

Inhoud

Inleiding	6
Ingrediënt 1 – Herken je mindset	13
Ingrediënt 2 – Kies een doel waarmee je groeit	31
Ingrediënt 3 – Laat je hersenen groeien	53
Ingrediënt 4 – Oefen zodat je groeit	77
Ingrediënt 5 – Leer progressiegericht werken	97
Bijlage A – Vijf do's en don'ts voor het ontwikkelen van een groeimindsetcultuur	114
Bijlage B – Het zal steeds beter gaan met de mensheid	118
Literatuur	125
Over de auteur	128

Inleiding

Vraag jij je soms weleens af hoe het komt dat je collega zo succesvol is? Terwijl hij toch echt niet intelligenter of talentvoller is dan jij, weet hij op een ontspannen manier heel goede prestaties neer te zetten.

Of vragen je collega's weleens aan jou hoe het komt dat jij zo succesvol bent? Zijn ze verbaasd dat je zo veel weet te bereiken? En dat je zelfs onder moeilijke omstandigheden nog met plezier aan het werk bent?

En ken je die voorbeelden van heel intelligente jonge mensen, die als ze naar de universiteit gaan hopeloos vastlopen? Of juist van mensen die niet worden gezien als bijzonder slim, die het toch geweldig goed doen op school?

Hoe zou dat toch komen, dat sommige mensen, van wie iedereen denkt dat ze heel slim en talentvol zijn weinig succesvol zijn, terwijl andere ieders verwachtingen overstijgen? Het zou weleens iets te maken kunnen hebben met de groeimindset en de statische mindset. Een groeimindset is de overtuiging dat iedereen, ongeacht waar hij nu staat, een beetje beter kan worden en dat inspanning nodig is om een beetje beter te worden. Tegenover de groeimindset staat de statische mindset: de overtuiging dat je intelligentie, capaciteiten en persoonlijk-

heid relatief onveranderbaar zijn. Een dubbeltje wordt nooit een kwartje.

Misschien heb je weleens gehoord dat veel mensen een groei-mindset zien als iets positiefs. Maar waarom zou je een groei-mindset willen hebben? Even ontdaan van alle nuances die er zijn, is de reden eenvoudig: een groei-mindset heeft belangrijke voordelen. Of je nu man bent of vrouw. Of je manager bent of medewerker. Of je vader bent of echtgenoot, moeder of alleenstaand. Of je een lichte huidskleur hebt of een donkere. Hoe intelligent je nu ook bent. Met een groei-mindset gaan de dingen vaak beter en bereik je meer.

Bijvoorbeeld: managers met een groei-mindset gaan onder lastige omstandigheden steeds beter presteren, terwijl managers met een statische mindset steeds slechter functioneren. En managers met een groei-mindset creëren teams die goed functioneren en goede prestaties neerzetten, terwijl managers met een statische mindset teams vormen waarin mensen niet meer open durven te praten over hun ideeën en waarin de prestaties afnemen als de omstandigheden moeilijker worden. Managers met een groei-mindset beoordelen de prestaties van medewerkers niet alleen accurater dan managers met een statische mindset, ze zijn ook betere coaches en mentoren. Doordat ze ervan uitgaan dat de medewerker kan verbeteren, investeren ze in de ontwikkeling van de medewerker en hebben ze oog voor veranderingen in zijn prestaties. Medewerkers ervaren managers met een groei-mindset dan ook als eerlijker beoordelaars dan managers met een statische mindset.

Voor medewerkers geldt ook dat een groei-mindset voordelen oplevert. Medewerkers met een groei-mindset worden beter in

de competenties die ze nodig hebben in hun werk dan medewerkers met een statische mindset. Doordat ze ervan uitgaan dat ze beter kunnen worden, doen ze dingen waardoor ze dat ook daadwerkelijk worden, terwijl medewerkers met een statische mindset het sneller opgeven als ze denken dat een competentie niet bij hen past.

Ook voor ouders en kinderen is een groeimindset een voordeel. Voor ouders levert een groeimindset op dat ze steeds beter worden in het opvoeden van hun kinderen, met meer plezier. Ze staan, net als bij de managers het geval is, open voor feedback en leggen hun kinderen niet vast in hun verwachtingen en beeld van het kind. Ouders met een groeimindset voeden hun kinderen zo op dat die kinderen zelf een groeimindset krijgen. Daardoor hebben de kinderen meer plezier tijdens het leren, hebben ze meer interesse om nieuwe dingen te leren en bereiken ze betere resultaten op school.

Als mensen voor het eerst van de groeimindset horen, maakt die hen vaak nieuwsgierig. Wat is het precies? Hoe herken je of je naar een groeimindset of een statische mindset neigt? Is je mindset een onveranderbaar aspect van je persoonlijkheid? Heb je altijd de ene of de andere mindset? Wat kun je doen om een groeimindset bij jezelf en anderen te stimuleren? En moet je je altijd ontdoen van een statische mindset?

Dit boek geeft antwoorden op die vragen. Het is bedoeld als kennismaking met de ingrediënten in de groeimindsetmix, zodat je op weg kunt gaan met het ontwikkelen van je eigen groeimindset. Het is een mix, omdat voor het ontwikkelen van een groeimindset verschillende ingrediënten nodig zijn.

Het eerste ingrediënt is herkennen waartoe je neigt: een groei-mindset of een statische mindset. Je kunt je mindset immers pas bewust veranderen wanneer je weet welke mindset je nu (vaak onbewust) hebt. Hoofdstuk 1 helpt je om je eigen mindset te leren herkennen, zodat je kunt beslissen of dat ook de mindset is die je op dat moment wilt hebben.

Ingrediënt 2 gaat over het kiezen van een doel waarmee je groeit. Sommige doelen doen je namelijk eerder stagneren dan vooruitkomen, terwijl andere doelen de kans op vooruitgang juist vergroten. Sommige doelen roepen een statische mindset bij je op en andere een groei-mindset. Hoofdstuk 2 helpt je om een doel te kiezen waarmee je kunt groeien.

Het derde ingrediënt in de groei-mindsetmix is het laten groeien van je hersenen. Je kunt zelf namelijk allerlei dingen doen die ervoor zorgen dat je hersenen beter gaan werken. Als je die dingen doet zal het je overtuiging versterken dat je in staat bent om te verbeteren, en daarmee zul je je eigen groei-mindset verder ontwikkelen. Wat je kunt doen om je hersenen te laten groeien in de richting die jij wilt, kun je lezen in hoofdstuk 3.

Ingrediënt 4 gaat over oefenen zodat je groeit. De ene manier van oefenen is de andere niet. Je kunt uren en uren oeverloos oefenen zonder dat je er ook maar iets beter van wordt, terwijl je wel vooruitkomt als je op een doelbewuste manier oefent. Als je een goede manier hebt gevonden om te oefenen in datgene waar je beter in wilt of moet worden, versterk je je overtuiging dat verbeteren mogelijk is. Met hoofdstuk 4 ontwikkel je je groei-mindset door doelbewust te oefenen.

Het laatste ingrediënt in de groeimindsetmix is leren om progressiegericht te werken. Het is een manier van werken die bij uitstek geschikt is om een groeimindset bij jezelf te stimuleren en te versterken. De aanpak is concreet en snel toepasbaar. Hoofdstuk 5 laat je kennismaken met de aanpak en helpt je die uit te proberen.

Elk van de ingrediënten is belangrijk om op weg te gaan naar een groeimindset. Maar welk ingrediënt voor jou op een bepaald moment het belangrijkste is, is afhankelijk van je interesses en je omstandigheden. Heb je het boek gelezen, dan kun je kiezen met welk ingrediënt je wilt starten om op weg te gaan naar een groeimindset. Als je interesse hebt in zelfreflectie, is ingrediënt 1, 'herken je mindset', een goed begin. Als je zin hebt om jezelf een (nieuw) doel te stellen, heb je baat bij ingrediënt 2: 'kies een doel waarmee je groeit'. Ben je geïnteresseerd in de werking van je brein en in wat je zelf kunt doen om slimmer te worden, dan is ingrediënt 3, 'laat je hersenen groeien', een goed begin. Bij het moeten of willen leren van een (nieuwe) vaardigheid kun je goed beginnen met ingrediënt 4: 'oefen zodat je groeit'. En als je snel kennis wilt maken met een manier van werken waarmee je een groeimindset bij jezelf en anderen kunt stimuleren, kun je beginnen met ingrediënt 5: 'leer progressiegericht werken'.

Het boek sluit af met vijf *do's* en *don'ts* voor als je een groeimindsetcultuur wilt stimuleren in je team, organisatie of school en met een onderbouwing waarom het waarschijnlijk is dat de beste dagen voor de mensheid nog gaan komen.

Hoewel het boek praktisch van aard is, is alles wat erin beschreven staat wetenschappelijk onderbouwd. Voor de liefhebber van die wetenschappelijke onderbouwing is daarom een informatieve literatuurlijst opgenomen.

Niemand kan voor je bepalen welke mindset je moet hebben. Dat maak je helemaal zelf uit. Ik hoop dat dit boek een bijdrage kan leveren aan de keuze welke mindset je wilt hebben en dat het inspiratie geeft om op weg te gaan naar een groei-mindset.

Gwenda Schlundt Bodien, januari 2016



Ingrediënt 1

Herken je mindset

Stel, je bent lid van het managementteam van een adviesbureau dat gaat fuseren met een ander adviesbureau. Je moet solliciteren om in die nieuwe fusieorganisatie een managementfunctie te kunnen blijven bekleden. En stel dat je dan wordt afgewezen, omdat iemand van het andere adviesbureau duidelijk beter geschikt is. Waarschijnlijk zou dat een flinke teleurstelling voor je zijn. Of je nu graag bij de nieuwe fusieorganisatie was gebleven of niet, het feit dat iemand anders beter geschikt is voor een functie die jij ambieert, zou voor veel mensen een domper zijn. Iedereen heeft in zijn leven weleens met dergelijke tegenvallers te maken en niemand zal op het moment dat zoiets gebeurt zeggen dat hij er erg vrolijk van wordt. Maar voor sommige mensen is een dergelijke ervaring enorm demotiverend. Ze zien het als een teken dat ze toch geen goede manager zijn, terwijl ze juist dachten dat ze dat wel waren. Voor andere mensen is een dergelijke ervaring vervelend, maar ook uitdagend. Een moeilijke situatie waarvan ze kunnen leren.

Die twee manieren van reageren horen bij twee verschillende mindsets: de statische mindset en de groei mindset. Beide gaan over de verklaringen die je hebt voor goede en slechte prestaties van anderen en van jezelf. Met een statische mindset geef je daarvoor andere verklaringen dan met een groei mindset. En

dat speelt in je dagelijks leven een belangrijke rol. Want je mindset beïnvloedt wat je bereikt, hoe je je voelt en hoe je samenwerkt met anderen.

Nu is het niet zo dat je maar een van de twee mindsets kunt hebben, en evenmin dat je vastzit aan je mindset omdat die onveranderbaar zou zijn. In plaats daarvan kun je soms naar de ene en dan weer naar de andere mindset neigen en kun je zelf je mindset kiezen. Omdat je mindset een effect heeft op hoe je presteert, op hoe je leert en op hoe je je voelt, vinden veel mensen het interessant erachter te komen welke mindset ze hebben. Daar kan dit hoofdstuk bij helpen. Het legt uit wat het verschil is tussen een groeimindset en een statische mindset, en wat de verschillende effecten van beide mindsets zijn. Want als je je huidige mindset herkent, wordt het mogelijk om te kiezen of dat ook de mindset is die je op dat moment wilt hebben.

Test je mindset

Wat denk jij op het moment dat je iemand heel goed ziet presteren? Hoe verklaar je bijvoorbeeld de geweldige prestaties van Epke Zonderland of van J.K. Rowling? Is Epke Zonderland een geboren rekstoktalent? Is J.K. Rowling een geboren schrijfster? Of komt hun succes voort uit heel veel gerichte inspanning en oefening? Hoe denk je over het succes of falen van je collega's of concurrenten? Hoe verklaar je dat zij zulke goede of juist slechte resultaten bereiken? En wat denk je over jezelf, wanneer iets jou makkelijk of juist helemaal niet makkelijk afgaat?

Hoe je dit soort vragen beantwoordt, zegt iets over de mindset waartoe je neigt: een groeimindset of een statische mindset.

Wil je snel een eerste idee krijgen over je eigen mindset? Dan kun je onderstaand vragenlijstje invullen:

Naar welke mindset neig jij?

	Mee eens	Mee oneens
1 Je intelligentie is aangeboren, dus daar kun je weinig aan veranderen		
2 Wie je ook bent, je kunt altijd intelligenter worden		
3 Je kunt alleen echt goed worden in iets waar je een aangeboren talent voor hebt		
4 Je kunt je karakter fundamenteel veranderen		
5 Hoe goed je ergens in kunt worden, is niet begrensd door een aangeboren plafond		
6 Je kunt niet echt iets veranderen aan je persoonlijkheid		

Heb je je antwoorden aangekruist? Bereken dan je resultaten. Voor elk antwoord krijg je telkens het volgende aantal punten:

- Mee oneens: 1 punt
- Mee eens: 2 punten

Tel je scores op bij vraag 1, 3 en 6. Dit is je statische-mindset-score. Tel ook je scores op bij vraag 2, 4 en 5. Dit is je groei-mindsetscore. De hoogste score is de mindset waar je nu waarschijnlijk meer naar neigt.

Wat betekent dat nou precies: een groeimindset of een statische mindset? En wat maakt het uit welke mindset je hebt?

Groeimindset of statische mindset?

Waarschijnlijk heb je van beide mindsets een beetje en is je mindset mede afhankelijk van het onderwerp waar je aan denkt. Misschien denk je dat je nooit kunt leren tennissen, maar heb je het idee dat je wel kunt leren pianospelen. Als je helemaal geen interesse hebt in leren tennissen, maakt het niets uit dat je niet gelooft het te kunnen leren. Je mindset wordt pas belangrijk als je iets moet of wilt leren wat je lastig vindt. Om je eigen mindset te leren herkennen, is het handig om de twee even scherp van elkaar te onderscheiden.

Groeimindset: beter worden

De groeimindset is de overtuiging dat iedereen, ongeacht waar hij nu staat, beter kan worden en dat inspanning normaal en noodzakelijk is om daadwerkelijk beter te worden. Mensen met een groeimindset denken dat het best mogelijk is dat ze ergens al dan niet een aangeboren aanleg voor hebben. Dat vinden ze echter niet zulke relevante informatie, want ze geloven dat hetgeen ze bereiken afhangt van hoe ze zich inspannen.

Dus even terug naar het voorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk, over de afgewezen manager. Met een groeimindset denk je ongeveer zo over die afwijzing: 'Ik vind het erg jammer dat ik ben afgewezen en ik vraag me af wat de redenen hiervoor zijn. Dat ga ik dus goed onderzoeken, want ik zou er weleens veel van kunnen leren.'

De effecten van een groeimindset

Omdat mensen met een groeimindset hun aandacht richten op beter worden, vinden ze het geen ramp als ze fouten maken of falen. Ze vinden het eerder een logisch onderdeel van het leerproces. Als ze zich erg moeten inspannen, zien ze dat als teken dat ze hard aan het leren zijn. Het succes van andere mensen beschouwen ze als inspirerend en leerzaam. Het effect is dat mensen met een groeimindset diepgaander leren en fouten leren verbeteren. Doordat ze beter leren, gaan ze ook beter presteren. Daardoor worden ze bevestigd in hun overtuiging dat ze beter kunnen worden als ze zich gericht inspannen. Het leren zelf wordt daarmee een interessante en zelfs leuke activiteit. Mensen met een groeimindset omarmen uitdagingen en hun zelfvertrouwen neemt toe wanneer ze door hun inspanningen competenter worden. Ze voelen zich daardoor gelukkiger en energieker.

Met een groeimindset zou je, als je de afgewezen manager was, dus onderzoeken wat de redenen voor de afwijzing waren en zou je openstaan voor de feedback die je kreeg. Je zou die feedback gebruiken om gericht verder te leren. Daardoor zou je naar aanleiding van deze situatie beter worden en leren.

Statische mindset: goed zijn

De statische mindset is de overtuiging dat je prestaties een weerslag zijn van je aangeboren en vrij onveranderbare talenten en intelligentie. Als je je erg voor iets moet inspannen, is dat een teken dat je weinig aanleg voor de betreffende taak hebt. Verdere inspanning heeft dus niet zoveel zin, omdat je er toch nooit goed in zult worden. Een dubbeltje wordt immers nooit een kwartje.

Met een statische mindset zou je, als je de afgewezen manager was, ongeveer zo denken: ‘Wat een ellende, ik word toch niet gezien als de goede manager die ik dacht te zijn. Laat maar zitten dan, ik hoef er niks meer over te horen. Trouwens, dikke kans dat er gemene spelletjes zijn gespeeld waarvan ik nu het slachtoffer ben. Denk maar niet dat ik nog zin heb om een bijdrage te leveren aan deze fusie.’

De effecten van een statische mindset

Omdat mensen met een statische mindset hun aandacht richten op goed zijn, vinden ze het bijzonder onaangenaam als ze fouten maken of falen op een gebied waar ze graag in zouden uitblinken. Hun zelfvertrouwen krijgt een flinke knauw. Ze vinden falen immers een teken van lage intelligentie of aanleg. Omdat daaraan niets te doen valt, zoeken ze liever activiteiten op waar ze al goed in zijn. Ze gaan omzeilen wat ze niet goed kunnen. Daardoor leren ze minder diepgaand en bereiken ze minder dan wanneer ze een groeimindset hadden gehad. Als ze andere mensen succesvol zien zijn in iets wat ze zelf ook belangrijk vinden, beschouwen ze dat als bedreigend voor hun ego en gaan ze die mensen liever uit de weg.

Met een statische mindset zou je, als je de afgewezen manager zou zijn, dus niet gaan onderzoeken wat de redenen voor je afwijzing waren en je zou niet openstaan voor feedback. Je zou de reden voor je afwijzing buiten jezelf leggen (‘er zijn gemene spelletjes gespeeld’) en de beter presterende collega mijden. Naar aanleiding van deze situatie zou je dus niet beter worden en evenmin leren.

Wat je overtuigingen zijn

Overtuigingen	Statische mindset	Groeimindset
Wat je gelooft	Mijn prestaties zijn afhankelijk van mijn aangeboren en vrij onveranderbare intelligentie, talenten en persoonlijkheid. Als ik ergens geen aanleg voor heb, heeft het geen zin me in te spannen, want dat kost veel energie zonder dat ik er goed in kan worden.	Ongeacht waar ik nu sta, ik kan altijd intelligenter en beter worden en het is normaal als ik me moet inspannen om beter te worden. Met de juiste inspanning kan iedereen altijd progressie boeken.
Hoe je kijkt naar falen	Als ik faal, is dat een teken van weinig aanleg, lage intelligentie en geringe capaciteiten op het betreffende gebied. Ik kan het wel of ik kan het niet.	Als ik faal, is dat een teken dat ik nog niet de juiste leerstrategie heb gevolgd en het nog niet goed begrijp. Als iets niet lukt, kan ik het nog niet.
Hoe je kijkt naar inspanning	Als ik ergens hard voor moet werken, is dat een teken dat ik er weinig aanleg voor heb.	Als ik hard moet werken, betekent dat dat ik het juiste niveau van uitdaging te pakken heb en echt aan het leren ben.
Hoe je kijkt naar de prestaties van anderen	Als iemand anders beter presteert dan ik, vind ik dat heel vervelend. Want dat betekent dat die ander intelligenter is of meer capaciteiten heeft dan ik. Ik kijk het liefst naar mensen die slechter presteren dan ik.	Als iemand beter presteert dan ik, vind ik dat heel interessant. Want van die ander kan ik dus iets leren. Ik kijk dan ook graag naar de aanpak van degenen die beter presteren dan ik.

Wat het effect van je overtuigingen is

Effecten	Statische mindset	Groeimindset
Leren	Minder leren van fouten, waardoor je uiteindelijk minder diepgaand leert.	Meer leren van fouten, waardoor je uiteindelijk diepgaander leert.
Presteren	Minder bereiken dan mogelijk, omdat je het bij tegenslag sneller opgeeft.	Meer bereiken, omdat je je richt op steeds een beetje beter presteren.
Floreren	Falen zegt iets over hoe capabel je bent, dus bij falen krijgt je zelfvertrouwen een knauw en moeilijke taken leveren je stress op.	Falen zegt iets over je aanpak, dus je zelfvertrouwen blijft overeind staan en je krijgt zin om de uitdaging aan te gaan om te verbeteren.
Samenwerken	Je wilt weinig leren van beter presterende anderen en wilt weinig kennis delen. Je gaat de competitie aan met anderen.	Je wilt veel leren van beter presterende anderen en je wilt graag kennis delen. Je gunt anderen hun succes.

Veel mensen vragen zich af waar deze mindsets vandaan komen. Word je geboren met een statische mindset of met een groeimindset? Nee, zo is het niet. Als je als kind op school nooit je best hoeft te doen, omdat alles je kwam aanvliegen, dan kun je onbewust concluderen dat je heel slim bent. Je leert dan niet dat er een relatie is tussen inspanning en succes. Dat vergroot de kans dat je naar een statische mindset gaat neigen. Dus je mindset ontwikkelt zich een bepaalde kant op door de ervaringen die je opdoet op school. Maar ook de feedback die je kreeg en krijgt, heeft een sterke invloed op je mindset. Wat

voor soort feedback heb jij vroeger als kind vaak gekregen? En welke feedback krijg je tegenwoordig? Wat zeggen mensen tegen je als je goed hebt gepresteerd of hebt gefaald? En wat voor soort feedback geef jij aan anderen?

Hoe feedback je mindset beïnvloedt

Feedback – zowel positieve als negatieve feedback – kan behoorlijk indruk maken. Veel mensen kunnen zich negatieve feedback van jaren geleden nog haarfijn herinneren. Ook weten veel mensen dat positieve feedback niet alleen een fijn gevoel oplevert, maar ook helpt om door te zetten als het moeilijk wordt. Wat minder bekend is, is dat er een verschil bestaat tussen persoonsgerichte feedback en procesgerichte feedback, en dat beide een andere mindset stimuleren. Persoonsgerichte feedback gaat over je intelligentie, je aanleg en je persoonlijkheid. Dergelijke feedback stimuleert een statische mindset. Procesgerichte feedback gaat over je aanpak en je gedrag. Met deze feedback wordt een groeimindset gestimuleerd.

Persoonsgerichte feedback stimuleert een statische mindset

Persoonsgerichte positieve feedback gaat over de positieve kenmerken van een persoon. Ouders kunnen bijvoorbeeld tegen hun kind zeggen: ‘Je hebt een acht gehaald voor rekenen, jij bent heel intelligent!’ Of: ‘Jij bent een goede tekenaar.’ En leidinggevendenden kunnen tegen hun medewerkers zeggen: ‘Jij bent de strategisch denker van ons team.’ Of: ‘Jij bent een geweldige adviseur.’ Persoonsgerichte negatieve feedback heeft betrekking op de negatieve kenmerken van een persoon. Zo kunnen ouders tegen hun kind zeggen: ‘Jij bent een luie jongen.’ Of: ‘Jij bent net zo’n leugenaar als je oom Jan.’ En lei-

dinggevend en kunnen tegen hun medewerkers zeggen: 'Jij bent niet intelligent genoeg voor de functie van coördinator.' Of: 'Jij bent een te introvert type en daarom geen goede verkoper.'

Hoewel persoonsgerichte positieve feedback prettiger is dan persoonsgerichte negatieve feedback, werken beide vormen niet zo goed. De positieve persoonsgerichte feedback streelt je ego wel even, maar je krijgt een label dat je liever niet meer verliest. De negatieve feedback geeft niet alleen je ego een knauw, je krijgt ook een negatief label op je voorhoofd. En labels zetten je vast, ze zetten je in een hokje waar je niet snel meer uitkomt. Vooral jonge kinderen geloven hun ouders of docenten klakkeloos en dus gaan ze over zichzelf geloven wat hun ouders en docenten over hen zeggen. Maar ook volwassenen zijn gevoelig voor persoonsgerichte beoordelingen.

Zowel positieve als negatieve labels stimuleren een statische mindset. Doordat je intelligentie, aanleg of persoonlijkheid wordt beoordeeld, wordt er een statische mindset bij je opgeroepen. Je bent nu eenmaal zo en daar valt niks aan te doen.

Procesgerichte feedback stimuleert een groeimindset

In tegenstelling tot persoonsgerichte feedback stimuleert procesgerichte feedback een groeimindset. Procesgerichte feedback richt zich op je aanpak en je gedrag. Als een teamleider met zijn team bijvoorbeeld een mooi verkoopresultaat heeft bereikt, dan zou dat zo klinken: 'Dat was een goed resultaat dat je daar hebt bereikt met je team! Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?' Deze feedback gaat over zijn aanpak. Als een administrator bijvoorbeeld de verkeerde salarisgegevens heeft ingevoerd in het systeem, dan zou procesgerichte feedback

kunnen zijn: ‘Ik begrijp dat je die fout niet opnieuw wilt maken... Welke ideeën heb je over hoe je het de volgende keer beter kunt aanpakken?’

Met feedback die gaat over wat je doet, wat je leert en hoe je je fouten kunt verbeteren, krijg je een groeimindset. Dat komt doordat er met dat soort feedback een link wordt gelegd tussen je (veranderbare) inspanning en datgene wat je bereikt.

Onderzoek naar feedback en mindset

Kinderen van een jaar of negen kregen een puzzel voorgelegd. Als ze die goed hadden opgelost, kregen ze een van de volgende complimenten: ‘Ah, dat heb je goed gedaan; jij bent vast heel slim.’ Of: ‘Ah, dat heb je goed gedaan; je hebt vast goed je best gedaan.’

Daarna kregen de kinderen een puzzel voorgelegd die eigenlijk te moeilijk was voor hun leeftijd. Ze faalden. Wat bleek? De kinderen die het persoonsgerichte compliment (‘jij bent vast heel slim’) hadden gekregen, reageerden consequent anders op hun faalervaring dan de kinderen die het procesgerichte compliment (‘jij hebt vast goed je best gedaan’) hadden gekregen.

De kinderen die het persoonsgerichte compliment hadden gekregen, zeiden bijvoorbeeld als hun werd gevraagd waarom ze dachten dat ze hadden gefaald: ‘Ik ben waarschijnlijk niet goed in dit soort problemen.’ En toen ze de keuze kregen welk soort puzzel ze nog eens wilden doen, kozen ze stevast voor een makkelijker puzzel, van het niveau dat ze eerder goed hadden weten op te lossen. Maar nu ze de puzzel op dat een-

voudiger niveau deze keer maakten, bleken ze slechter te presteren dan voordat ze het persoonsgerichte compliment hadden gekregen.

De kinderen die het procesgerichte compliment hadden gekregen, reageerden over het algemeen heel anders op de faalervaring. Zij werden alert en wilden een puzzel van het moeilijker niveau nog een keertje proberen. Ze kozen steevast voor de moeilijker puzzels toen ze mochten kiezen welk type puzzel ze nog eens wilden doen. En ze presteerden steeds beter, ook bij de moeilijker puzzels. Daarnaast hadden ze zichtbaar plezier in wat ze deden.

Nadat de kinderen hun puzzels hadden gemaakt, moesten ze zelf op een formuliertje invullen hoe ze hadden gescoord. De kinderen die een persoonsgericht compliment hadden gekregen, logen driemaal zo vaak over hun scores als de kinderen die het procesgerichte compliment hadden gekregen.

Procescomplimenten: een kleine zin, met een groot effect.

Je eigen mindset herkennen: waar begin je?

Een groeimindset heeft dus veel voordelen en als je iets wilt of moet gaan leren, is een groeimindset een voorwaarde om vooruit te komen. Het herkennen van je eigen overtuigingen, je eigen mindset – dat is de start van het ontwikkelen van een groeimindset. Maar de moeilijkheid daarbij is dat je overtuigingen veelal onbewust zijn. Ze zijn in de loop van je leven zo

ingesleten dat je ze niet meer zo gemakkelijk zelf herkent. Je beoordelingen van situaties, van anderen én van jezelf vinden snel en automatisch plaats. Je wordt voorgesteld aan een hoogleraar en je gaat er direct van uit dat die persoon wel erg intelligent zal zijn. Je hoort dat je nieuwe collega een herintredende vrouw van 55 is en je gaat er direct van uit dat ze wel erg onhandig met computers zal zijn.

Om die onbewuste overtuigingen toch bewust te krijgen, kun je starten met eens na te denken over concrete voorbeelden die je in je eigen leven bent tegengekomen. Voorbeelden van mensen die, tegen de verwachting van anderen in, goed zijn geworden in iets. Dat soort voorbeelden kunnen je interessante informatie opleveren en kunnen je anders laten kijken naar de ontwikkelbaarheid van capaciteiten.

Neem een concreet voorbeeld in gedachten

Heb je iemand weleens beter zien worden in iets, terwijl de mensen in zijn omgeving dat niet van hem hadden verwacht? Het kan iemand zijn uit je jeugd of je werkomgeving, het kan ook jezelf betreffen. Als je het voorbeeld in gedachten hebt, denk dan eens door aan de hand van de volgende vragen:

- 1 Wie was dit en waarin werd deze persoon tegen de verwachting in toch beter?
- 2 Waaraan kon je merken dat de mensen in zijn omgeving niet van hem verwachtten dat hij het kon leren?
- 3 Waaraan kon je merken dat de persoon toch aan het leren was en er beter in werd?
- 4 Hoe denk je dat die persoon het voor elkaar heeft gekregen om er toch beter in te worden?
- 5 Op welke gedachten brengt dit voorbeeld je over de ontwikkelbaarheid van capaciteiten?

Wees je bewust van wat je denkt

Om je bewust te worden van je overtuigingen, helpt het ook om je gedachten hardop uit te spreken. Word je bewust van wat je tegen jezelf zegt als je faalt of goed presteert, en van wat je tegen jezelf zegt als je iemand anders goed ziet presteren of ziet falen. Wat denk je als je zakt voor je examen? Wat denk je als je collega een fout maakt? Wat denk je wanneer je je erg moet inspannen om iets te begrijpen? Wat denk je wanneer iets voor jou glashelder is, terwijl je collega het niet kan volgen? Op het moment dat je die gedachten voor jezelf hardop uitsprekt, begin je je overtuigingen te herkennen. Heb je gedachten zoals: 'Ik kan dit gewoon niet', 'Mijn collega is zo'n traag type', 'Daar heb ik een talent voor' of 'Dit zou ik met mijn IQ toch gewoon moeten kunnen?!', dan getuigt dat van een statische mindset. Zijn je gedachten gericht op leren, op de aanpak en op de inhoud van waar je mee bezig bent (zoals: 'Ik begrijp het nog niet goed', 'Mijn collega heeft dat goed aangepakt zeg, eens vragen hoe ze dat voor elkaar heeft gekregen' of 'Ik vind het knap lastig wat ik probeer te bereiken, dus ik heb het juiste niveau van uitdaging te pakken'), dan getuigt dat van een groeimindset.

Verander actief wat je denkt

Ben je je bewust van je gedachten, dan kun je ook bewust kiezen voor andere gedachten. Dus probeer de statische-mindset-gedachten die je bij jezelf herkent, eens om te buigen naar groeimindset-gedachten. Als je denkt: 'Ik kan dit niet', verander het dan eens in: 'Ik kan dit *nóg* niet'. Verander de gedachte: 'Mijn collega is niet in de wieg gelegd voor inspirerende presentaties' eens in: 'Mijn collega moet nog meer leren op het gebied van inspirerende presentatietechnieken'. Als je denkt in termen van aangeboren intelligentie en talenten, schakel dan

om naar denken in termen van ontwikkelbare vaardigheden. Dus in plaats van: 'Ik ben niet intelligent genoeg voor wiskunde', denk je: 'Wiskunde is moeilijk en ook ik kan er beter in worden als ik veel oefen'. Denk je in termen van stereotypen, buig dit dan om door te denken in termen van individueel gedrag op dat moment. Dus in plaats van: 'Marijke is een bot type', denk je: 'Marijke moet nog beter leren constructieve feedback te geven'. Heb je vaste ideeën van wat wel of juist niet bij je past, vorm die dan om naar gedachten over wat je graag wilt leren en wat je interessant vindt. Dus in plaats van: 'Ik ben geen muzikaal type, dus een muziekinstrument leren bespelen heeft geen zin', denk je: 'Ik vind de dwarsfluit zo'n mooi instrument, ik ga eens proberen om die te leren bespelen en wie weet waar ik dan uitkom'.

Let eens op welke feedback je geeft

Je bewust zijn van je gedachten en deze actief veranderen, maakt het ook mogelijk om je feedback aan anderen bewust te kiezen. Als je positieve feedback geeft, zeg dan iets over de aanpak en het gedrag en niet over de persoon. Als je feedback geeft omdat iets niet goed is, kom dan met procesgerichte feedback in plaats van persoonsgerichte feedback. Vraag aan je zoon of dochter die met een goed rapport thuis komt eens welk vak hij of zij het meest interessant vond of hoe hij/zij dat mooie resultaat voor elkaar heeft gekregen. Leg in je feedback een link tussen inspanning en resultaat. En richt je feedback op het *gedrag* van iemand in plaats van op de persoonlijkheid, de talenten, het geslacht of het ras van die persoon.

Leg de groeimindset uit

En ten slotte: probeer eens aan iemand die nog niets van mindsets weet, uit te leggen wat een statische mindset en wat een

groeimindset is. Vertel wat het belang is van een groeimindset en waarom een groeimindset samengaat met beter leren, beter presteren met meer plezier. De achtergrond van deze suggestie is dat je, als je in een rol van uitlegger zit, vaak zelf veel leert. Als je immers iets aan iemand anders moet uitleggen, merk je ook hoe goed je het zelf al begrijpt – en dat helpt je om diepgaander na te denken over mindsets. Bovendien word je je bewuster van wat je zelf gelooft over de ontwikkelbaarheid van mensen.

Dit was ingrediënt 1 van de groeimindsetmix. Bij de meeste mensen komt al vrij snel een gedachteproces op gang als ze zo op hun mindset reflecteren, maar tegelijkertijd gaat dat proces gedurende hun hele leven verder. Dus het herkennen van je huidige mindset is een aanzet tot het ontwikkelen van een groeimindset. Ingrediënt 2 is het kiezen van een doel waarmee je kunt groeien. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Kernpunten:

- Een groeimindset is de overtuiging dat iedereen, ongeacht waar die nu staat, beter kan worden en dat inspanning normaal en noodzakelijk is om beter te worden.
- Een statische mindset is de overtuiging dat wat mensen kunnen bereiken, afhangt van hun aangeboren en onveranderbare talenten, aanleg en persoonlijkheid.
- Je mindset is niet aangeboren. Je kunt je mindset redelijk eenvoudig zelf veranderen.
- Je mindset beïnvloedt hoe je leert, hoe je presteert, hoe je je voelt en hoe je samenwerkt met anderen.
- Als je iets moet of wilt leren wat je nu nog niet kunt, is het belangrijk dat je een groeimindset hebt.
- Met een groeimindset leer je beter, presteer je beter en heb je meer plezier.
- Procesgerichte feedback stimuleert een groeimindset. Persoonsgerichte feedback stimuleert een statische mindset.