

De groeimindset als drijfveer voor kwaliteitsverbetering

# De zorginstelling als lerende organisatie

De systeembenadering van kwaliteit verschuift naar een lerende benadering waarbij de mens veranderingen kan initiëren. Dat vraagt om kennis van de lerende mens als aanjager van kwaliteitsverbetering. Maar hoe zit de lerende mens in elkaar? Wat doet zijn mindset? En welke mindsets zijn er eigenlijk?

**Dabekaussen K.F.A.A., Veenstra G.L., Welker G.A., Molleman E, en Heineman, E.**

**M**et het oog op de toenemende complexiteit in de zorg is het voor kwaliteit en veiligheid van belang dat zorgverleners en organisaties goed kunnen omgaan met veranderingen. Hierbij is het belangrijk dat zorgverleners leren van wat er (niet) goed gaat op de werkvloer en proactief te werk gaan door initiatief te nemen om de huidige omstandigheden te verbeteren of nieuwe situaties te creëren (1,2).

Bovenstaande heeft zijn weerslag op de manier waarop men naar kwaliteit en veiligheid kijkt. In het beoordelen van de kwaliteit en veiligheid van zorg in Nederland vindt er een verschuiving plaats van aandacht voor de systeembenadering waarbij het monitoren van kwaliteit en het ontwikkelen van protocollen, richtlijnen en checklists centraal staan, naar een 'lerende' benadering waarbij personen binnen het systeem zelf in samenspraak met collega's kwaliteitsverbeteringen kunnen initiëren (Safety I versus Safety II) (3). Deze verschuiving van het afleggen van verantwoordelijkheid naar continue kwaliteitsverbetering vraagt nieuwe manieren te vinden die inzicht geven in de kwaliteit van zorg die wordt geleverd (4), waarbij de focus komt te liggen op de vraag: wordt er geleerd (5)?

## Mindset

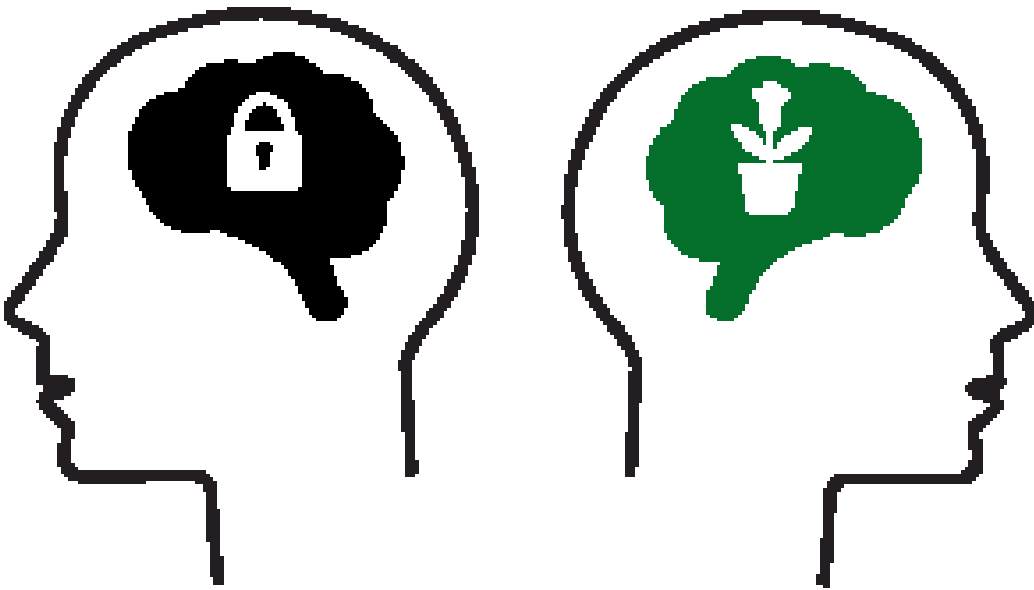
Meer dan twee decennia onderzoek naar leren heeft aangetoond dat iemands mindset een be-

langrijke factor is voor de mate van en de manier waarop iemand leert (6). Een mindset is een verzameling attitudes, en attitudes zijn relatief stabiele gevoelens en overtuigingen ten opzichte van personen, situaties, ideeën, werk of andere zaken. Een mindset is een combinatie van de impliciete aannames die men heeft over de mogelijkheden te leren. Mindsets worden niet bepaald door specifieke vaardigheden of opleidingsniveau. Ze zijn relatief stabiel, maar zij staan niet volledig vast; ze zijn te veranderen door kennis of training (7-9).

## Statische mindset versus groeimindset

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen een 'statische mindset' en een 'groeimindset'. Dit onderscheid is niet zwart-wit, maar bestaat uit een continuüm. Desondanks zie je bij het meten van iemands mindset vaak dat mensen meer naar één van beide mindsets neigen (7,8). Iemand die meer naar de statische mindset neigt, ziet zijn intelligentie en vaardigheden als een vaststaande eigenschap. Personen met een statische mindset doen weinig moeite om zich te ontwikkelen; talent staat voor hen vast. Zij willen zich wél bewijzen, maar ondertussen vermijden zij uitdagingen, negeren zij kritiek en feedback en zien zij succes van anderen als een bedreiging (6,8,10).

Bij een groeimindset gaat men er vanuit dat intelligentie en vaardigheden te ontwikkelen zijn. Personen met een groeimindset kenmerken zich door het omarmen van uitdagingen; zij zijn veerkrachtig wanneer zij tegenslagen ervaren, want ze zien inspanning als de weg tot meesterschap. Mensen met een groeimindset leren van kritiek, zijn leergierig en zien de successen van anderen als inspiratiebron en leermogelijkheid (9,11).



*Groeimindset versus de statische mindset.*

## FIXED MINDSET VS GROWTH MINDSET

### Groeimindset en kwaliteit van zorg

Er is veel wetenschappelijke evidentie dat personen met een groeimindset meer reflecteren op hun eigen handelen en vaker actief op zoek gaan naar feedback (8,9). Daarnaast kan iemands mindset een belangrijke rol spelen in het leren van complicaties, incidenten en calamiteiten. Bijvoorbeeld, neuropsychologisch onderzoek heeft aangetoond dat bij mensen met een groeimindset, de hersenactiviteit wordt verhoogd wanneer er iets misgaat, terwijl personen met een statische mindset dan juist minder hersenactiviteit vertonen. Als gevolg hiervan zie je dat mensen met een groeimindset meer leren van deze gebeurtenis en deze in de toekomst proberen te voorkomen, terwijl mensen met een statische mindset minder of niet van de gebeurtenis leren (15). Daarnaast is aangetoond dat, in vergelijking met personen met een statische mindset, personen met een groeimindset meer gebruik maken van ontwikkelingsmogelijkheden om hun vaardigheden en prestaties te verbeteren (8).

Een studie naar de aspecten die zorgverleners belangrijk vinden voor continue kwaliteitsverbetering concludeert dat 'continue kwaliteitsverbetering voortkomt uit een mindset die gedeeld wordt door iedereen binnen de organisatie' (16). Uit het voorgaande kan wor-

den opgemaakt dat een individuele groeimindset op verschillende manieren zou kunnen bijdragen aan kwaliteit en veiligheid van de zorg. Op individueel niveau kan de groeimindset leiden tot betere prestaties door verbeteringen in functioneren.

De groeimindset draagt ook bij aan de kwaliteit van zorg doordat het intrinsieke motivatie

De groeimindset verhoogt de intrinsieke motivatie bij zorgverleners

bij zorgverleners verhoogt (14). Intrinsieke motivatie betekent dat je bereid bent je in te zetten voor je werk omdat je hier plezier in hebt, je vindt het leuk of interessant en je bent over-

#### Onbekend terrein

Met de verschuiving van Safety I naar Safety II in het kwaliteitsdenken, komt de focus steeds meer te liggen op de evaluatie van de zorginstelling als lerende organisatie. We bevinden ons echter nog op vrij onbekend terrein wanneer we mogelijkheden zoeken om te beoordelen of er sprake is van een lerende organisatie of wanneer we de lerende organisatie willen bevorderen. Het bevorderen van een groeimindset op individueel-, team- en organisatieniveau vormt een nieuwe invalshoek om een lerende organisatie en kwaliteit van zorg te realiseren.

tuigd van de zinvolheid van je werk (12). Aspecten die bijdragen aan intrinsieke motivatie zijn feedback, leren en betekenisvol werk (12-14). Aangezien deze aspecten eveneens het gevolg zijn van het hebben van een groeimindset, zal het bevorderen van een groeimindset leiden tot meer werkplezier bij zorgverleners. Recente visiestukken benadrukken het belang van werkplezier voor de kwaliteit van zorg (5,17,18) omdat intrinsieke motivatie wordt geassocieerd met goede prestaties zoals veel inzet, doorzettingsvermogen, en omdat het leidt tot meer proactief gedrag (19). Samengevat, de groeimindset van een zorgverlener met betrekking tot de eigen mogelijkheden te leren kan zowel op directe als indirecte wijze (door het bijdragen aan intrinsieke motivatie) leiden tot verbetering van de kwaliteit van zorg.

### Groeimindset en de lerende organisatie

Daarnaast is één van de kernmerken van een mindset dat deze niet alleen van toepassing is op de eigen vaardigheden en ontwikkelingsmogelijkheden, maar ook kan gaan over de vaardigheden en kwaliteiten van anderen (9). Zo zal de groeimindset bijdragen aan leren binnen zorgteams, waarin men met elkaar reflecteert, ideeën uitwisselt en elkaar feedback geeft om (team-)vaardigheden en zorg te verbeteren (20). Een mindset kan ook betrekking hebben op de ontwikkelingsmogelijkheden van anderen of van de organisatie. Een mindset kan gedeeld worden met collega's van de afdeling of zelfs de hele organisatie (21), waarbij een gezamenlijke groeimindset (de overtuiging dat de organisatie of het systeem nog in ontwikkeling is) zal bijdragen aan de 'lerende organisatie' en continue kwaliteitsverbetering.

De lerende organisatie wordt gekenmerkt door haar vermogen tot zelfreflectie. Leiderschap vormt hierin de schakel tussen leren op individueel- en op organisatieniveau, waarbij leiders het belang van het reflecteren op de werkzaamheden benadrukken en dit stimuleren (22). Daarnaast kunnen leidinggevendenden door hun coachingstijl en manier van feedback geven een groeimindset op de werkvloer stimuleren (8). Een groeimindset bij zorgverleners en leidinggevendenden zal leiden tot een autonoom functionerende, zelflerende organisatie waar zorgverleners zich continu kunnen ontwikkelen en waar hun werkplezier zal toenemen. Kortom, het erop nahouden van een groeimindset door zorgverleners en leidinggevendenden in een organisatie leidt niet alleen tot individueel leren, maar ook tot de bloei van de lerende organisatie (21).

### Literatuur

- Crant JM. Proactive behavior in organizations. *Journal of management*. 2000;26(3):435-462.
- Griffin MA, Neal A, Parker SK. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*. 2007;50:327-347.
- Hollnagel E, Wears RL, Braithwaite J. From safety-I to safety-II: A white paper. *The Resilient Health Care Net: Published simultaneously by the University of Southern Denmark, University of Florida, USA, and Macquarie University, Australia*. 2015.
- Schippers EI. Kamerbrief over merkbaar minder regeldruk. 2015.
- Inspectie voor de Gezondheidszorg. Werkplan 2017. 2017.
- Dweck C. *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette UK; 2017.
- Dweck CS, Chiu C, Hong Y. Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological inquiry*. 1995;6(4):267-285.
- Heslin PA. Mindsets and employee engagement: Theoretical linkages and intervention opportunities. *The handbook of employee engagement*. Cheltenham, England: Edwin Elgar. 2010:218-226.
- Vandewalle D. A growth and fixed mindset exposition of the value of conceptual clarity. *Industrial and Organizational Psychology*. 2012;5(3):301-305.
- Molleman E. How a powerful audience and audience feedback moderate the relationship between performance-approach orientation and exaggerated self-promotion. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017:1-20.
- Van Yperen NW, Elliot AJ, Anseel F. The influence of mastery-avoidance goals on performance improvement. *European Journal of Social Psychology*. 2009;39(6):932-943.
- Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol*. 2000;55(1):68.
- Perlo J, Balik B, Swensen S, Kabcenell A, Landsman J, Feeley D. *IHI framework for improving joy in work*. IHI white paper. Institute for Healthcare Improvement and Safe & Reliable Healthcare; 2017.
- Keating LA, Heslin PA. The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*. 2015;25(4):329-341.
- Mangels JA, Butterfield B, Lamb J, Good C, Dweck CS. Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model. *Social cognitive and affective neuroscience*. 2006;1(2):75-86.
- Veenstra GL, Ahaus K, Welker GA, Heineman E, van der Laan MJ, Muntinghe FL. Rethinking clinical governance: Healthcare professionals' views: A delphi study. *BMJ Open*. 2017;7(1):e012591-2016-012591.
- Cense H, van Oort C, van Wijngaarden J, et al. Visiedocument medisch specialist 2025. 2017.
- Nederlandse Federatie Universitair Medische Centra. Meer waarde voor de patient. NFU-visie kwaliteit 2017-2020. 2017.
- Gagné M, Deci EL. Self-determination theory and work motivation. *J Organ Behav*. 2005;26(4):331-362.
- Molleman E, Broekhuis M. Sociotechnical systems: Towards an organizational learning approach. *J Eng Technol Manage*. 2001;18(3-4):271-294.
- Chadwick, Ingrid C., and Jana L. Raver. "Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning." *Journal of Management* 41. 2015; 3: 957-986.
- Frankel A, Haraden C, Federico F, Lenoci-Edwards J. *A Framework for Safe, Reliable, and Effective Care*. IHI White Paper. Institute for Healthcare Improvement and Safe & Reliable Healthcare; 2017.