Vijf misverstanden over de groeimindset

Gwenda Schlundt Bodien

Met het bekender worden van Carol Dweck's groeimindset, zijn ook de misverstanden erover toegenomen. Een veelvoorkomend misverstand is dat de groeimindset hetzelfde is als een positieve en open houding ten aanzien van verandering. Een andere is dat de groeimindset zegt dat iedereen altijd overal in moet verbeteren. Nog een veelvoorkomende is dat de groeimindset zegt dat iedereen Einstein kan worden en dat als je slecht presteert dat dus je eigen schuld is. Mensen denken ook vaak dat als je een groeimindset wilt stimuleren je alleen maar complimenten mag geven over de inspanning die iemand levert en vooral geen aandacht meer mag hebben voor cijfers en resultaten. En tenslotte is er het misverstand dat een focus op talenten prima samen kan gaan met het stimuleren van een groeimindset. In dit artikel adresseer ik die vijf misverstanden. Maar eerst even ter opfrissing: wat is mindset en wat zijn de effecten van je mindset?

Groeimindset en statische mindset

De groeimindset is de overtuiging dat iedereen, ongeacht waar die nu staat, beter kan worden en dat inspanning normaal en noodzakelijk is om daadwerkelijk beter te worden. Met een groeimindset denk je dat het best zo kan zijn dat je ergens al dan niet een aangeboren aanleg voor hebt, maar je vindt dat niet zulke relevante informatie, want je gelooft dat wat je bereikt afhangt van hoe je je inspant.

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.

De wereldberoemde Stanford professor Carol Dweck en vele anderen hebben jarenlang onderzoek gedaan naar de effecten van mindset op leren, presteren, floreren en samenwerken. Consequent komt uit deze onderzoeken dat een groeimindset leidt tot diepgaander leren, effectievere leerstrategieën, betere resultaten, meer plezier en ontspanning tijdens het leren en betere samenwerking met anderen.

Assistent in opleiding wordt tegen de verwachting in beter

Dion is hoogleraar in een academisch medisch centrum en hij begeleidt promovendi. Een assistent-in-opleiding, Koen, die hij begeleidt, bakt er niks van. Koen wordt door zijn omgeving gezien als een kneusje en er wordt openlijk getwijfeld aan zijn intellectuele capaciteiten. Dion baalt ervan als hij voor de vierde keer een herzien hoofdstuk terug krijgt waarin de kern van wat er verbeterd moest worden niet is opgepakt. Maar Dion neemt het label dat Koen te dom zou zijn niet over. In plaats daarvan doet hij iets anders. Dion concludeert dat hij nog niet de juiste manier heeft gevonden om Koen duidelijk te maken wat er beter moet en hoe hij dat voor elkaar kon krijgen. Hij besluit om een paar uur voor Koen uit te trekken en hem duidelijke instructies te geven wat er beter moet en hoe. Hij geeft concrete voorbeelden van wat er van de assistent wordt verwacht. Hij geeft gerichte uitleg als de assistent blijk geeft iets niet te begrijpen. Koen krijgt steeds meer grip op zijn eigen onderzoeksresultaten en begrijpt steeds beter wat de bedoeling was. De kwaliteit van zijn werk gaat met sprongen vooruit en de collega’s zijn verbaasd over de ommezwaai. Koen rondt zijn onderzoek cum laude af. Dion realiseert zich dat hij op het punt heeft gestaan om met Koen een slecht nieuws gesprek te voeren waarin hij hem zou hebben uitgelegd dat Koen niet het niveau had voor een promotieonderzoek. Had Dion dat gedaan, dan zou Koen naar alle waarschijnlijkheid niet cum laude zijn gepromoveerd.

Vaak zijn mensen direct geïnteresseerd om meer te weten te komen over mindsets. En vaak zijn ze ook snel enthousiast over het idee om een groeimindset te stimuleren bij zichzelf en anderen. Tegelijkertijd roept de informatie over mindsets regelmatig allerlei vragen op. En soms ook een verontwaardigde reactie. En dat brengt me op de misverstanden die ik tegenkom bij deelnemers aan onze groeimindsettrainingen.

Misverstand 1: ik heb een groeimindset want ik ben altijd open en positief

Een groeimindset is niet hetzelfde als een positieve en open houding ten opzichte van veranderingen. Ook mensen met een statische mindset kunnen een positieve houding hebben ten aanzien van verandering. Tenminste, zo lang als de verandering hen gemakkelijk afgaat. En mensen met een groeimindset kunnen negatieve gevoelens hebben over hoe ze presteren en over wat ze moeten veranderen.

Hoe zit het dan wel met openheid en positiviteit en je mindset? Een groeimindset heeft als effect dat je positiever in het leven gaat staan en opener gaat reageren op feedback. Want als je een groeimindset hebt, ga je ervan uit dat iedereen, ongeacht waar die nu staat, altijd kan verbeteren. Die manier van denken leidt er toe dat je er minder zwaar onder gebukt gaat als je slecht hebt gepresteerd, een onvoldoende hebt gehaald of een flinke blunder hebt begaan dan wanneer je een statische mindset had gehad. Met een groeimindset is dat slechte resultaat of die blunder nog steeds geen pretje, maar het betekent ook niet dat je een loser bent of dat je het maar beter op kunt geven omdat je nu eenmaal niet talentvol of intelligent genoeg bent. In plaats daarvan geloof je dat je met een betere aanpak, betere hulp en beter leren ook betere resultaten zult kunnen gaan bereiken. Je aandacht gaat daarom uit naar wat je de volgende keer beter kunt doen. Je ego is niet gekwetst en je bent niet in je identiteit aangetast, maar dat wil niet zeggen dat je niet flink kunt balen en negatieve gevoelens kunt hebben over je slechte prestaties. Je wilt echter leren van je fouten en je richt je aandacht op de verbetering van je aanpak. Je hebt vervolgens plezier in merken dat je daadwerkelijk verbetert.

Misverstand 2: de groeimindset zegt dat iedereen altijd alles moet verbeteren

Soms denken mensen dat de groeimindset claimt dat iedereen altijd overal beter in moet worden. Dat het nooit eens goed genoeg is. Maar de groeimindset zegt niks over of mensen *moeten* verbeteren. De groeimindset stelt niet dat verbetering en groei verplicht is. Dat ligt maar net aan de omstandigheden. Een leidinggevende die graag beter wil worden in coachend leiding geven, kiest zelf voor die gewenste verbetering. Een medewerker die niet goed genoeg functioneert moet inderdaad verbeteren wil hij zijn functie kunnen blijven uitoefenen. Maar dat wil niet zeggen dat diezelfde persoon ook beter moet leren tennissen. Als er geen noodzaak of wens is om iets te verbeteren, dan zul je met een groeimindset niet obsessief gaan proberen om toch te verbeteren. Maar als je moet of wilt verbeteren op een bepaald gebied, dan is geloven dat het mogelijk is om te verbeteren een voorwaarde om daadwerkelijk beter te worden. Wil of moet je ergens in verbeteren en geloof je dat het niet mogelijk is omdat je er geen talent voor hebt, dan heeft het geen zin je in te spannen en word je dus ook niet beter, wat je weer bevestigt in de overtuiging dat je het niet kan leren. Maar dat wil niet zeggen dat iedereen altijd overal beter in moet worden.

Misverstand 3: de groeimindset zegt dus dat iedereen Einstein kan worden

Een derde misverstand is dat de groeimindset zou zeggen dat iedereen alles kan bereiken als hij er maar in gelooft en hard genoeg werkt. En dat mensen met een groeimindset dus eigenlijk verkapte verwijten maken aan mensen die niet zoveel bereiken. Jij hebt zeker niet hard genoeg gewerkt! Dit klopt echter niet.

De groeimindset doet geen uitspraken over welk niveau iemand kan bereiken ten aanzien in een bepaald domein. Met een groeimindset zou je bijvoorbeeld nooit tegen een VMBO leerling zeggen dat hij zeker een academicus kan worden. De reden daarvan is dat je met een groeimindset de focus legt op diepgaand en effectief leren in plaats van op het prestatieniveau dat mensen ooit al dan niet kunnen bereiken. Je gaat er niet van te voren al van uit dat je weet welk niveau iemand zal kunnen gaan bereiken. En je vindt dat ook niet zo interessant. Interessanter is het om manieren te vinden om beter te worden in wat je nu nog moeilijk vindt.

Is het ook realistisch om ervan uit te gaan dat mensen altijd progressie kunnen boeken? Die vraag beantwoorden wetenschappers tegenwoordig totaal anders dan pakweg dertig jaar geleden. We weten tegenwoordig veel meer over de enorme ontwikkelbaarheid van onze hersenen. Je brein is geen computer met een vaste bedrading. En het is ook niet zo dat als er iets kapot gaat in de bedrading je klakkeloos moet accepteren dat dat voor altijd is. In plaats daarvan is je brein onderhevig aan voortdurende veranderingen. De machinerie van je brein kan worden herzien, versterkt en vernieuwd. Op elke leeftijd. Breinplasticiteit betekent dat het brein voortdurend in staat is om zich aan te passen aan zijn omstandigheden. En die veranderingen zijn voor een belangrijk deel binnen je eigen controle. De nieuwe kennis die er is over breinplasticiteit geeft aan dat het daadwerkelijk realistisch is om een groeimindset te hebben.

De groeimindset zegt:”We weten niet precies wat iemand kan bereiken. We weten wel dat de overtuiging dat iemand altijd een beetje beter kan worden leidt tot een beter leerproces, betere prestaties en meer welbevinden. En waar die persoon dan uitkomt? Wie weet!"

Dus, kan iedereen Einstein worden? Geen idee! Wat we wel weten is dat mensen beter kunnen worden in waar ze nu zwak in zijn. Deliberate practice of doelbewust oefenen is daarvoor nodig. Die manier van oefenen leidt namelijk tot breinplasticiteit.

Mensen zijn geen pinguïns

Een volkswijsheid is dat mensen aangeboren plafonds hebben waarvoorbij ze niet kunnen komen. En dat hun genen en aangeboren talenten bepalen waar die plafonds liggen. Het idee is dan dat je maar niet teveel moeite moet doen om beter te worden in je zwakte, omdat je dat toch niet gaat lukken en het heel demotiverend werkt om zo hard je best te doen zonder dat je verbetert. Werken aan je zwaktes zou dan net zoiets zijn als een poging van een pinguïn om te leren vliegen. Hoe hard een pinguïn ook met zijn vleugeltjes klapt, hij zal nooit als een roofvogel hoog in de lucht zweven. En inderdaad, als je deze redenering volgt is het bijna gemeen om van iemand te verwachten dat hij zich zal verbeteren in iets waar hij zwak in is. Hij kan dat immers niet, omdat hij er geen talent voor heeft?

Maar de situatie is: mensen zijn geen pinguïns. Mensen en pinguïns zijn verschillende diersoorten. En net zoals mensen nooit dolfijnen zullen worden, zullen pinguïns nooit roofvogels worden. Het vergelijken van twee compleet verschillende diersoorten vertroebelt ons denken. De werkelijkheid is zo: een pinguïn kan beter worden in vissen vangen. Een roofvogel kan beter worden in vliegen. En mensen kunnen beter worden in Engels en wiskunde.

Mensen kunnen beter worden in dingen waar ze zwak in zijn. Daarvoor hoeven ze niet eerst een andere diersoort te worden. En hoewel vaak als waarheid wordt geponeerd dat hoe ver je kunt komen in een bepaalde vaardigheid, wordt begrensd door je aangeboren talent, is die ‘talentenplafondclaim’ (nog?) onbewezen. Wetenschappers zijn op zoek gegaan naar menselijke plafonds die worden bepaald door genen. Maar ze hebben die aangeboren plafonds niet kunnen vinden. Het is waarschijnlijk ook onmogelijk om uitsluitend op te sporen waar je een aangeboren aanleg voor hebt, omdat je huidige functioneren is gegroeid

door een samenspel van je aanleg en wat je hebt geleerd. Aanleg is in voortdurende interactie met de omgeving, met wat je doet, eet, drinkt, met wie je in aanraking komt en waar je aandacht aan besteedt. Identificeren van alleen het deel 'aanleg' van je capaciteiten is mensen nog niet gelukt. Of er een specifiek setje van talentgenen bestaat voor elk talent weten we niet. We hebben dergelijke setjes van genen nog niet kunnen ontdekken. Dus laten we voorzichtig zijn voor we tegen mensen zeggen dat we zeker weten dat ze snel aan hun plafond zullen komen wanneer ze proberen beter te worden in hun aangeboren zwaktes.

Misverstand 4. Met een groeimindset mag je alleen maar complimenten geven voor de inspanning

Uit de groeimindset-experimenten van Carol Dweck bleek dat persoonsgerichte complimenten (jij bent heel intelligent) een statische mindset oproepen terwijl procesgerichte complimenten (jij hebt een effectieve aanpak gehanteerd) een groeimindset oproepen. Wat mensen dan wel eens denken is dat als je een groeimindset wilt stimuleren je geen aandacht meer mag schenken aan de cijfers en de resultaten. Dus als een projectleider enorm over zijn deadlines is heengegaan, mag je als leidinggevende niet meer eerlijk zeggen dat hij een slechte prestatie heeft geleverd. En als een verkoper een miljoenenproject heeft binnengehaald mag je niet zeggen dat hij een enorm goed resultaat heeft neergezet.

Dat de groeimindset alleen maar ruimte biedt voor procescomplimenten is een misverstand. Het geven van complimenten voor de geleverde inspanning is inderdaad een manier om een groeimindset te stimuleren, maar er zijn nog veel meer manieren om een groeimindset te stimuleren. Het geven van feedback dat er iets niet goed is aangepakt bijvoorbeeld. Of het aangeven dat iemand niet genoeg effectieve inspanning heeft geleverd. Of het hulp aanbieden om de aanpak te verbeteren. Alle opmerkingen die duidelijk maken dat er een link is tussen inspanning en resultaat zijn manieren om een groeimindset te stimuleren. Bovendien: als iemand zich niet heeft ingespannen, dan komt een compliment over hoe goed hij zijn best heeft gedaan nogal onecht en badinerend over. De kern van het ontwikkelen van een groeimindset is dat je aandacht besteedt aan diepgaand leren. Dat levert vaak goede resultaten op en die resultaten mogen dan vervolgens zeker benoemd worden en gevierd worden.

Misverstand 5. Een focus op talenten staat niet haaks op het stimuleren van een groeimindset

Een laatste misverstand dat ik in dit artikel adresseer is dat een focus op talenten prima samen kan gaan met het stimuleren van een groeimindset. Het in kaart brengen van je talenten, teamleden taken toebedelen op basis van hun talenten en het beoordelen van talenten in je organisatie zijn statische mindsettriggers. Een talent is volgens het woordenboek een gave, een begaafdheid, een natuurlijk vermogen om iets te doen, een aangeboren aanleg. Ondanks dat sommigen de laatste jaren de definitie van het woord talent hebben geprobeerd te veranderen door er bijvoorbeeld een component van inspanning en ontwikkeling in te brengen, blijft het woord talent verwijzen naar je aangeboren aanleg. Als je de verklaring geeft dat je goede resultaat te maken heeft met je talent, of dat je slechte resultaat te maken heeft met een gebrek aan talent, dan is dat een teken van een statische mindset. Een statische mindset kan al getriggerd worden wanneer er de suggestie wordt gewekt dat je resultaat iets te maken heeft met je talent.

Zinnen als "je hebt een goede score gehaald, je bent vast heel intelligent" of "je bent een goede tekenaar" of "je bent een geboren leidinggevende" of "je hebt een talent voor verkopen" roepen een statische mindset op. Beoordelingssystemen waarin de nadruk wordt gelegd op het beoordelen van talent, roepen een statische mindset op. De focus op het identificeren van talent en de strijd om talent binnen te halen roept in een organisatie een statische mindset op. Dergelijke 'talent games', zoals Carol Dweck het noemt, maken het moeilijker voor

medewerkers om zich te richten op groeimindsetdenken en groeimindsetgedrag, zoals het delen van informatie, het opzoeken van feedback, het toegeven van fouten en het samenwerken met anderen.

Meer lezen over hoe je een groeimindset kun stimuleren bij jezelf en anderen en in je organisatie? Dat kan in dit nieuwe boek: Hersenvitaminen, meer succes met de groeimindsetmix.

Gwenda Schlundt Bodien

www.progressiegerichtwerken.com