

Samenvatting boek 'Mindset'

The new Psychology of success

Carol Dweck

Door DNV-CIBIT adviseur Franka van Alphen



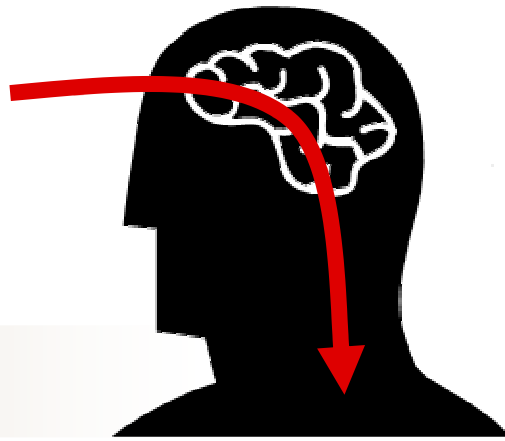
Ik heb zojuist het interessante boek Mindset van Carol Dweck gelezen. Het is wat mij betreft een echte aanrader. Dweck beschrijft het resultaat van haar onderzoek naar persoonlijk succes. Een onderzoek over de verschillen tussen mensen die wel en niet geloven in hun capaciteit, om eigenschappen en vermogens te veranderen.

Carol Dweck is als cognitief psycholoog werkzaam aan Stanford University in de Verenigde Staten. Cognitieve psychologie onderzoekt hoe persoonlijke overtuigingen het gedrag van een individu beïnvloeden. Dweck gaat hierin verder dan de traditionele therapeutische benadering door te focussen op de perceptie die mensen hebben op hun talenten en de mogelijkheid hierin te groeien en veranderen. Ze doet al meer dan twintig jaar onderzoek naar verschillen tussen mensen die wel of niet geloven dat mensen kunnen veranderen en zich kunnen ontwikkelen. Haar onderzoek laat zien dat de mindset (persoonlijke instelling) van een individu een belangrijke sleutel is tot succes in relaties, opleiding en de carrière.

Om het verschil tussen beide groepen te duiden gebruikt Dweck eenvoudige terminologie namelijk de 'fixed' mindset en de 'growth' mindset. Hieronder zullen beide mindsets nader worden toegelicht.

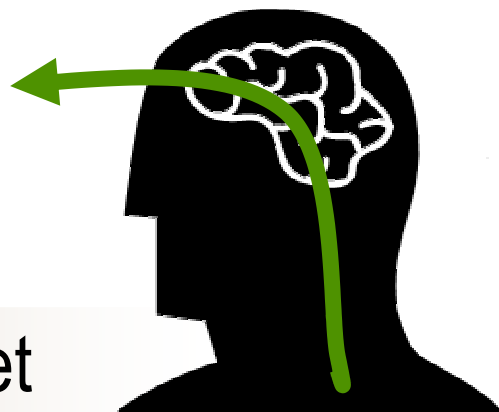
2 Groepen

Mensen met een *fixed mindset* geloven dat persoonlijke intelligentie en capaciteiten vastliggen en niet kunnen worden ontwikkeld. Vanuit dit perspectief bekeken ben je slim of dom, getalenteerd of doorsnee, een leider of een volger. Volgens de mensen met een fixed mindset wordt je talent bepaald door natuurlijke aanleg. Ze geloven dat talent het succes bepaalt. Als je hard moet werken om een bepaalde taak te volbrengen, ben je gewoon niet goed genoeg en zul je dit ook niet worden. Fixed mindsetters haken snel af als iets niet lukt, hierdoor kunnen ze zich snel machteloos voelen in een situatie die ze niet aan kunnen.



Fixed mindset

Een fixed mindsetter laat zijn eigenwaarde bepalen door wat hij wel of niet denkt te kunnen, daarna zal hij dit idee stelselmatig verdedigen om dat zelfvertrouwen te behouden. Mensen met deze mindset die zichzelf intelligent vinden zullen geneigd zijn uitdagingen die het tegendeel zouden kunnen bewijzen uit de weg te gaan. Als zij zichzelf zien als een grote leider kan de input van anderen als bedreigend worden ervaren en dit wordt daarom afgewezen. Als voorbeeld van bovenstaand gedrag beschrijft Dweck de beruchte mislukkingen van Chrysler's Lee Iacocca en tennisser John McEnroe.



Growth mindset

Mensen met een *growth mindset* geloven dat persoonlijke intelligentie en capaciteiten kunnen groeien door inspanning en toewijding. Hersens en talent zijn niet meer dan een vertrekpunt. Als je niet goed bent in wiskunde kun je je prestaties verbeteren door te oefenen en naar andere leermethoden te zoeken. Deze houding leidt tot leergierigheid en het broodnodige incasseringsvermogen om grote hoogten te bereiken. Basketballer Michael Jordan en Jack Welch van General Electric zijn schoolvoorbeelden van mensen met een growth mindset, deze mindset is niet alleen bevorderlijk voor hen maar ook voor het team om hun heen.

Uit Dwecks onderzoek blijkt dat growth mindsetters in het algemeen vaker situaties opzoeken waarvan ze kunnen leren. Op de lange termijn geeft het hun namelijk een gevoel van controle. Daarnaast nemen ze meer verantwoordelijk-

heid om hun doelen te halen en voelen zij zich minder vaak machteloos. De keerzijde van de growth mindset is dat mensen soms geneigd zijn te lang zich vast te bijten in iets dat ze écht niet kunnen - een succesvolle zangcarrière nastreven bijvoorbeeld.

De ontwikkeling van een mindset

De ontwikkeling van een mindset hangt grotendeels af van de opvoeding. De manier waarop ouders en leraren kinderen motiveren is hierin bepalend. Wanneer ouders hun kind consequent aanmoedigen in termen van "je best doen", zal het kind zich waarschijnlijk ontwikkelen richting een growth mindset. Spreken ze eerder in termen van "intelligent of dom zijn", dan krijgt hun kind eerder een fixed mindset. Rond het tiende levensjaar komt de overtuiging van het kind met betrekking tot zijn mindset min of meer vast te liggen.

De belangrijkste conclusie van Dwecks onderzoek is het bewijs dat mensen in staat zijn hun mindset te veranderen. Ze geeft mensen concrete vragen en denkoefeningen om inzicht te krijgen in hun eigen mindset en voedt op deze manier de ontwikkeling van een growth mindset.

Mindsets en het bedrijfsleven

Dweck: "Managers en leiders met een growth mindset leggen de nadruk op verbeteringen, leren en vooral ook teamwerk." Voor een succesvolle innovatiecultuur is een growth mindset dan ook een belangrijke preconditionie. Teams waarin de fixed mindset dominant is zijn meer ontvankelijk voor 'groupthink'. En staan niet open voor constructieve feedback en ideeën die afwijken van de consensus. Met de casus van Enron als voorbeeld.

Bij het vinden van een baan is het volgens Dweck belangrijk inzicht te krijgen in de dominante mindset van het team of bedrijf. In een bedrijf met een fixed mindset word je als medewerker niet enkel beoordeeld op je competenties en de kwaliteit van je werk; je moet ook steeds laten zien hoe slim en getalenteerd je bent. In veel gevallen staat het zowel in de weg van je persoonlijke belangen als die van het bedrijf. Het is de 'ironie van de fixed mindset,' zegt Dweck, dat je zo graag succesvol wilt zijn dat je eigen drijfveren je in de weg staan bij het verwezenlijken van je dromen.

Conclusie

Het concept dat Dweck wil neerzetten wordt in het eerste hoofdstuk goed uitgewerkt, vervolgens stapelen de voorbeelden zich op. Hoewel de diversiteit in de voorbeelden groot is waardoor alle aspecten van de verschillende mindsets aan bod komen, werd de belofte uit de eerste hoofdstukken naar mijn

idee niet waargemaakt. Aan het einde van het boek worden oefeningen beschreven voor het trainen van een growth mindset. Dit hoofdstuk had wat mij betreft uitgebreider gemogen zijn.

Meer informatie

Voor meer informatie over onze adviesdienst rond leren en veranderen verwijzen wij u naar www.dnv.nl/km. U kunt ook contact met adviseur Franka van Alphen opnemen via e-mail (franka.van.alphen@dnv.com) of tel. 030-2308900.

CIBIT strengthening DNV