psychologie* , 93 (6), 1438.
- Emerson, K. T. U., & Murphy, M. C. (2014). Identity threat at work: How social identity threat and situational cues contribute to racial and ethnic disparities in the workplace. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 20(4), 508–520.
- Emerson, K. T. U., & Murphy, M. C. (2015). A company i can trust? Organizational lay theories moderate stereotype threat for women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2), 295–307.
- Faraj S, Yan AM. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94, 604–617.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.
- Gunderson, E. A., Gripshover, S. J., Romero, C., Dweck, C. S., Goldin-Meadow, S., & Levine, S. C. (2013). Parent praise to 1-to 3-year-olds predicts children's motivational frameworks 5 years later. *Child Development*, 84 (5), 1526–1541.
- Gutshall, C. A. (2013). Teachers' mindsets for students with and without disabilities. *Psychology in the Schools*, 50(10), 1073–1083.
- Haimovitz, K., & Dweck, C. S. (2016). Parents' views of failure predict children's fixed and growth intelligence mind-sets. *Psychological Science*, 27(6), 859–869.
- Haimovitz, K., & Dweck, C. S. (2017). The origins of children's growth and fixed mindsets: New research and a new proposal. *Child Development*, 88(6), 1849– 1859.

- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331.
- Han, S. J., Garr, A., Kogut, A., Norton, M., Beyerlein, M., Xie, L., & Boehm, R. (2019). Exploring the emergence of a team growth mindset in winning design teams: A pilot study. In *Proceedings of the 2019 Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*.
- Han, S. J., Xie, L., Beyerlein, M., & Boehm, R. (2022). Examining the mediating role of team growth mindset on the relationship of individual mindsets and shared leadership. *European Journal of Training and Development*, (ahead-of-print).
- Han, S.J., Garr, A., Kogut, A., Norton, M., Beyerlein, M., Xie, L. and Boehm, R. (2019a), "Exploring the emergence of a team growth mindset in winning design teams: a pilot study", *Proceedings of the 2019 Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*. Louisville, KY.
- Han, S.J., Lee, Y., Beyerlein, M. and Kolb, J. (2018), "Shared leadership in teams: the role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team", *Performance. Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 24 Nos 3/4, pp. 150-168.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *The Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). In Learning Mode? The Role of Mindsets in Derailing and Enabling Experiential Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 367-384.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2008). Managers' implicit assumptions about personnel. *Current Directions in Psychological Science*, 17(3), 219-223.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842.
- 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.
- Hochanadel, A. and Finamore, D. (2015), "Fixed and growth mindset in education and how grit helps students persist in the face of adversity", *Journal of International Education Research (JIER)*, Vol. 11 No. 1, pp. 47-50.
- Hoyt, C. L., Burnette, J. L., & Innella, A. N. (2012). I can do that: The impact of implicit theories on leadership role model effectiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(2), 257-268.
- Huang CC, Chu CY, Jiang PC. 2008. An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *Proc. IEEE Int. Conf. Manag. Innov. Technol.*, 4th, Bangkok, Thail., Sept. 21-24, pp. 1423-27. Piscataway, NJ: IEEE
- Job, V., Dweck, C. S., & Walton, G. M. (2010). Ego depletion—Is it all in your head? Implicit theories about willpower affect self-regulation. *Psychological Science*, 21 (11), 1686-1693.
- Johnston, I. (2017), "Creating a growth mindset", *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 155-160.
- Kam, C. D., & Franzese, R. J. (2007). *Modeling and interpreting interactive hypotheses in regression analysis*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.

- Kam, C., Risavy, S. D., Perunovic, E., & Plant, L. (2014). Do subordinates formulate an impression of their manager's implicit person theory? *Applied Psychology: An International Review*, 63(2), 267–299.
- Karwowski, M., Czerwonka, M., Lebuda, I., Jankowska, D. M., & Gajda, A. (2019). Does thinking about Einstein make people entity theorists? Examining the malleability of creative mindsets. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*.
- Keating, L.A. and Heslin, P.A. (2015), "The potential role of mindsets in unleashing employee engagement", *Human Resource Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 329-341,
- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2007). Implicit negotiation beliefs and performance: Experimental and longitudinal evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 49.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Kuwabara, K., Zou, X., Aven, B., Hildebrand, C., & Iyengar, S. (2020). Lay theories of networking ability: Beliefs that inhibit instrumental networking. *Social Networks*, 62, 1–11.
- LaCosse, J., Murphy, M. C., Garcia, J. A., & Zirkel, S. (2020). The role of STEM professors' mindset beliefs on students' anticipated psychological experiences and course interest. *Journal of Educational Psychology*.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- Maguire, E. A., Woollett, K., & Spiers, H. J. (2006). London taxi drivers and bus drivers: a structural MRI and neuropsychological analysis. *Hippocampus*, 16(12), 1091-1101.
- Markus, H. R., & Conner, A. (2013). *Clash!: How to thrive in a multicultural world*. Penguin.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>.
- Mayer RC, Gavin MB. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *The Academy of Management Journal*, 48, 874–888.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33–52.
- Mueller, J. S., & Kamdar, D. (2011). Why Seeking Help from Teammates is a Blessing and a Curse: A Theory of Help Seeking and Individual Creativity in Team Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263-276.
- Muenks, K., Canning, E. A., LaCosse, J., Green, D. J., Zirkel, S., Garcia, J. A., et al. (2020). Does my professor think my ability can change? Students' perceptions of their STEM professors' mindset beliefs predict their psychological vulnerability, engagement, and performance in class. *Journal of Experimental Psychology: General*, 149, 2119–2144.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2010). A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 283–296.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). "Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams." *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941-966.

- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583-606.
- Nussbaum, A. D., & Dweck, C. S. (2008). Defensiveness versus remediation: Self-theories and modes of self-esteem maintenance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(5), 599–612.
- O'reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment.
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 589–606.
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6e ed.). McGraw-Hill Education.
- Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2015). Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement. *Psychological Science*, 26, 784–793.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.M., Lee, J. and Podsakoff, N.P. (2003), "Common method variance in behavioral research", *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.
- Pollack, J. M., Burnette, J. L., & Hoyt, C. L. (2012). Self-efficacy in the face of threats to entrepreneurial success: Mind-sets matter. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(3), 287–294.
- Pomerantz, E. M., & Kempner, S. G. (2013). Mothers' daily person and process praise: Implications for children's theory of intelligence and motivation. *Developmental Psychology*, 49(11), 2040.
- Rattan, A., & Dweck, C. S. (2018). What happens after prejudice is confronted in the workplace? How mindsets affect minorities' and women's outlook on future social relations. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 676–687.
- Rattan, A., Good, C., & Dweck, C. S. (2012). "It's ok—Not everyone can be good at math": Instructors with an entity theory comfort (and demotivate) students. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(3), 731–737.
- Rattan, A., Savani, K., Naidu, N., & Dweck, C. S. (2012). Can everyone become highly intelligent? Cultural differences in and societal consequences of beliefs about the universal potential for intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(5), 787.
- Rhodewalt, F. (1994). Conceptions of ability, achievement goals, and individual differences in self-handicapping behavior: On the application of implicit theories. *Journal of Personality*, 62(1), 67–85.
- Schaubroeck J, Lam SSK, Peng ACY. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863–871.
- Schwarz, R. M. (2013). *Smart leaders, smarter teams: How you and your team get unstuck to get results*. John Wiley & Sons.

- Scott, M. J., & Ghinea, G. (2013). On the domain-specificity of mindsets: The relationship between aptitude beliefs and programming practice. *IEEE Transactions on Education*, 57(3), 169–174.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91.
- Spencer, S. J., Logel, C., & Davies, P. G. (2016). Stereotype threat. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 415–437.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Steele, C. M. (2011). *Whistling vivaldi: How stereotypes affect us and what we can do.* (reprint edition) WW Norton.
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 379–440.
- Stewart, G.L. and Barrick, M.R. (2000), “Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 2, pp. 135–48.
- Tata, J. and Prasad, S. (2004), “Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16 No. 2, pp. 248–65.
- Trope, Y., & Neter, E. (1994). Reconciling competing motives in self-evaluation: The role of self-control in feedback seeking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 646.
- Tucker AL. 2007. An empirical study of system improvement by frontline employees in hospital units. *Manuf. Serv. Oper. Manag.* 9(4):492–505.
- Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2011). Self-categorization theory. *Handbook of theories in social psychology*, 2(1), 399–417.
- Van der Haak, P. (2021). *Groeimindset: Is dat wel iets voor mij?* Uitgeverij Lucht.
- Van der Rijt, J., Van den Bossche, P., Van de Wiel, M. W. J., De Maeyer, S., Gijssels, W. H., & Segers, M. S. R. (2013). The role of individual and organizational characteristics in feedback-seeking behaviour in the initial career stage. *Human Resource Development International*, 16(4), 409–427. doi:10.1080/13678868.2013.792489
- Wang, H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144. <https://doi.org/10.1037/a0020754>
- Wang, L., Owens, B.P., Li, J.J. and Shi, L. (2018), “Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility”, *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 103 No. 9, pp. 1019–1038.
- Wilkens, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 510–523.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 330(6004), 686–688

Yeager, D. S., Hanselman, P., Walton, G. M., Murray, J. S., Crosnoe, R., Muller, C., et al. (2019). A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement.

Yeager, D. S., Johnson, R., Spitzer, B. J., Trzesniewski, K. H., Powers, J., & Dweck, C. S. (2014). The far-reaching effects of believing people can change: Implicit theories of personality shape stress, health, and achievement during adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(6), 867.

Yeager, David S., Carroll, Jamie M., Buontempo, J., Cimpian, Andrei, Woody, S., Crosnoe, R., et al. (2020). Teacher mindsets help explain where a growth mindset intervention does and doesn't work. Manuscript in preparation.

Zeng, G., Chen, X., Cheung, H. Y., & Peng, K. (2019). Teachers' growth mindset and work engagement in the Chinese educational context: Well-being and perseverance of effort as mediators. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–10.

Zhang, J. and Faerman, S.R. (2007), "Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system", *European Journal of Information Systems*, Vol. 16 No. 4, pp. 479-493.

Zingoni, M., & Byron, K. (2017). The impact of mindset on performance: A study of goal setting in the work domain. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 369-384. doi:10.1177/1548051817707516.