



## Mens, kom tevoorschijn

Vanaf onze geboorte tot en met onze dood komen we in aanraking met een schier oneindige reeks gewenste en ongewenste levensveranderingen. Hoe ontdekken en ontwikkelen we de veerkracht die nodig is om ons leven vol te leven, onze unieke bijdrage te blijven leveren, onze roeping vorm te geven binnen voortdurende verandering?

In een reeks van zes interviews gaan Klaartje van Gasteren, Marnix Reijmerink en Jakob van Wielink in gesprek met bekende internationale denkers die allen laten zien dat in het ontdekken en herkennen van onze kwetsbaarheid ook de weg naar ons talent en potentieel ligt. Sommigen van hen moesten ervaringen doorstaan die te groot lijken om te kunnen overleven.

Zes verhalen van zes mensen die tevoorschijn zijn gekomen en die de lezer uitnodigen en uitdagen datzelfde te doen.

In dit zesde interview vertelt Carol Dweck, hoogleraar psychologie aan Stanford University, haar verhaal. Zij is vooral bekend door haar baanbrekende werk op het gebied van de *growth* en *fixed mindset*.

In gesprek met Carol Dweck

# Ik wil mensen wakker maken

**“Toen ik klein was, gaf ik mezelf een belangrijke boodschap: wees slim. Slim willen zijn gaf me een gevoel van waarde. Slim zijn leverde altijd iets op en maakte dat ik me bijzonder voelde. Later op de universiteit werd ik – net als anderen om mij heen – geconfronteerd met falen, teleurstelling en tegenslag. Dat waren grote uitdagingen die ik tot dan toe uit de weg ging. Uitdagingen aangaan gaf me eerder vooral het gevoel te kunnen verliezen. De positieve kant en de mogelijkheden ervan zag ik nauwelijks. Ik moest wakker worden om uitdagingen aan te gaan. Nu wil ik andere mensen wakker maken. Ze laten groeien en laten ontdekken wat hun bijdrage in de wereld kan zijn.”**

AUTEURS: MARNIX REIJMERINK, KLAARTJE VAN GASTEREN & JAKOB VAN WIELINK

We ontmoeten Carol Dweck in haar werkkamer op de schitterende campus van Stanford University. Ze is een van de meest inspirerende *thought leaders* op het gebied van mindset, persoonlijke groei en motivatie. Wachtend in de gang zien we een portret van haar voormalige collega en vakgenoot Philip Zimbardo. Wij interviewden hem de dag daarvoor in San Francisco. In het vorige artikel in deze rubriek schreven we over deze ontmoeting en zijn werk.

Met professor Dweck spreken we over het belang van een growth mindset voor (jonge) mensen die een bijdrage aan de wereld willen leveren en hoe (bege)leiders ze daarin kunnen ondersteunen en uitdagen.

## Het verlangen om te ontdekken

Dweck begon haar onderzoek naar mindset in de jaren 80 van de vorige eeuw met de observatie dat sommige mensen in hun leven en werk steeds bezig lijken door henzelf of anderen in hun omgeving bevestigd te worden

### Over Carol Dweck...

Psycholoog Carol Dweck (1946) is hoogleraar in de psychologie aan Stanford University. Ze studeerde aan het Barnard College en promoveerde in 1972 aan Yale University. Voordat ze in 2004 op Stanford begon, doceerde ze aan de Columbia University, Harvard en aan de Illinois University.

Ze wordt geroemd om haar baanbrekende onderzoek op het gebied van menselijke motivatie. Ze is het meest bekend vanwege haar onderzoek naar impliciete theorieën over intelligentie en hoe onze manier van denken onze motivatie en succes beïnvloedt.

Volgens Dweck bezitten mensen die een statische kijk op intelligentie hebben, of geloven dat talent en vaardigheden aangeboren eigenschappen zijn, een zogenaamde 'fixed mindset'. Degenen die geloven dat intelligentie, talent en vaardigheden kunnen worden verbeterd door inspanning en oefening, houden vast aan wat Dweck een 'growth mindset' noemt. Deze manier van kijken naar de werkelijkheid kan een belangrijke rol spelen bij de manier waarop mensen uitdagingen aanpakken en of ze volharden bij tegenslagen.

in wat ze kunnen. Externe motivatie lijkt hun drijfveer. Anderen daarentegen zijn voortdurend op zoek naar het verder ontwikkelen van hun eigen potentieel voorbij wat ze van zichzelf al weten. Hoe ze hun vermogens, hun talenten en hun potentieel niet alleen ten volle kunnen benutten, maar zelfs kunnen vergroten en uitbreiden. Dit is wat Dweck een 'growth mindset' is gaan noemen.

"Als je vooral bezig bent om te kijken wat je op dit moment kunt en presteert en daar niet met nieuwsgierigheid aan voorbijgaat, werkt

dat een fixed mindset in de hand", zo zegt Dweck. Een eenzijdige focus op het bereiken van doelen en streven naar succes binnen je huidige mogelijkheden, kan een valkuil zijn. Het verlangen om te experimenteren met nieuw gedrag en nieuwe ervaringen op te doen, ligt ten grondslag aan de ontwikkeling van een growth mindset. Je bent voorbij je faalangst gekomen en ervan overtuigd dat de uitdagingen die je tot nu toe hebt doorstaan om te kunnen presteren, je sterker hebben gemaakt en dat je erdoor gegroeid bent.

"We hoeven en kunnen niet op elk gebied van ons leven een growth mindset hebben. We hebben een mix van de beide mindsets in onszelf. Er zijn situaties in je leven die een fixed mindset oproepen. Er zullen bijvoorbeeld situaties zijn waarin je twijfelt of je iets kunt. We noemen deze twijfel aan eigen kunnen 'fixed ability'. Fixed ability wordt gevoed door triggers die hun oorsprong vinden in eerdere ervaringen van falen, tegenslag en teleurstelling. Er is echter een gebied waarop je wel een growth mindset zou moeten hebben en dat is ten aanzien van de vraag wat jouw unieke bijdrage aan de wereld is."

### Zelfreflectie is de sleutel

Om een growth mindset te ontwikkelen moet je ontdekken welke triggers voor een fixed mindset zorgen. Overtuigingen en vaststaande denkbepelden zijn vaak ontstaan op momenten dat we onder druk stonden, toen we alle zeilen bij moesten zetten. Om onszelf in die situatie te redden en staande te houden hebben we – meestal onbewust – keuzes gemaakt die we nu in vergelijkbare situaties weer geneigd zijn te maken. Vaak zonder erbij na te denken. De fixed mindset die ten aanzien van bepaalde thema's of gebeurtenissen is ontstaan, heeft ten doel ons te helpen en te steunen op het moment dat in vergelijkbare situaties de druk opnieuw oploopt. Het helpt ons controle te houden als het spannend wordt. De fixed mindset is er in zekere zin om ons te beschermen.

Maar een fixed mindset kan ons ook belemmeren op het moment dat we ons slecht of ontoemoedig voelen en op onze hoede zijn. Als we die gevoelens en emoties ruimte geven en ernaar kijken, ontwikkelen we een growth mindset ten aanzien van de betreffende situatie. De uitdaging is de fixed mindset en de bijbehorende emoties niet te negeren, maar ze te onderzoeken en te gebruiken als bron van verdere groei en ontwikkeling. De fixed mindset is een wezenlijk onderdeel van wie we zijn, maar hoeft geen allesbepalende factor te zijn op elk terrein van ons leven. De sleutel ligt in het vermogen te reflecteren op onszelf en ons handelen, en de triggers te herkennen die een fixed mindset bepalen.

We hebben andere mensen nodig om dit zelfreflectieve onderzoek te kunnen doen. Dialoog en eerlijke feedback zijn belangrijkste manieren om zicht te krijgen op de gebieden waar we een fixed mindset hebben. Door te leren welke triggers daarbij een rol spelen, ontstaat de ruimte om een andere keuze te maken; de keuze voor nieuwsgierigheid en groei.

### **Ontdek wat je de wereld om je heen wilt brengen**

Wanneer we in ons persoonlijke en professionele leven reflecteren op en leren van de weg die we gaan en leren van het proces dat we doorlopen, openen we een weg naar ontwikkeling, groei en verandering. Ook in de context van een organisatie benadrukt Dweck het belang van het geven van kansen, van uitproberen, van vallen en weer opstaan. Als een idee wordt uitgetest en het slaagt niet, moet een organisatie de mensen in kwestie blijven steunen en blijven uitdagen. Bena-drukken dat iets niet gelukt is werkt een fixed

mindset bij leiders en hun teams in de hand. Het leidt tot geldingsdrang. Deze geldingsdrang stimuleert potentieel onethisch gedrag: willen winnen ten koste van alles en iedereen.

Een voorbeeld is het artikel *How Microsoft uses a growth mindset to develop leaders* (2016) van Dweck en de chief people officer van Microsoft Kathleen Hogan. Ze laten daarin zien hoe Microsoft investeerde in een klimaat waarin leiderschap in eerste instantie zorgt voor psychologische groei die mogelijk maakt

De acceptatie dat we zowel een fixed als een growth mindset in ons verenigen, opent de weg naar werkelijke verandering en groei op welk terrein van ons leven dan ook

dat medewerkers uitgedaagd worden nieuwe ideeën te bedenken en uit te proberen. Ongeacht de uitkomst is de vraag telkens: wat zijn we aan het leren? Dat stelt mensen in staat om te ontdekken wat hun volle potentieel is. Het geeft ze zicht op wat ze aan de wereld kunnen bijdragen. Hoe ze van betekenis kunnen zijn en hoe ze hun roeping kunnen leven. "Met mijn werk

wil ik bijdragen aan een betere, hele, meer verbonden wereld. Wanneer je werkelijk weet dat je een bijdrage kunt leveren en je weet hoe, dan waardeer je alles dat je hiertoe in staat heeft gesteld, ook de teleurstellingen en tegenslagen in je leven."

Volgens Dweck is het van wezenlijk belang dat we mensen, en zeker ook kinderen, prijzen om hun inzet, groei en bijdrage, en niet om het uiteindelijke resultaat, zodat we de growth mindset bevorderen. Mensen leren nu eenmaal meer van hun falen dan van hun successen. Voor organisaties en hun leiders betekent dit dat zij aan mensen laten zien dat ze aangenomen zijn omdat ze van waarde zijn en iets wezenlijks kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie en de mensen die er werken, en niet in eerste instantie omdat ze zo vreselijk goed zijn in iets. Daag de mensen uit de beschikbare middelen en

mensen te gebruiken om de mens te worden die ze willen zijn. “Het gaat er niet om perfect te zijn, maar wel om de grote uitdagingen en uitnodigingen die voor je in het verschiet liggen aan te nemen.”

### **Mensen wakker maken**

“Met mijn werk wil ik mensen wakker maken. Ik geloof dat mensen in staat zijn om voor het ene of het andere pad te kiezen. Mensen kunnen kleine, eenvoudige keuzes maken die hen brengen op het pad van wat zij bij te dragen hebben in de wereld. Veel mensen hebben niet het gevoel dat ze iets wezenlijks kunnen bijdragen aan de wereld. En ze weten niet waar ze moeten beginnen. Dus is het belangrijk om te benadrukken dat ze iedere dag kleine keuzes kunnen maken, kleine stappen kunnen zetten op weg naar hun grotere bijdrage in deze wereld.” ■

**Klaartje van Gasteren** is internationaal trainer en begeleider in (persoonlijk) leiderschap, en begeleidt directies, hun teams en individuen in het worden van een *secure base* voor zichzelf en de mensen waarmee zij werken en leven.

**Marnix Reijmerink** is internationaal trainer en begeleider van teams en hun leiders. Hij brengt liefde en avontuur in het hart van groepen. Daarbij helpt hij de thema's van hechting, transitie en betekenisgeving te vertalen naar duurzame ontwikkeling en groei.

**Jakob van Wielink** helpt leiders en hun organisaties te leven vanuit hun diepste roeping. Jakob is als executive coach verbonden aan IMD Business School (Zwitserland en Singapore) en is stafid van het Portland Institute for Loss and Transition (VS).

**Klaartje, Marnix en Jakob** zijn gezamenlijk partners in De School voor Transitie.  
[www.deschoolvoortransitie.nl](http://www.deschoolvoortransitie.nl)

### **Referenties**

- Dweck, C. (2018). *Mindset: Verander je manier van denken om je doelen te behalen*. Amsterdam: SWP.
- Dweck, C., & Hogan, K. (2016). How Microsoft uses a growth mindset to develop leaders. *Harvard Business Review* (Oktober).
- Gasteren, K. van, Reijmerink, M., & Wielink, J. van (2019). Iedereen kan een held zijn: In gesprek met Philip Zimbardo. *Tijdschrift voor Coaching*, 15(3), 16-21.