

Mindset

Een mindset (of onze overtuigingen) selecteert en ordent je waarneming en koppelt er een bepaalde betekenis aan. Er is niks mis met een mindset. Integendeel zelfs, het maakt de wereld om ons heen gemakkelijker en onze waarneming beheersbaar. Maar soms kan zo'n mindset je ook in de weg zitten. Zo ontdekte Carol Dweck, een Amerikaanse neuropsycholoog, dat onze overtuigingen over het leren verstrekkende gevolgen heeft.

Fixed en Growth Mindset

Even zwart-wit, onderscheidt ze twee mindsets. Een growth-mindset waarbij je ervan uitgaat dat je je kunt ontwikkelen op allerlei gebied. Alles kun je dus leren. Intelligentie, kwaliteiten, vaardigheden enz. je kunt ze allemaal verbeteren. Wanneer je met deze kijk de wereld om je heen waarneemt, zie je overal kansen en uitdagingen, fouten en feedback worden omarmt als belangrijke informatie. Het gevolg is persoonlijke groei.

De andere mindset heeft ze fixed-mindset genoemd. Bij deze mindset ga je ervan uit dat je wordt geboren met je talenten en je intelligentie. Je kwaliteiten staan vast. Je kunt dus geen dingen leren die niet bij je oorspronkelijke aanleg of talenten behoren. Dit zorgt ervoor dat je denkt dat je kunt proberen tot je een ons weegt, maar meer dan je oorspronkelijke aanleg komt er niet uit. Dit leidt ertoe dat je uitdagingen uit de weg gaat en liever niet geconfronteerd wordt met feedback en fouten. Het gevolg is dat je onder je potentieel gaat functioneren.



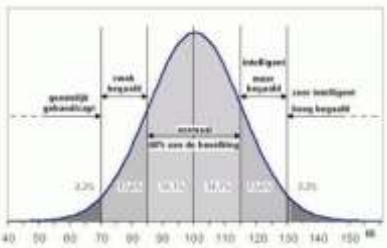

Hierna zie je het mechanisme dat in gang gezet wordt door de twee mindsets in beeld.



De gevolgen van deze mindsets zijn verstrekkend. Denk je maar eens in. Heeft het zin om naar een training “verbeteren communicatieve vaardigheden” te gaan als je eigenlijk denkt dat je op dat gebied toch niet kunt ontwikkelen (“ik ben nu eenmaal beter met cijfers”). Of heeft het zin als een leidinggevende zijn medewerker naar een training stuurt terwijl hij eigenlijk denkt dat het er bij de betreffende medewerker toch niet in zit?

Fixed of growth mindset, met welke bril kijk jij?

Hieronder vind je een aantal stellingen. Met welke ben jij het wel of juist niet eens?

	<p>Oefening baart kunst. Als je genoeg oefent, dan kun je alles leren.</p> <p>Eens / oneens</p>
	<p>Als je er moeite voor moet doen, dan ben je er niet goed in.</p> <p>Eens / oneens</p>
	<p>Je kunt wel nieuwe dingen leren, maar je kunt je basisintelligentie niet echt veranderen.</p> <p>Eens / oneens</p>
	<p>Je kunt dingen op een andere manier aanpakken, maar de kern van wie je bent kun je niet veranderen.</p> <p>Eens / oneens</p>

Welke gedachten horen er bij de twee mindsets?

Growth mindset

1. Oefening baart kunst
2. Als het moeilijk wordt zet je door
3. Fouten zijn er om van te leren
4. Als het lastig is, dan leer je

Fixed mindset

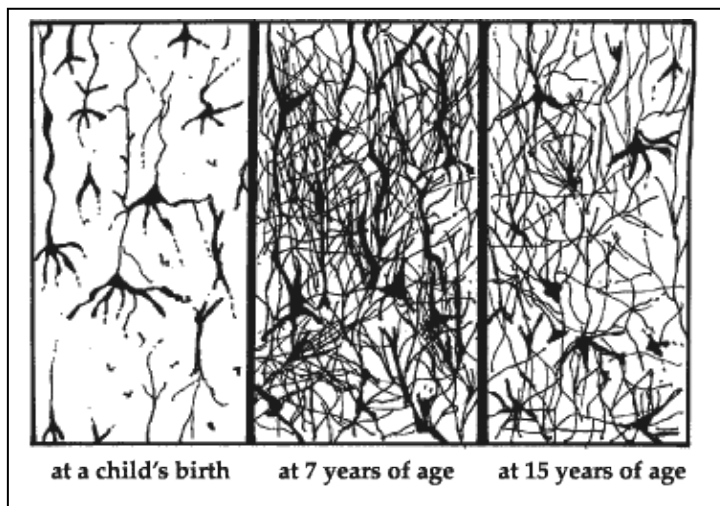
1. Het zit er gewoon niet in (mijn hele familie durft niet te verkopen...)
2. Als je er moeite voor moet doen, dan ben je er niet goed in
3. Wat een natuurtalent
4. Je bent een geboren

Geloven mensen met een growth mindset erin dat je alles kunt worden? Dat met de juiste motivatie en met de juiste training en ontwikkeling iedereen Einstein kan worden? Nee, ze geloven dat het werkelijke potentieel van een persoon onbekend is. En dat het onmogelijk is om van te voren te weten wat een persoon allemaal kan bereiken met jaren van passie, toelating en training.

Wat is waar? Kun je (aan)leren wat je maar wilt?

Door recent hersenonderzoek is aangetoond dat de hersenen zich blijven ontwikkelen. In onze kinderjaren wordt dat ontwikkelplasticiteit genoemd. Maar zelfs als we zijn uitgegroeid, blijven onze hersenen plastisch. Dit betekent dat afhankelijk van onze (leer)ervaringen onze hersenen zich (blijven) ontwikkelen.

Hoe? In de hersenen vindt denken plaats door de chemische communicatie tussen neuronen die met elkaar verbonden zijn in een complex netwerk. Wanneer je leert, ontstaan er nieuwe verbindingen tussen deze neuronen. Bestaande verbindingen worden sterker. Onderzoeken in neurofysiologie en hersenscans hebben aangetoond dat wanneer mensen nieuwe vaardigheden oefenen en leren, het gebied in de hersenen dat voor deze vaardigheid verantwoordelijk is groter en dichter wordt met neurale verbindingen. En nieuwe gebieden in de hersenen worden actief wanneer er gerelateerde taken worden uitgevoerd. Dit proces gaat sneller wanneer er actief geleerd wordt. Hieronder zie je hoe dit proces eruit ziet bij jonge kinderen. Ditzelfde proces blijft dus plaatsvinden als je ouder wordt.



Op de afbeelding hiernaast zie je het aantal neuronen en de verbindingen daartussen op drie verschillende leeftijden.

Dit proces hebben ze onder andere waargenomen bij taxichauffeurs in Londen. De opleiding tot taxichauffeur duurt ongeveer 2 jaar. Ze moeten niet alleen alle bezienswaardigheden uit hun hoofd weten, maar ook hoe daar te komen. Is er een opstopping, dan moeten ze de alternatieve routes uit hun hoofd kennen. Taxichauffeurs die klaar waren met hun opleiding hadden een groter en dichter gebied met neuronen dat actief was bij de ruimtelijke oriëntatie. Nu kun je zeggen dat deze mensen waarschijnlijk van oorsprong al meer neuronen rond dat gebied hebben. Maar

tijdens de opleiding zijn mensen meerdere malen bekeken en hoe verder ze in de opleiding zaten, hoe meer neuronen en hoe meer verbindingen tussen deze neuronen in het betreffende gebied.

Natuurlijk hebben we ook te maken met aanleg. Die bepaald bijvoorbeeld ons aanvangsniveau en de snelheid waarmee we een nieuwe taak of vaardigheid kunnen leren.

Welke mindset "waar" is, is eigenlijk niet eens zo interessant. Wel de gevolgen van de beide mindsets.

Begeleiden en de fixed en growth mindset

Naar een bepaalde taak of vaardigheid kijken vanuit een fixed mindset of een growth mindset is niet alleen belangrijk bij de medewerker of je klant, maar ook bij jezelf als begeleider. Geloof jij in jezelf als begeleider. Geloof je dat je de vaardigheden die daarvoor nodig zijn hebt en kunt leren? Wat zijn de gevolgen als je een fixed mindset hebt over je eigen capaciteiten? De resultaten van je medewerkers worden dan ineens heel belangrijk. Die resultaten geven immers aan hoe "goed" jij bent. Met als gevolg dat je minder geneigd bent om te gaan experimenteren. Minder geneigd bent om te vragen om feedback. Met als gevolg dat je je eigen potentieel op dit gebied niet optimaal benut.

Uit onderzoek is gebleken dat managers met een fixed mindset op een andere manier met hun medewerkers omgaan dan managers met een growth mindset. **Fixed mindset** managers:

- nemen geen verbetering waar – de eerste indruk blijft bestaan.
- coachen hun medewerkers minder (want mensen kunnen niet veranderen).
- kunnen minder goed tegen kritiek.

Terwijl managers met een **growth mindset**:

- eerder ontwikkeling zien en veranderingen waarnemen bij hun medewerkers.
- meer bereid zijn hun medewerkers te coachen en te begeleiden.
- meer open staan voor feedback.

Hoe bevorder je een growth mindset?



Als een growth mindset leidt tot het benutten van je potentieel, dan is het voor een organisatie en voor jezelf van groot belang om deze mindset bij de medewerkers en jezelf te koesteren en te bevorderen. Hoe doe je dat?

De **eerste stap** is het onderkennen dat je op verschillende gebieden een andere mindset hebt. Het is zinvol om zowel naar jezelf te kijken als naar hoe jij naar anderen kijkt.

- Op welke gebieden heb jij een growth of fixed mindset?
- Als jij feedback krijgt, hoe ga je daar dan mee om?
- Kijk je als je acties uitvoert vooral naar het resultaat of ook naar het proces?
- Als iets niet gaat zoals je wilt, hoe ga jij daar dan mee om?

- Hoe geef jij anderen feedback?
- Hoe reageer je op goede prestaties van mensen in je omgeving?
- Hoe reageer je op minder goede prestaties van mensen in je omgeving?

Stap 2: ga jezelf en anderen feedback geven die een growth mindset overtuiging bevordert.

De feedback die wij gewend zijn te geven heeft vaak betrekking op de uitkomst en op het voorkomen van fouten. Terwijl je juist van die fouten het meeste leert. Dus eigenlijk zou je jezelf en je mensen willen stimuleren te experimenteren. En de fouten die gemaakt worden aangrijpen als belangrijke leermomenten. Feedback heeft dan betrekking op het proces waar iemand inzit.

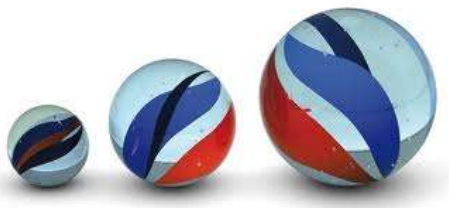
Dus niet: "Wat een goede verkoopdeal. Je ben een natuurtalent!"

Maar: "Bij de afgelopen verkoopdeal, zag ik dat je hebt aangepast wat er bij de vorige deal niet lekker ging. Super!"

Wil je bij anderen de mindset beïnvloeden, dan is het ook van belang om ze meer informatie te geven over de werking en invloed van de verschillende leermindsets en meer informatie over de werking van onze hersenen. Uit onderzoek naar leidinggevend (Heslin en VandeWalle) is gebleken dat door het geven van deze informatie de mindset van "fixed" managers veranderden en ze eerder ontwikkeling waarnamen bij hun medewerkers, meer geneigd waren om ze bij het leren te coachen en zelf meer open stonden voor feedback.

Stap 3: Stel jezelf (of je klant / medewerker) leerdoelen in plaats van prestatiedoelen

Uit onderzoek is gebleken dat het uitmaakt wat voor doel je jezelf (of je medewerker/ de klant) stelt. Ze noemen dat doeloriëntatie. Je kunt gericht zijn op het neerzetten van resultaat op het behalen van een prestatie. Dit wordt een prestatiedoeloriëntatie genoemd. Of je kunt gericht zijn op het bekwaam worden in een bepaalde vaardigheid. Dit wordt leerdoel oriëntatie genoemd.



'Het gaat om het spel en niet om de knikkers.'

Denk aan iemand die er een ongezonde levensstijl op na houdt en daardoor een paar kilo te zwaar is. Het doel van deze persoon kan dan zijn: ik wil 10 kilo afvallen in een 3 maanden (prestatiedoel). Wanneer het dan tegenzit. Een maand de kilo's er niet afvliegen, maar misschien er juist aankomen, dan zal deze persoon snel geneigd zijn om af te haken. Immers het doel is bijna onhaalbaar geworden.

Deze persoon kan ook het volgende doel voor zichzelf stellen: ik wil leren om een gezondere levensstijl te krijgen (leerdoel). Wanneer het dan tegenzit, wordt het juist interessant: je bent immers aan het uitzoeken, aan het ontdekken hoe je een gezondere levensstijl kunt krijgen.

Bij een leerdoel gaat het om het spel en niet om de knikkers. Het spel is leerdoeloriëntatie (beter *willen worden in.....*). De knikkers is de prestatiedoeloriëntatie. Deze prestatiedoeloriëntatie werkt prima bij simpele taken. Zodra de taken ingewikkelder worden of nieuw zijn voor iemand, dan is een leerdoeloriëntatie effectiever.

	Leerdoel	Prestatiedoel
Motivatie	Competentie willen leren	Competentie willen laten zien, vermijden van falen
Succes	Veel inspanning	Weinig inspanning
Taken	Moeilijk	Makkelijk
Feedback	Positief en negatief	Positief
Falen / fouten	Zeggen iets over verkeerde leerstrategie of te weinig inspanning, daarom: <ul style="list-style-type: none">• Aanpassen• Nog een keer proberen• Uitdaging zoeken	Zeggen iets over de persoon zelf en zijn ontoereikende vaardigheden, daarom: <ul style="list-style-type: none">• Vermijden• Ellendig voelen