

Stanford Psychologe Carol Dweck: Vernieuwing komt van groeidenkers



Je hebt twee soorten mensen in de wereld, vastdenkers en groeidenkers. De eerste groep beschouwt talent en intelligentie als een aangeboren, vaststaand iets. De groeidenkers menen dat intelligentie met passie en volharding te ontwikkelen is. Carol Dweck, hoogleraar aan de Stanford Universiteit, onderzoekt dit thema van de zogeheten mindsets al 25 jaar. Haar conclusie? Groeidenkers hebben gelijk. Vervolgens hebben Dweck en haar team mindset-programma's ontwikkeld voor alle mogelijke

doelgroepen. Van kleuters en scholieren tot managers en voetbalclubs in de Engelse premier league. Want: groeidenken kun je leren.

Het bewijsmateriaal dat de psychologen van Stanford over de jaren hebben verzameld door onderzoek is overweldigend. Mensen met een groei mindset scoren op alle fronten beter. Ze scoren beter met hun prestaties op school of universiteit, met hun resultaten als opvoeder of leraar, met hun succes als manager of leider. Carol Dweck: "Talent is slechts het vertrekpunt. Veruit het grootste deel van onze hersenen is te ontwikkelen. Wij hebben onderzoek gedaan naar bekende genieën. Denk aan mensen als Einstein, Edison of Madame Curie. Het enige dat hen onderscheidt van andere slimme wetenschappers is de volharding van hun inspanningen. Zelfs genialiteit ontwikkelt zich door inspanning. Het is bijvoorbeeld bekend dat Einstein helemaal niet zo'n geweldige wiskundestudent was. Veel beroemde wetenschappers behoorden in hun jeugd helemaal niet tot de besten van de klas."

Passie, leren en volhouden zijn de sleutelwoorden van een succesvolle ontplooiing. De hersenen blijken namelijk net zo te trainen als het lichaam. Dweck: "De gave van talent komt vanuit grote inspanning. Mensen met een gefixeerde mindset, vastdenkers, gaan ervan uit dat hun intelligentie en hun talent een gegeven is. Wat valt daaraan te ontwikkelen? Je kunt aan die norm voldoen of je kunt falen. Verschijnselen als faalangst, een weerstand tegen leren, gauw opgeven of bang zijn om voor dom versleten te worden juist omdat je je inspant: het zijn bekende uitingsvormen van vastdenken. Je bent dan meer bezig om vooral slim over te komen dan om te leren."

Dit gedrag komt in het onderwijs als zeer herkenbaar naar voren en helaas zijn er volgens Dweck ook nog eens veel docenten die er net zo over denken. "Die delen leerlingen in een hokje in van maximaal haalbaar niveau, wat alle ontwikkeling tegenhoudt. Een echte groeidenker als leraar is niet iemand die doceert, maar iemand die zelf graag leert."

Innoveren

"Het aantal uren dat je besteedt aan bewust oefenen is het enige dat de echt succesvollen onderscheidt van de niet succesvollen," aldus Dweck. Ze geeft het voorbeeld van Scott Forstall die leiding gaf aan het team dat bij Apple de iPhone ontwikkelde. Wederom een succes dat voortkwam uit eindeloze inspanningen en teamleden die bereid waren om verder te gaan. Voor een succesvolle innovatiecultuur is een groei mindset een belangrijke voorwaarde. Dweck: "Managers en leiders met een groei mindset leggen veel nadruk op verbeteringen, leren en vooral ook teamwerk."

Deze instelling vindt Dweck overigens kenmerkend voor de Aziatische cultuur met zijn nadruk op inspanning. "In landen als Japan, China en India ligt de overheersende focus op groei, leren en inspanning. Dat is de reden dat zij zo'n enorme economische ontwikkeling doormaken. In het westen hebben wij de afgelopen decennia de opkomst gezien van de *praise movement* in opvoeding, waarbij het als positief gezien werd dat je je kinderen prijst

vanwege hun intelligentie of hun uiterlijk om hen daarmee zelfvertrouwen te geven. Uit ons onderzoek blijkt echter dat dit desastreus is.”

Het prijzen van intelligentie in plaats van inspanning heeft hele generaties van vastdenkers opgeleverd, meent Dweck. “Wanneer je intelligentie prijst, biedt dat namelijk geen zelfvertrouwen. Een focus op het prijzen van inspanning daarentegen maakt de opdracht niet bedreigend en dat levert betere resultaten op. Het prijzen van kinderen om hun slimheid leidt tot mensen die niet tegen kritiek kunnen en die bij crisis zichzelf niet meer overeind kunnen houden. Ze vallen om. Hoe konden zij falen? Zij waren immers zo slim.”

Dweck’s conclusies over de schadelijke gevolgen van het benadrukken van intelligentie in plaats van inspanning werd haar niet overal in dank afgenomen. “Ouders waren heel kwaad op mij. Hoe kon ik dit zeggen?” Dweck zegt er overigens bij dat ze haar werk in redelijke zwart-wit termen heeft uitgelegd ‘om het verschil te benadrukken’. Echter, een mens kan verschillende mindsets op verschillende terreinen hebben. “Je kunt een groeidenker zijn wat je werk betreft, maar op sportgebied vinden dat je niks voorstelt en dat het toch niets wordt. Bovendien is het ook realistisch om niet te verwachten dat je overal maar in uit kunt blinken, als je maar hard genoeg je best doet. Overigens is het ook vaak een zaak van *work smart*, en niet alleen *work hard*.”

Het ontwikkelen van groeidenken

Dat je intelligentie een vaststaand gegeven is, is uiteindelijk een perceptie die je van jezelf hebt. En percepties zijn te veranderen. Kinderen en volwassenen vastdenkopdrachten geven (‘deze test is om te zien hoe slim je bent’), leidt als vanzelf tot vastdenken en lagere resultaten. Je kunt de zaak dus ook omgooien. Dweck: “De combinatie van het aanleren van een groeimindset met creatieve strategieën levert uitstekende resultaten op.”

Groeidenken kun je leren en ontwikkelen en het team van Dweck heeft op Stanford al verscheidene programma’s ontwikkeld. Zoals Brainology, dat 13-14 jarigen in een serie van acht workshop sessies laat zien hoe het brein te trainen is en wat het oplevert. Carol Dweck: “Het besef dat neuronen nieuwe verbindingen in je hersenen maken door denkinspanningen en dat je daarmee de hersenen traint is vaak een enorme eye-opener voor jongeren.”

Collega’s van Dweck werken aan vergelijkbare programma’s voor managers en voor ouderen. Op iedere leeftijd kan een mindset nog veranderd worden. Carol Dweck’s werk wordt steeds breder erkend. Zij is ook de psychologische coach van het honkbalteam van de St. Louis Cardinals in de VS en van een Engels premier league elftal. Dweck: “De toepassingsmogelijkheden zijn zeer breed. Dat we echter op brede schaal in de Westerse wereld kinderen opgevoed hebben met enkel lof voor hun intelligentie, baart me grote zorgen. Het is een generatieprobleem dat ons ook nog eens ons innovatievermogen aantast.”