


Mindset



# mindset



Verander je  
manier van denken  
om je doelen te  
behalen

ouderschap • bedrijfsleven  
sport • school • relaties

CAROL S. DWECK

**Zevende druk**



uitgeverij  
**SWP**

Oorspronkelijke titel: *Mindset: the new psychology of success. How we can learn to fulfill our potential. Parenting, Business, School, Relationships*  
ISBN 978 0 345 47232 8 / © 2008 Ballantine Books New York  
Eerder verschenen bij Random House, New York (2006).

## **Mindset**

### **Verander je manier van denken om je doelen te behalen**

Ouderschap, bedrijfsleven, sport, school, relaties

*Carol S. Dweck*

Vertaling: Yvonne de Swart

ISBN 978 90 8850 809 7

NUR 770

Eerste druk 2011

Tweede druk 2013

Derde druk 2015

Vierde druk 2015

Vijfde gecorrigeerde druk 2016

Zesde licht gecorrigeerde druk 2017 (ISBN 978 90 8850 205 7)

Zevende gecorrigeerde druk 2018

© 2011-2018 B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stbl. 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, Stbl. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot Uitgeverij SWP (Postbus 12010, 1100 AA Amsterdam-Zuidoost) te wenden.

# Voorwoord

Mijn schooltijd kan ik me nog levendig herinneren. Voornamelijk fijne herinneringen. Mijn matige prestaties op wiskundig gebied staan me echter nog helder voor de geest als zeer vervelend. Rekenen, dat lukte nog wel, maar zodra er ruimtelijk of wiskundig inzicht gevraagd werd, haakte ik af. Ik kon dat niet. Dit was bekend en werd aanvaard, zowel door mij als door mijn ouders en mijn leraren. Voor wiskunde deed ik nauwelijks huiswerk. Ik vond het onzinnig om uren te studeren om uiteindelijk thuis te komen met een laag cijfer. Bij het maken van toetsen kan ik me nog herinneren dat ik de vraag nauwelijks écht doorlas. Al snel had ik door dat dit weer een onvoldoende zou gaan worden en deed ik mijn best niet meer. Zodra ik op het voortgezet onderwijs wiskunde kon laten vallen, deed ik dat.

Bij mijn latere studie kreeg ik statistiek. Even ging de gedachte door mijn hoofd dat ik dit natuurlijk nooit zou halen en dat ik die studie dus wel kon vergeten. Ik was nu echter wat jaartjes ouder (en wellicht ook wijzer). Ik zette mijn zinnen op het behalen van de statistiekmodules en wonder boven wonder lukte dit! Voor het eerst zette ik door op iets wat ik oprecht moeilijk vond en het werkte! Het trotse gevoel dat dit mij gaf, kan ik nog zo terughalen. Voor mij was dit het begin van het geloof in de kracht van echte wil en doorzettingsvermogen. En dit geloof hang ik tot de dag van vandaag aan. Als ik iets wil, dan ga ik ervoor, of dit nu een makkelijke of moeilijke weg gaat worden. Wiskundig inzicht zal nooit mijn sterkste kant worden, maar ik geloof er wel in dat ik het steeds kan versterken en beïnvloeden wanneer ik er oprechte moeite voor wil doen.

Veel cognitieve theorieën over presteren gaan tegenwoordig ook uit van de aanname dat de kijk die iemand heeft op zijn mogelijkheden

een hogere voorspellende waarde heeft dan welke objectieve meting van die mogelijkheden dan ook. Recente theorieën geven aan dat intelligentie kan groeien. Als mensen hier ook in geloven, dan zullen zij eerder hun best doen voor het leren van nieuwe dingen en hun vaardigheden willen versterken.

De Amerikaanse psychologe Carol Dweck doet al jaren onderzoek naar de relatie tussen motivatie en presteren. Zij onderzocht de wijze waarop mensen naar zichzelf kijken en hoe dit zelfconcept doorwerkt in hun motivatie voor leren en in de prestaties die ze behalen. Zij toont aan dat doorzettingsreacties of juist 'hulpeloze reacties' ontstaan uit de manier waarop mensen kijken naar intelligentie. In dit boek beschrijft ze haar theorie van denkbeelden (mindsets) die mensen over hun mogelijkheden hebben. Staan deze mogelijkheden vast of zijn ze ontwikkelbaar ('maakbaar')?

Als mensen de theorie van een vaststaande intelligentie aanhangen – een intelligentie waarop je dus geen invloed kunt uitoefenen (de zogenoemde entiteitstheorie) – laten ze vooral een prestatiegerichte doelstelling zien. Als er geen groei in intelligentie mogelijk is, wil je er in ieder geval voldoende van 'bezitten'. Niemand wil zich 'dom' voelen. Wanneer mensen dan iets moeilijk vinden, kunnen ze gaan twijfelen of ze wel 'slim genoeg' zijn. Hierdoor kan het voorkomen dat leerlingen bijvoorbeeld niet goed gaan leren voor een toets of huiswerk voor een moeilijk vak niet meer maken. Herkennen jullie het voorbeeld van mijn houding tegenover wiskunde op de middelbare school?

Voor mensen die geloven dat intelligentie iets is wat kan groeien wanneer je er aandacht aan schenkt (de zogenaamde groeitheorie), geldt vaker dat zij een *leerdoelstelling* hebben (in plaats van een *prestatiedoelstelling*). Zij willen graag (bij)leren. Mensen die een groeitheorie aanhangen, zien faalervaringen niet als veroordeling van zichzelf. Ze moeten gewoon harder werken om het gewenste doel te bereiken. Het aanhangen van een groeitheorie werkt dus ook positief ten aanzien van faalangst!

Dweck heeft vanuit onderzoek kunnen aantonen dat het mogelijk is om de denkwijze over intelligentie te beïnvloeden. Hierop wordt in dit boek uitvoerig ingegaan.

Toen ik de Engelstalige versie van *Mindset* las, kon ik mij direct vinden in de theorie die Carol Dweck beschreef. De toegankelijke schrijfwijze, de heldere voorbeelden en de praktische toepassing zijn een genot om te lezen. Ik vond dat dit boek toegankelijk en laagdrempelig moest worden gemaakt, zodat meer mensen gebruik kunnen maken van deze krachtige theorie. Uitgeverij SWP heeft dit mogelijk gemaakt door deze Nederlandstalige uitgave: *Mindset, Verander je manier van denken om je doelen te behalen*. Ik denk dat de theorie uit dit boek onmisbaar is voor leraren, ouders, professionele opvoeders en psychologen!

drs. Nathalie van Kordelaar,  
Orthopedagoog, Incontexto Orthopedagogen





# Inhoud

<b>Inleiding</b>	12
<b>1. De mindsets</b>	14
Waarom verschillen mensen van elkaar?	15
Wat betekent dit nu voor jou? De twee mindsets	17
Hoe de twee mindsets werken	19
Is er iets nieuws onder de zon?	21
Zelfinzicht: wie heeft een reëel beeld van zijn capaciteiten en beperkingen?	23
Wat heb je in huis?	24
<b>2. De mindsets van binnenuit</b>	28
Is succes een kwestie van leren – of laten zien hoe slim je bent?	29
Mindsets veranderen de betekenis van fouten maken	46
Mindsets veranderen de betekenis van inspanning	54
Vragen en antwoorden	60
<b>3. De waarheid over competentie en prestatie</b>	71
Mindset en schoolprestaties	73
Is kunstzinnigheid een gave?	84
Het gevaar van prijzen en positieve etiketten	87
Negatieve etiketten en de gevolgen ervan	91
<b>4. Sport: de mindset van een kampioen</b>	100
Het begrip ‘natuurtalent’	102
‘Karakter’	110
Wat is succes?	118
Wat is falen?	119

Succes onder controle hebben	121
Wat betekent het om een ster te zijn?	123
Het taxeren van mindsets	126
<b>5. Mindset en leiderschap in het bedrijfsleven</b>	<b>130</b>
Enron en de 'talentmindset'	130
Bloeiende organisaties	131
Een onderzoek naar mindsets en beslissingen van het management	133
Leiderschap en de statische mindset	134
Leiders met de statische mindset in actie	136
Leiders met de groeimindset in actie	148
Een onderzoek naar groepsprocessen	158
Groepsdenken versus onafhankelijk denken	159
De opgehemelde generatie komt op de arbeidsmarkt	162
Worden leiders geboren of gemaakt?	168
Mindsets in organisaties	169
<b>6. Relaties: mindsets in de liefde</b>	<b>174</b>
Relaties zijn anders	177
Mindsets en verliefd worden	178
De partner als vijand	188
Competitie: wie is de beste?	190
Jezelf in je relatie ontwikkelen	191
Vriendschap	192
Verlegenheid	195
Pestkoppen en slachtoffers: een nieuwe kijk op wraak	197
Wie zijn de pesters?	198
<b>7. Ouders, leraren en coaches: waar komen mindsets vandaan?</b>	<b>206</b>
Ouders (en leraren): boodschappen over succes en falen	207
Leraren (en ouders): wat maakt ze goed?	228
Coaches met een winnende mindset	238
Valse groeimindset	248
Wat een groeimindset wel en niet is	248
Hoe krijg je een (echte) groeimindset?	251

Hoe geef je een groeimindset door?	252
Onze erfenis	255
<b>8. Van mindset veranderen</b>	<b>258</b>
Het kenmerk van verandering	258
Mindsetlessen	261
Een mindsetworkshop	263
Breinologie	267
Meer over verandering	269
Stel je open voor groei	272
Het beste jonge talent	275
Mensen die niet willen veranderen	276
Het veranderen van de mindset van je kind	280
Mindset en wilskracht	286
De gewijzigde mindset volhouden	291
De reis naar een (echte) groeimindset	292
Leren en helpen leren	301
De weg die voor je ligt	303
<b>Noten</b>	<b>304</b>

# Inleiding

Op zekere dag wilden mijn studenten mij spreken. Zij vroegen mij dringend een boek te schrijven. Ze vonden dat ook andere mensen de kans moesten krijgen om met mijn werk meer inhoud aan hun leven te geven. Ik was dit al veel langer van plan, maar het werd nu mijn eerste prioriteit.

Mijn werk maakt deel uit van een stroming in de psychologie die uitgaat van de kracht van de overtuigingen van mensen. Dit kunnen overtuigingen zijn waar we ons al dan niet bewust van zijn, maar die grote invloed hebben op wat we willen en het realiseren daarvan. Deze stroming laat ook zien hoe het veranderen van die overtuigingen – zelfs de meeste eenvoudige – grote gevolgen kan hebben.

In dit boek zul je ontdekken hoe een eenvoudige overtuiging van jezelf – en dat is wat we in ons onderzoek hebben ontdekt – voor een groot deel je leven bestuurt, of beter gezegd, in elk aspect daarvan doordringt. Veel van wat je beschouwt als een deel van je persoonlijkheid komt voort uit deze ‘denkstijl’. En ook komt veel van wat je ervan weerhoudt je capaciteiten te gebruiken hieruit voort.

Nog nooit is in een boek deze denkstijl uiteengezet, noch is duidelijk gemaakt hoe we er in ons leven gebruik van kunnen maken. Je zult plotseling begrip krijgen voor beroemdheden uit de wetenschap, kunst, sport en het zakenleven; en voor mensen die de boot juist hebben gemist. Je zult je partner, werkgever, vrienden en kinderen beter begrijpen. Je krijgt inzicht in hoe je je eigen capaciteiten – en die van je kinderen – tot ontwikkeling kunt brengen.

Ik vind het een voorrecht mijn bevindingen met jou te delen. Naast beschrijvingen van mensen uit mijn onderzoek, heb ik elk hoofdstuk opgeluisterd met verhalen uit het nieuws en ervaringen uit mijn eigen leven, zodat je kunt zien hoe de denkstijlen werken. (In de meeste cases heb ik de namen van personen gewijzigd om de

anonimiteit van de betrokkenen te waarborgen, in sommige gevallen heb ik personen verzonnen om mijn punt te verduidelijken.)

Aan het slot van elk hoofdstuk en in het gehele laatste hoofdstuk leg ik methoden uit waarmee je de lessen kunt toepassen – methoden om de denkstijl die jouw leven bepaalt te herkennen, te begrijpen hoe de jouwe werkt en hoe je deze, als je dat wilt, kunt veranderen.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik alle mensen te bedanken die mijn onderzoek en dit boek mogelijk hebben gemaakt. Mijn studenten hebben mijn carrière als onderzoekster tot een ware vreugde gemaakt. Ik hoop dat ze evenveel van mij hebben geleerd als ik van hen. Tevens zou ik de organisaties die ons onderzoek hebben gesteund willen bedanken: The William T. Grant Foundation, the National Science Foundation, the Department of Education, The National Institute of Mental Health, the National Institute of Child Health and Human Development en de Spencer Foundation.

De mensen van uitgeverij Random House vormden het meest inspirerende team dat ik me had kunnen wensen: Webster Younce, mijn publiciteitsman Daniel Menaker en bovenal mijn eindredacteur Caroline Sutton. Jullie enthousiasme en geweldige adviezen zijn een belangrijke steun geweest. Ik wil mijn voortreffelijke agent, Giles Anderson, bedanken en Heidi Grant die mij met hem in contact heeft gebracht.

Ik bedank alle mensen voor hun inbreng en feedback, vooral Polly Shulman, Richard Dweck en Maryann Peshkin voor hun constructieve en heldere commentaar. Tot slot dank ik mijn echtgenoot David voor zijn liefde en enthousiasme die mijn leven een extra dimensie geven. Zijn hulp bij dit project was buitengewoon.

Mijn werk gaat over groei en heeft mijn eigen ontwikkeling bevorderd. Ik hoop dat dit ook voor jou zal gelden.

# 1. De mindsets

Toen ik als jonge onderzoeker nog aan het begin van mijn carrière stond, gebeurde er iets wat mijn leven veranderde. Ik was gefascineerd door de vraag hoe mensen omgaan met mislukkingen en ik besloot dit te onderzoeken door te observeren hoe studenten moeilijke problemen aanpakten. Ik nam kinderen op school apart in een kamer, stelde ze op hun gemak en legde hun een aantal vraagstukken voor. De eerste waren tamelijk gemakkelijk, maar ze werden steeds moeilijker. Terwijl de leerlingen worstelden, zweetten en zwoegden, observeerde ik hoe ze het aanpakten en onderzocht wat ze dachten en voelden. Ik verwachtte grote verschillen aan te treffen in de wijze waarop de kinderen de moeilijkheden te lijf gingen, maar ik zag iets wat ik niet had verwacht.

Ik stond vooral versteld van de reacties van twee kinderen van tien jaar oud. Toen een jongen de moeilijke vraagstukken onder ogen kreeg, trok hij zijn stoel recht, wreef in zijn handen, smakte met zijn lippen en riep: ‘Leuk, een uitdaging!’ Een andere jongen keek blij op terwijl hij op de vraagstukken zat te zweten en riep vol overtuiging: ‘Ik hoopte al zó dat ik er iets van zou kunnen leren!’

‘Wat is er met die kinderen aan de hand?’, vroeg ik me af. Ik dacht altijd dat falen iets was waar je wel of niet mee om kon gaan. Ik had er nooit bij stilgestaan dat je falen ook leuk kon vinden. Waren dit bijzondere kinderen of zaten ze gewoon op een ander spoor?

Iedereen heeft wel een rolmodel, iemand die je de weg wijst op een kritiek moment in je leven. Deze kinderen waren mijn rolmodellen. Ze wisten kennelijk iets wat ik niet wist en ik was vastbesloten om dit uit te zoeken – om de manier van denken te doorgronden die een mislukking in een verrijking kan veranderen.

Wat wisten zij? Ze wisten dat menselijke capaciteiten, zoals intellectuele vaardigheden, ontwikkeld konden worden door middel

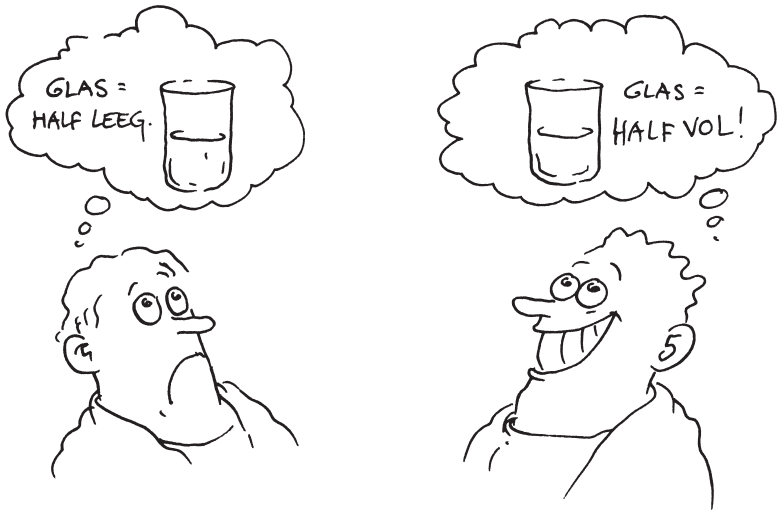
van training. En dat was precies wat ze aan het doen waren: slimmer worden. Ze waren niet ontmoedigd als ze faalden, want zo vatten ze het helemaal niet op. Ze wilden van hun fouten leren.

Ik daarentegen had altijd gedacht dat menselijke capaciteiten vastlagen. Je was slim of je was het niet, en als je faalde, was je het niet. Zo eenvoudig was het. Als je ervoor zorgde dat je succes boekte en miskleunen wist te vermijden (ten koste van alles) kon je slim blijven. Worstelingen, fouten en doorzettingsvermogen pasten niet in dit beeld.

Het is een oud vraagstuk of menselijke capaciteiten ontwikkeld kunnen worden of vastliggen. Maar heb je er wel eens bij stilgestaan wat deze opvattingen voor jou kunnen betekenen? Wat zijn de consequenties van de gedachte dat jouw intelligentie en jouw persoonlijkheid ontplooid kunnen worden, dat het geen onveranderlijke, diepgewortelde eigenschappen zijn? Laten we eerst eens kijken naar de eeuwenoude, heftige discussie over de menselijke natuur en daarna terugkeren naar de vraag wat deze opvattingen voor jou betekenen.

### **Waarom verschillen mensen van elkaar?**

Sinds het begin der tijden hebben mensen verschillend gedacht, gedragen ze zich verschillend en varen ze ieder een eigen koers. Het was dan ook onvermijdelijk dat iemand eens de vraag zou stellen waarom mensen van elkaar verschillen – waarom de ene mens slimmer of rechtschapener is dan de ander – en of er iets bestond wat hen anders dan de anderen maakte. Deskundigen verdeelden zich in twee kampen. Sommigen beweerden dat er aan de verschillen een lichamelijke oorzaak ten grondslag lag, waaraan niet te ontkomen viel en die niet te veranderen was. Door de eeuwen heen werden deze zogenaamde lichamelijke verschillen toegeschreven aan knobels op de schedel (frenologie), de grootte en de vorm van de schedel (craniologie), en vandaag de dag aan de genen.



Anderen wezen juist op de grote verschillen van mensen in achtergrond, ervaringen, scholing of manier van leren. Het verbaast je misschien dat een groot aanhanger van dit idee Alfred Binet was, de uitvinder van de IQ-test. Was de IQ-test niet juist bedoeld om de vaststaande intelligentie van kinderen te meten? Eigenlijk niet. Binet, een Fransman die in het begin van de twintigste eeuw in Parijs werkzaam was, ontwierp de test om uit te zoeken welke kinderen niet mee konden komen op het openbaar onderwijs van de scholen in Parijs, *met het doel nieuwe, speciale onderwijsprogramma's te ontwerpen om hen weer op het juiste spoor te brengen*. Zonder individuele verschillen in de verstandelijke vermogens van kinderen te ontkennen, meende hij dat onderwijs en oefening fundamentele veranderingen in intelligentie teweeg konden brengen. Hier volgt een citaat uit een van zijn belangrijkste boeken, *Les idées modernes sur les enfants*, waarin hij zijn werk met honderden kinderen met leerproblemen samenvat:

'Enkele moderne filosofen (...) beweren dat intelligentie een vaste omvang heeft, een omvang die niet vergroot kan worden. We moeten protesteren en actie ondernemen tegen dit grove pessimisme (...) Met oefening, training en bovenal regelmaat kunnen we onze scherpzinnigheid, geheugen en inzicht vergroten en intelligenter worden dan we waren.'



Wie heeft er gelijk? Vandaag de dag zijn de meeste deskundigen het erover eens dat noch het ene, noch het andere uitgangspunt juist is. Intelligentie is niet aangeboren óf een kwestie van opvoeding, noch van genen óf omgeving. Vanaf de conceptie vindt er een voortdurende wisselwerking tussen de twee factoren plaats. Gilbert Gottlieb, een voortreffelijk neurologisch onderzoeker, stelde dat er tijdens onze ontwikkeling niet alleen sprake is van een samenwerking tussen genen en omgeving, maar dat genen ook toevoer van informatie vanuit de omgeving *nodig hebben* om goed te kunnen functioneren.

Tegelijkertijd kwamen wetenschappers er achter dat mensen over meer capaciteiten beschikken om hun leven lang te blijven leren en hun hersenen te ontwikkelen dan ooit was verwacht. Natuurlijk heeft elk individu unieke genetische eigenschappen. Mensen worden geboren met verschillen in temperament en aanleg, maar het is duidelijk dat ervaring, scholing en persoonlijke inzet van grote invloed zijn. Robert Sternberg, de hedendaagse ‘goeroe’ op het gebied van intelligentie, schrijft dat de voornaamste voorwaarde voor het bereiken van deskundigheid ‘niet een of ander vaststaande, aangeboren gave is, maar doelgerichte betrokkenheid’. En, zoals zijn voorganger Binet meende, is het bovendien niet altijd zo dat mensen die als slimste van start gaan, ook als slimste eindigen.

### **Wat betekent dit nu voor jou? De twee mindsets**

Het is fijn dat er experts zijn die hun mening over wetenschappelijke onderwerpen kenbaar maken. Maar je moet wel kunnen begrijpen hoe deze zienswijzen op jou van toepassing zijn. Tijdens twintig jaar onderzoek heb ik kunnen aantonen dat *de opvatting die jij voor jezelf kiest* de manier waarop jij je leven leidt in sterke mate beïnvloedt. Deze denkwijze kan bepalen of je de persoon wordt die je wilt worden, of je je sterk maakt voor de dingen die je waardevol vindt en of je die ook bereikt. Hoe gaat dit in zijn werk? Hoe kan een simpele overtuiging krachtig genoeg zijn om je karakter en, als gevolg daarvan, je leven te veranderen?

De overtuiging dat je kwaliteiten uit marmer zijn gehouwen – *de statische mindset* – schept de drang jezelf steeds opnieuw te bewijzen. Als je ervan uitgaat dat intelligentie, persoonlijkheid en karakter vaststaande gegevens zijn, doe je er alles aan te bewijzen dat je

daarmee rijkelijk bedeed bent. Je zou toch niet de indruk willen wekken dat deze meest basale eigenschappen in jou onvoldoende aanwezig zijn!

Sommige mensen zijn van jongs af aan in deze mindset getraind. Zelfs als kind was ik al gefocust op slim zijn, maar de statische mindset werd er vooral door mevrouw Wilson, mijn lerares in groep acht, ingestampt. In tegenstelling tot Alfred Binet meende zij dat IQ-scores van mensen duidelijk maakten wie ze waren. We zaten in de klas op volgorde van IQ en alleen de leerlingen met het hoogste IQ mochten de vlag dragen, het bord uitwissen of een briefje naar de directeur brengen. Nog afgezien van de dagelijkse maagpijn die ze met haar veroordelende houding teweegbracht, creëerde ze een mindset waarbij iedereen in de klas slechts één doel voor ogen had: doe je slim voor, vooral niet dom. Wie dacht er nog aan leren of kon daar nog van genieten als je gehele persoon op het spel stond wanneer je een overhoring of een beurt voor de klas kreeg?

Ik heb zoveel mensen gezien die louter dit ene doel nastreefden: zich bewijzen in de klas, in hun carrière en in hun relaties. Elke situatie verlangt een bevestiging van hun intelligentie, persoonlijkheid of karakter. Elke situatie wordt beoordeeld in de zin van: Zal ik succes hebben of falen? Maak ik een slimme of domme indruk? Word ik geaccepteerd of afgewezen? Zal ik me een winnaar of een verliezer voelen?

Maar het is toch zo dat onze maatschappij intelligentie, persoonlijkheid en karakter waardeert? Het is toch normaal dat je deze eigenschappen wilt hebben? Ja, maar ...

Er is nog een andere mindset, die er niet van uitgaat dat je met de eigenschappen die jou zijn toebedeeld moet leven, die er niet van uitgaat dat je jezelf en anderen ervan moet overtuigen dat je de hoogste kaart in handen hebt terwijl je je heimelijk zorgen maakt omdat het niet meer dan tien zijn. Met deze mindset ga je ervan uit dat wat je is toebedeeld het beginpunt is van waaruit je je kunt ontwikkelen. Deze *groeimindset* is gestoeld op het geloof dat je je basiskwaliteiten kunt ontwikkelen door er moeite voor te doen. Hoewel mensen op alle mogelijke manieren van elkaar verschillen – qua talent, interesse en temperament – is iedereen in staat te veranderen en te ‘groeien’ door te leren en ervaring op te doen.

Denken mensen met deze mindset dat je alles kunt worden, dat iemand met de juiste motivatie of scholing een Einstein of Beethoven kan worden? Nee, maar ze denken wel dat de ware potentie van de mens onbekend is (en niet precies is vast te stellen) en dat het onmogelijk is te voorspellen wat hij kan bereiken door jarenlang enthousiast en hard te werken en te oefenen.

Wist je dat Darwin en Tolstoj als normale kinderen beschouwd werden? Dat Ben Hogan, een van de grootste golfers ooit, als kind vreselijk onhandig en lomp was? Dat de fotografe Cindy Sherman, die toch tot de belangrijkste kunstenaars van de twintigste eeuw behoort, zakte voor haar eerste fotocursus? Dat Geraldine Page, een van de grootste Amerikaanse actrices, het advies kreeg te stoppen omdat ze geen talent had?

Je zult zien hoe het geloof dat goede kwaliteiten ontwikkeld kunnen worden, een liefde voor leren teweeg kan brengen. Waarom zou je je tijd verspillen door steeds maar weer te bewijzen hoe geweldig je bent, als je kunt leren steeds beter te worden? Waarom zou je onvolkomenheden verbergen als je ze kunt overwinnen? Waarom zou je vrienden of partners zoeken die zich ertoe beperken je zelfrespect te steunen, in plaats van met mensen om te gaan die je daarnaast ook uitdagen om je te ontplooien? En waarom zou je altijd het bekende zoeken, in plaats van je in te spannen voor nieuwe ervaringen? De liefde om jezelf volledig in te zetten en dit vol te houden, ook (of juist) als het niet goed gaat, is het kenmerk van de groeimindset. Het is een mindset die mensen in staat stelt zich door de moeilijkste perioden van hun leven heen te slaan.

### **Hoe de twee mindsets werken**

Om je een beter idee te geven hoe de twee mindsets werken, stel je je – zo levendig mogelijk – voor dat je een jonge volwassene bent en een rotdag hebt.

Je gaat op een dag naar een college dat belangrijk voor je is en dat je ontzettend interessant vindt. De professor maakt de uitslagen van een tussentijds examen bekend. Jij hebt een krappe voldoende. Je bent teleurgesteld. Als je die avond naar huis gaat, ontdek je dat je een parkeerbon hebt. Nu heb je er helemaal de smoor in en je belt

je beste vriendin om te vertellen wat je hebt meegemaakt, maar je wordt min of meer afgescheept.

Wat zou jij in zo'n situatie denken, voelen, doen?

Toen ik deze vraag aan mensen met een statische mindset stelde, gaven ze de volgende antwoorden: 'Ik zou me afgewezen voelen.' 'Ik ben een ongelooflijke sukkel.' 'Ik ben achterlijk.' 'Ik ben een loser.' 'Ik zou me onbeduidend en dom voelen, ik zou het idee hebben dat iedereen beter is dan ik.' 'Ik ben waardeloos.' Met andere woorden: deze mensen zouden datgene wat er was gebeurd, zien als een rechtstreeks oordeel over hun competentie en over wat ze waard zijn.

Ze denken als volgt over hun leven: 'Mijn leven is beklagenswaardig.' 'Ik heb geen leven.' 'Ik word tegengewerkt.' 'De wereld is tegen me.' 'Er zijn mensen die me kapot willen maken.' 'Niemand houdt van me, iedereen haat me.' 'Het leven is oneerlijk en alle moeite is vergeefs.' 'Het leven is een regelrechte ramp. Ik ben stom.' 'Ik maak nooit iets goeds mee.' 'Ik ben de ongelukkigste mens op aarde.'

Sorry hoor, maar was er iets onoverkomelijks gebeurd of was er alleen maar sprake van een tegenvallend cijfer, een bon en een vervelend telefoonsprek?

Zijn dit gewoon mensen met een laag zelfbeeld? Of hebben we hier te maken met rasechte pessimisten? Nee. Als ze niet geconfronteerd worden met falen, voelen ze zich net zo waardevol en optimistisch, slim en aantrekkelijk als mensen met de groei mindset.

Hoe gaan ze met een dergelijke situatie om? 'Ik zal me niet meer zoveel tijd en moeite getroosten om alles zo goed te doen.' (Met andere woorden, je laat je niet weer door iemand anders beoordelen.) 'Doe niks.', 'Blijf in bed.' 'Ga je bezatten.' 'Eet.' 'Als ik de kans krijg ga ik gillen.' 'Eet chocola.' 'Luister naar muziek en ga een potje zitten mokken.' 'Sluit jezelf op in de wc.' 'Maak ruzie met iemand.' 'Huil.' 'Gooi iets kapot.' 'Wat kun je eraan doen?'

*Wat kun je eraan doen?* Weet je, toen ik het voorbeeld beschreef, bedacht ik met opzet de beoordeling 'een krappe voldoende' en geen onvoldoende. Het was immers een tussentijdse beoordeling, geen eindoordeel. Het was een parkeerbon, geen ongeluk. 'Min of meer afgescheept' is niet totaal afgekeurd. Er is niets rampzaligs of onherroepelijks gebeurd. Toch creëerde de statische mindset uit deze

summiere gegevens een gevoel van totale mislukking en machteloosheid.

Toen ik mensen met een op groei gebaseerde mindset hetzelfde voorbeeld voorlegde, zeiden ze het volgende:

‘Ik moet beter mijn best doen op school, beter uitkijken als ik mijn auto parkeer en me afvragen of mijn vriendin misschien een rottag had.’

‘Een krappe voldoende kan me duidelijk maken dat ik veel harder moet werken, maar ik heb nog de rest van het semester om mijn cijfer op te halen.’

De meeste antwoorden waren van deze strekking. Hoe gaan deze mensen met een dergelijke situatie om?

‘Ik neem me voor mijn volgende examen harder (of op een andere manier) te studeren, ik zal de bon betalen en de eerstvolgende keer dat ik mijn beste vriendin spreek, zal ik haar vragen wat er met haar is.’

‘Ik kijk wat er mis is gegaan met mijn examen, neem me voor het beter te doen, ik zal mijn bon betalen en mijn vriendin bellen om haar te zeggen dat ik me aan haar geërgerd heb.’

‘Voor mijn volgende examen zal ik beter studeren, ik ga met de leraar praten en ik zal beter opletten waar ik parkeer of bezwaar maken tegen de bekeuring. En ik ga uitzoeken wat er met mijn vriendin aan de hand is.’

Het feit dat je kwaad bent, staat natuurlijk los van welke mindset dan ook. Wie zou er in zo’n situatie niet de pest in krijgen? Zaken als een mager cijfer, een zwakke beurt, een afwijzing van een vriendin zijn nu eenmaal niet leuk. Niemand wordt daar vrolijk van. Toch ‘labelden’ de mensen met een groeimindset zichzelf niet en werden ze niet wanhopig. Ook al waren ze teleurgesteld, ze waren bereid risico’s te nemen, uitdagingen aan te gaan en wilden eraan blijven werken.

### **Is er iets nieuws onder de zon?**

Is dit nu zo’n vernieuwende gedachte? We hebben talloze gezegden die het belang van risico’s nemen en doorzetten benadrukken, zoals: ‘Wie waagt, die wint’, ‘De aanhouder wint’, en ‘Keulen en Aken zijn niet op één dag gebouwd’. Maar het is toch verbazingwekkend

dat mensen met een statische mindset het hier niet mee eens zijn. Voor hen is het: 'Wie waagt, verliest.' 'Als het je niet meteen lukt, heb je gewoon de capaciteit niet.' 'Als Keulen en Aken niet op één dag waren gebouwd, was dat waarschijnlijk ook niet de bedoeling.' Met andere woorden: risico's en inspanningen kunnen je tekortkomingen aan het licht brengen en aantonen dat je niet op je taak bent berekend. Het is verontrustend te zien dat mensen met een statische mindset zo weinig in moeite en inspanning geloven.

Het is ook nieuw dat de manier waarop mensen risico en inspanning opvatten, voortkomt uit hun mindset. Het is niet gewoon zo dat sommige mensen toevallig wel de waarde van het aangaan van uitdagingen en het belang van inspanningen inzien. Ons onderzoek heeft aangetoond dat dit inzicht *rechtstreeks voortkomt* uit een groei-mindset. Als we mensen deze mindset met de nadruk op ontwikkeling aanleren, volgen deze ideeën over uitdaging en inspanning vanzelf. Tegelijk is het ook niet zo dat sommige mensen bij toeval afkerig zijn van uitdaging en inspanning. Als we mensen (tijdelijk) een statische denkrichting opleggen, waarbij de nadruk ligt op vaststaande karaktereigenschappen, zijn ze binnen de kortste keren bang voor uitdagingen en hechten ze minder waarde aan inspanning.

We zien talloze boeken met titels als *De tien geheimen van 's werelds succesvolste mensen* in de boekhandel liggen, die waarschijnlijk veel nuttige tips zullen bevatten. Maar in de meeste gevallen blijken ze uit losse kretten te bestaan, zoals 'Neem meer risico's!' en 'Geloof in jezelf!' En ook al bewonder je de mensen die dit kunnen, het is niet duidelijk wat het een met het ander te maken heeft en hoe jij je deze adviezen eigen kunt maken. Je bent een paar dagen geïnspireerd, maar 's werelds succesvolste mensen behouden hun geheimen.

Als je echter de statische en de groei-mindset begint te begrijpen, zie je precies hoe het een tot het ander leidt. Hoe de overtuiging dat je capaciteiten 'uit marmer zijn gehouwen' tot bepaalde gedachten en handelingen leidt en hoe de overtuiging dat je capaciteiten ontwikkeld kunnen worden, een grote verscheidenheid aan gedachten en handelingen teweegbrengt, die je een totaal andere weg kunnen doen inslaan. Het is wat wij psychologen een aha-erlebnis noemen. Ik heb dit niet alleen tijdens mijn onderzoek gezien, toen we mensen

een nieuwe mindset aanleerden, maar het werd mij ook duidelijk uit de brieven die ik kreeg van mensen die mijn werk hebben gelezen.

Ze herkennen zichzelf: ‘Toen ik uw artikel las, merkte ik dat ik letterlijk steeds weer “Dit ben *ik*, dit ben *ik!*” riep. Ze zien opeens verbanden: ‘Ik was helemaal ondersteboven van uw artikel. Het leek wel of ik het geheim van de smid had ontdekt!’ Ze hebben het gevoel dat hun mindset zich vernieuwt: ‘Ik kan zeggen dat er een soort persoonlijke revolutie in mijn denken plaatsvindt, het is een fantastisch gevoel.’ En ze kunnen deze nieuwe denkwijze toepassen op zichzelf én op anderen: ‘Uw werk heeft me ertoe aangezet verandering te brengen in mijn werk met kinderen en opvoeden met andere ogen te zien.’ of: ‘Ik wil u laten weten wat een impact – op persoonlijk en praktisch gebied – uw opzienbarend onderzoek op honderden studenten heeft gehad.’

### **Zelfinzicht: wie heeft een reëel beeld van zijn capaciteiten en beperkingen?**

Mensen met een groeimindset zullen niet meteen denken dat ze een Einstein of een Beethoven zijn, maar hebben ze toch niet een overtrokken beeld van hun capaciteiten en zijn ze niet geneigd dingen te proberen die ze gewoon niet kunnen? Uit onderzoek is gebleken dat mensen hun eigen capaciteiten heel slecht kunnen inschatten. Onlangs hebben we onderzocht voor welke mensen dit het meeste geldt. We kwamen inderdaad tot de ontdekking dat veel mensen hun prestaties en hun kwaliteiten fout inschatten. *Maar het waren de mensen met een statische mindset die ernaast zaten.* De mensen met een op groei gebaseerde mindset wisten zichzelf verbazingwekkend goed te beoordelen.

Dit is een belangrijk gegeven. Als je gelooft dat je jezelf kunt ontwikkelen, zoals degenen met een groeimindset, sta je open voor exacte informatie over je huidige capaciteiten, ook al is deze niet erg vleierend. En als je gericht bent op leren, dan heb je deze exacte informatie nodig om dat effectief te kunnen doen. Degenen met de statische mindset beoordelen informatie over hun capaciteiten voornamelijk als goed of slecht, waardoor ze een vertekend beeld van zichzelf krijgen. Sommige informatie wordt uitvergroot, andere weggeredeneerd en voor je het weet, ken je jezelf niet meer.

Howard Gardner stelt in zijn boek *Extraordinary Minds*, dat er maar weinig mensen zijn die 'een speciaal talent bezitten om hun eigen sterke en zwakke eigenschappen te erkennen'. Het is interessant dat mensen met een groeimindset dit talent wel blijken te bezitten.

### **Wat heb je in huis?**

Iets anders wat maar weinig mensen in huis hebben, is de bijzondere gave om tegenslagen in het leven om te zetten in toekomstig succes. In een onderzoek van 143 wetenschappers naar creativiteit was men het grotendeels eens over de voornaamste ingrediënten die bij creatieve prestaties komen kijken. Het zijn juist dát doorzettingsvermogen en die veerkracht die in een groeimindset naar voren komen.



Je kunt je opnieuw afvragen of het werkelijk zo is dat deze ene overtuiging dit allemaal teweegbrengt: het plezier in uitdagingen, het geloof in inspanningen, de veerkracht ten aanzien van tegenslag en het grotere (creatievere!) succes. In de volgende hoofdstukken zie je precies hoe het werkt. Hoe mindsets verandering brengen in het streven van mensen en in wat ze als succes zien. Hoe ze de definitie, de betekenis en de impact van falen wijzigen. En dat ze de diepere



betekenis van inzet anders gaan zien. Je zult zien hoe deze overtuigingen op school, bij sport, op het werk en in relaties van invloed zijn. Je zult zien waar ze uit voortkomen en hoe ze kunnen worden veranderd.

## Ontwikkel je mindset

Welke mindset heb jij? Beantwoord deze vragen over intelligentie. Lees de uitspraken en geef aan of je het er in grote lijnen mee eens of oneens bent.

- 1 Intelligentie is iets zeer fundamenteels, iets waar je niet veel aan kunt veranderen.
- 2 Je kunt nieuwe dingen leren, maar je kunt niet echt veranderen hoe intelligent je bent.
- 3 Ongeacht de mate van je intelligentie kun je er altijd nog behoorlijk wat aan veranderen.
- 4 Je kunt altijd substantieel veranderen hoe intelligent je bent.

De stellingen 1 en 2 zijn geënt op de statische mindset. De stellingen 3 en 4 geven de groeimindset weer. Welke mindset spreekt jou het meest aan? Je bent misschien een combinatie van beide, maar de meeste mensen hebben toch een duidelijke voorkeur.

Je gelooft ook in andere vermogens. Je kunt 'artistiek talent', 'sportieve kwaliteiten' of 'zakelijk inzicht' in de plaats zetten van intelligentie. Probeer het.

Het gaat niet alleen om je talenten, maar ook om je persoonlijke kwaliteiten. Lees de volgende uitspraken over persoonlijkheid en karakter en kijk of je het er grotendeels mee eens of oneens bent.

- 1 Je bent een bepaald persoon en je kunt niet veel doen om dit wezenlijk te veranderen.

- 2 Ongeacht de persoon die je bent, je kunt altijd wezenlijk veranderen.
- 3 Je kunt dingen op verschillende manieren doen, maar de essentie van wie je bent, kan niet echt veranderd worden.
- 4 Je kunt altijd de fundamentele kenmerken van je persoonlijkheid veranderen.

Hier geven de stellingen 1 en 3 de statische mindset weer en 2 en 4 de groeimindset. Voor welke stellingen voel je het meest?

Verschilde je voorkeur van je 'op intelligentie gerichte mindset'? Dat kan. Deze mindset speelt een rol in situaties die verstandelijke vermogens vergen.

Je 'op persoonlijkheid gerichte mindset' komt aan de orde in situaties die je persoonlijke kwaliteiten in het geding brengen – bijvoorbeeld hoe betrouwbaar, coöperatief, liefhebbend of hoe sociaal vaardig je bent. In de statische mindset ben je bezig met hoe je beoordeeld zult worden; bij de op groei gebaseerde mindset houd je je bezig met vooruitgang.

Nog een paar manieren waarop je na kan denken over mindsets:

- Denk aan iemand die je kent die vastzit in een statische mindset. Bedenk hoe deze persoon zich altijd probeert te bewijzen en hoe overgevoelig hij is wanneer hij zich vergist of een fout maakt. Heb je je ooit afgevraagd waarom hij zo is? (Ben jij zo?) Nu kun je gaan begrijpen waarom.
- Denk aan een persoon die je kent die leeft volgens een groeimindset – iemand die begrijpt dat belangrijke kwaliteiten ontwikkeld kunnen worden. Denk aan de manier waarop hij of zij obstakels uit de weg ruimt. Denk aan zijn inzet om iets te bereiken. Welke manieren spreken jou aan om te veranderen en waar wil je je best voor te doen?

- Stel: je hebt besloten een nieuwe taal te leren en je hebt je aangemeld voor een cursus. Na een paar lessen roept de leraar je voor de klas en vuurt de ene na de andere vraag op je af.

Verplaats je in een statische mindset. Je kennis is nog niet toereikend. Voel je dat alle ogen op je gericht zijn? Zie je het gezicht van de leraar, hoe hij je beoordeelt? Voel de spanning, voel je ego wankelen en onzeker worden. Wat voel en denk je nog meer?

Verplaats je nu in een groeigerichte mindset. Je bent een beginnening, daarom ben je hier. Je bent hier om te leren. De leraar helpt je daarmee. Voel de spanning wegvloeien, voel dat je geest zich openstelt. De boodschap is: Je kunt je mindset veranderen.