

# Inhoud

<i>Voorwoord</i>	9
<i>Inleiding</i>	13
Deel 1 – Mindsetreset	
1 Het mindsetcontinuüm	25
2 Organisatiemindsets	39
Deel 2 – Mindsetcultuur	
3 Samenwerking	55
4 Innovatie en creativiteit	79
5 Risico's nemen en veerkracht	109
6 Integriteit en ethisch gedrag	129
7 Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie	153
Deel 3 – Mindsettriggers	
8 Micromindsetculturen	183
9 Evaluatiesituaties	193
10 Veeleisende situaties	209
11 Kritische feedback	237
12 Succes van anderen	265
Conclusie	293
<i>Dankwoord</i>	297

NB De noten in dit boek kunt u online raadplegen, op  
[www.atlascontact.nl/culturesofgrowth](http://www.atlascontact.nl/culturesofgrowth)

# Voorwoord

Op een gedenkwaardige dag in 2006 liep Mary Murphy mijn kantoor binnen. Zij was op dat moment een alom bewonderde promovenda binnen onze vakgroep op Stanford University. Ik vond het dus erg leuk dat ze me wilde spreken en was reuzebenieuwd naar wat ze te zeggen had. Ik wist nog niet dat ons gesprek de aanzet zou geven tot een hele reeks nieuwe opwindende ontwikkelingen.

Laat me je eerst wat achtergrondinformatie geven over wat er vóór Mary was gebeurd. Uit tientallen jaren van onderzoek naar mindsets was gebleken dat mensen kunnen geloven dat hun belangrijke vermogens, zoals hun intelligentie, vastliggen en niet verder te ontwikkelen zijn. Punt. We noemden dit een ‘statische mindset’ en we toonden aan dat mensen met zo’n mindset vaak terugschrikken voor uitdagingen die aan het licht konden brengen dat ze ergens niet goed in waren. Ook weten ze fouten en tegenslagen aan een gebrek aan vaardigheden, waardoor ze makkelijker opgaven. Andere mensen, zo ontdekten we, hadden meer een ‘groeimindset’ – de overtuiging dat vaardigheden in de loop van de tijd te ontwikkelen zijn, bijvoorbeeld door hard werken, goede strategieën en veel hulp en steun van anderen. Deze overtuiging bleek mensen er vaak toe aan te zetten om uitdagingen aan te gaan waarmee ze hun vaardigheden konden verbeteren en om te leren van fouten en tegenslagen. Mensen met zo’n mindset waren volhardender en bereikten op de lange termijn meer.

Toen Mary die dag mijn kantoor binnenkwam, zei ze iets als: ‘Ik vind dat je geweldig en belangrijk werk doet, maar je ziet mindset als iets wat puur in iemands hoofd zit. Het klopt dat mensen naar verschillende mindsets neigen en dat kan een groot verschil maken, maar de omgeving, de sociale context, de cultuur en de organisatie

waarin iemand zich bevindt kunnen ook een mindset hebben. Die mindset, die tot uiting komt in de belangrijkste filosofieën en activiteiten van een groep mensen, kan de leden van die groep sterk beïnvloeden, ongeacht hun individuele mindset.’

We wisten al dat mensen weliswaar naar een bepaalde mindset neigen, maar dat ze niet altijd vanuit die mindset opereren. Een grote tegenslag of mislukking kan iemand die normaal gesproken een groei mindset vertoont bijvoorbeeld een statische mindset bezorgen. Maar Mary’s theorie ging verder. Zij beweerde dat welke individuele mindset iemand ook heeft, de werk- of schoolomgeving waarin die persoon zich bevindt een grote invloed heeft. Met andere woorden: mensen kunnen nog zo’n uitgesproken groei mindset hebben, er zullen altijd plekken zijn waar ze die niet kunnen gebruiken. Die plekken zijn omgevingen met een statische mindset, of wat Mary ‘geniecul- turen’ noemt.

Hoe kan een werk- of schoolomgeving een statische mindset hebben? De filosofieën en activiteiten van die omgeving kunnen doortrokken zijn van het idee dat vaardigheden vastliggen en niet verder te ontwikkelen zijn – van het idee dat sommige mensen gewoon slim zijn en andere niet. In zo’n omgeving wordt vaak waarde gehecht aan prestaties die in één keer perfect zijn, zonder dat daar periodes van verwarring of strijd aan voorafgaan. Aan de schijn van genialiteit wordt meer waarde gehecht dan aan leren en groeien. Mensen die iets geniaals lijken te hebben, worden hoger aangeslagen dan mensen die dat niet hebben. En ongeacht iemands eigen mindset zal de mindset van de omgeving het vaak winnen. Het is moeilijk om grote uitdagingen aan te gaan of om waarde te hechten aan en te leren van tegenslagen als je wordt gezien als slim of niet, de moeite waard of niet.

Kort samengevat was Mary’s boodschap: de cultuur waarin je je bevindt, kan haar eigen mindset hebben. Het kan een cultuur zijn die gelooft in en waarde hecht aan de ontwikkeling van de vaardigheden van al haar leden. Of het kan een cultuur zijn die gelooft in en waarde hecht aan vaststaande capaciteiten, een cultuur die verwacht dat sommige mensen meer talenten hebben en andere mensen (blijvend) minder.

Hoe ik destijds in mijn kantoor op Mary's idee reageerde? Ik was superenthousiast. Ik besepte meteen dat dit een heel nieuw en heel belangrijk inzicht was – een belangrijk inzicht voor nader onderzoek, en vooral een belangrijk inzicht voor de samenleving. Dus ik zei tegen haar: 'We duiken erin!' Voor we het wisten, had Mary haar inmiddels befaamde onderzoeksprogramma opgestart.

Via haar onderzoek heeft Mary keer op keer aangetoond dat organisaties en teams die er een groeimindset op na houden en die mindset in hun beleid en activiteiten tot uiting laten komen, medewerkers hebben die meer gemotiveerd en toegewijd zijn, elkaar beter ondersteunen en creatiever en innovatiever werk leveren. Ze zijn ook minder geneigd om zich oneerlijk te gedragen, de kantjes eraf te lopen of elkaars ideeën te stelen. Universitair docenten die in hun klassen een groeimindset weten te cultiveren, hebben studenten die gemotiveerder zijn, meer leren en hogere cijfers halen. In zulke 'groeculturen' is waardering voor iedereen, krijgen mensen steun om hun capaciteiten uit te bouwen en worden voorwaarden gecreëerd waaronder iedereen een waardevolle bijdrage kan leveren. In deze culturen komen veel mensen op alle niveaus en in alle segmenten van een organisatie met goede ideeën en nuttige bijdragen – niet alleen mensen die als briljant, getalenteerd of 'high potential' zijn aangemerkt.

Ik kan niet genoeg benadrukken hoe nieuw en waardevol dit idee was. Het betekende dat het niet langer voldoende was om leden van een organisatie of leerlingen in een klas simpelweg een groeimindset aan te leren. Het was niet langer alleen hun persoonlijke verantwoordelijkheid om in de geest van de groeimindset te handelen. Het was nu de verantwoordelijkheid van de leiders van een organisatie of klas om een groeicultuur te creëren, een cultuur waarin zij met hun doen en laten het leren en de groei van alle anderen stimuleerden, ondersteunden en beloonden. Maar Mary's impact reikte verder. Ze inspireerde iedereen die onderzoek deed naar mindsets om te achterhalen hoe we zulke culturen kunnen creëren – door werkwijzen te ontwikkelen en zorgvuldig te testen die leerkrachten en managers effectief kunnen leren inzetten. Mijn oorspronkelijke opwinding over Mary's idee is met de tijd alleen maar toegenomen.

Mary heeft inmiddels onderzoek gedaan in en samengewerkt met talloze organisaties over de hele wereld – zowel ‘genieculturen’ als ‘groeiculturen’. Ze weet ondertussen precies hoe die eruitzien, hoe ze werken en hoe elke mindset uitpakt. In dit boek deelt ze deze fascinerende en ongelooflijk waardevolle informatie. Alle organisaties en groepen kunnen er hun eigen groeitraject mee starten en er een cultuur mee creëren die al hun individuele leden helpt hun potentieel waar te maken en bij te dragen aan de productiviteit, de innovaties en het succes van het geheel. Stel je eens voor dat dit op nationaal of zelfs mondiaal niveau zou gebeuren. Dit boek kan daartoe de aanzet geven.

– Carol S. Dweck, PhD

Lewis and Virginia Eaton Professor of Psychology, Stanford University.  
Auteur van *Mindset: De nieuwe psychologie van succes*, Stanford, Californië

# Inleiding

Sta eens stil bij het volgende scenario: je begint aan een nieuwe baan en je voelt je tomeloos energiek en fris, zoals vaak op een eerste werkdag. Je hebt je jarenlang afgevraagd hoe het zou zijn om op deze plek te werken en nu heb je het voor elkaar: een felbegeerde functie bij een van de meest toonaangevende organisaties in je vakgebied. Je weet dat het een uitdaging wordt, maar je bent er klaar voor. Bovendien is het een prachtige kans om nieuwe dingen te leren – je staat te trapelen om aan de slag te gaan!

Je kijkt op de klok en ziet dat het tijd is voor de eerste maandagochtendvergadering met je team. De vergaderzaal stroomt vol, er klinkt geroezemoes. De man naast je stelt zich voor. ‘Aha, jij bent nieuw. Waar heb je gestudeerd?’ vraagt hij. Je vertelt het hem en hij knikt. ‘Niet slecht,’ antwoordt hij. ‘Ik heb twee studies afgerond aan het MIT.’ De vergadering begint. De baas vraagt de projectleiders om updates, en iedereen begint op te scheppen over behaalde resultaten. Als blijkt dat een belangrijke deadline niet is gehaald, wordt de sfeer gespannen; mensen wijzen druk naar elkaar, maar een duidelijk antwoord komt er niet. Uiteindelijk vraagt de baas om ideeën voor oplossingen voor een lastige kwestie waar het team mee worstelt. Je komt in de verleiding om je hand op te steken omdat je denkt dat je een goede suggestie hebt, maar je houdt je in. Als je terugdenkt aan wat je net hebt gezien, ben je bang voor wat er gebeurt als je de plank mislaat. Stel dat je idee toch niet zo goed is? Wat zullen je baas en de anderen van je denken? Je besluit dat het beter is om je mond te houden.

Tegen het einde van de vergadering is de moed je in de schoenen gezakt. Je vraagt je af of je een foute beslissing hebt genomen. Mis-

schien heb je toch niet in huis wat er voor deze functie nodig is.

Nu spoelen we terug en kijken we naar een ander scenario.

Je voelt die tomeloze, frisse, energie die bij een eerste werkdag hoort en je kijkt op de klok. Het is tijd voor de teamvergadering van maandagochtend. Nadat iedereen zich heeft voorgesteld, zegt de baas: 'Ik weet dat je waardevolle vaardigheden en ervaringen in te brengen hebt. We zijn blij dat je ons team komt versterken.' Dan volgen de statusupdates. De projectleiders delen hun successen, maar ook problemen waar ze tegen aanlopen, en het team doet suggesties voor oplossingen. Er is een grote deadline gemist, maar in plaats van elkaar daarvan de schuld te geven, bespreken de teamleden wat ervan te leren valt, hoe ze hun processen moeten aanpassen om te voorkomen dat het nog eens gebeurt en wat ze gaan doen om de volgende deadline wel te halen. Tot slot vraagt de baas om ideeën voor de aanpak van een lastige kwestie waar het team mee worstelt. Je wacht tot een paar anderen hun zegje hebben gedaan, maar realiseert je dat je een suggestie hebt die nog niet is gedaan. Je neemt het woord en je idee wordt enthousiast ontvangen.

Aan het einde van de vergadering heb je het gevoel dat je ergens bij hoort. Je ziet hoe het team samenwerkt als er problemen zijn, innovatieve oplossingen bedenkt en gezamenlijk risico's neemt. Je hebt zin in de uitdagingen en kansen van morgen!

Dit verhaal gaat over twee verschillende culturen: een cultuur met een statische mindset – die ik een geniecultuur noem – en een cultuur met een groei mindset – een groeicultuur. Zoals deze twee korte voorbeelden laten zien drukt de cultuur waarin je verkeert een groot stempel op de prestaties van individuen, teams en de organisatie als geheel. Meteen vanaf dag één.

In de loop van dit boek zal ik het verschil tussen deze twee culturen uitleggen, maar eerst wil ik je het verhaal vertellen van Satya Nadella.<sup>1</sup> Toen hij CEO van Microsoft werd, deed hij vrijwel direct in het openbaar de toezegging om de bedrijfscultuur te veranderen. Hij wist dat Microsoft alleen succesvol kon blijven als het de innovatiefste en creatiefste producten in de sector wist te maken, en hij vroeg zich af: 'Hoe kan een groei mindset ons daarbij helpen?' Met andere woorden: hoe kunnen bedrijven de groei mindset niet alleen

in het zadel helpen, maar die ook gebruiken om lastige problemen op te lossen?

Toen Nadella in 2014 het stokje overnam, had een Microsoft-aandeel een waarde van ongeveer 36 dollar.<sup>2</sup> In november 2021 bereikte de koers een hoogtepunt van meer dan 340 dollar, en ook toen de techaandelen in 2022 crashten, bleef de waarde hoog.<sup>3</sup> Microsoft stapte van zijn grote afhankelijkheid van Windows af en ging de concurrentie aan met gigant Amazon Web Services op het gebied van cloudcomputing.<sup>4</sup> In 2021 werd het het tweede bedrijf in de Amerikaanse geschiedenis (na Apple) dat een marktwaarde van 2 biljoen dollar bereikte. Microsoft wordt vaak als voorbeeld aangehaald als het gaat om de toepassing van bepaalde strategieën. Nu je leest dat dit bedrijf in het zoveelste boek wordt uitgelicht, slaak je dus misschien een zucht. Maar de meeste successen waarvoor Microsoft wordt geprezen, komen voort uit één ideaal: Nadella's vastberadenheid om de cultuur van het bedrijf in een groeicultuur te veranderen. Terwijl de computerwereld zich momenteel vooral concentreert op de belofte van kunstmatige intelligentie, probeert Microsoft de werkcultuur te verbeteren door alle mensen via technologische oplossingen de gelegenheid te geven vaker een groeimindset aan te nemen. In de nasleep van een aantal lachwekkende fouten van Microsofts chatbot Tay<sup>5</sup> (en recenter ook van Bing<sup>6</sup>) heeft Nadella zijn technische team opgedragen manieren te vinden om de Microsoft-producten inclusiever en meer op groei gericht te maken. Mijn collega's en ik hebben ons bij deze inspanningen aangesloten en werken aan AI-tools waarmee leerkrachten en managers een groeimindsetcultuur kunnen creëren in hun klaslokalen en teams.

Maar wat is een groeimindsetcultuur precies? Wat kan zo'n cultuur voor een bedrijf betekenen, hoe ziet ze er in de praktijk uit en wat houdt een transitie naar dit type cultuur in? Dat vertel ik je in dit boek. Daarnaast laat ik zien dat een groeimindsetcultuur niet alleen werkt in grote bedrijven, maar ook resultaten verbetert van scholen, non-profitorganisaties, sportteams... van alle plekken eigenlijk waar twee of meer mensen samenwerken. (Drie van de vier teams die in 2023 de top vier van de NBA bereikten, waren bijvoorbeeld gericht op groei; ze hadden coaches of teamleiders die publiekelijk voor een



op groei gerichte aanpak pleitten.<sup>7)</sup> We kijken ook naar de nieuwste wetenschappelijke inzichten over individuele mindsets en hoe die aansluiten bij wat we weten over mindsetculturen.

De transformatie van Microsoft is voor een groot deel te danken aan het feit dat Nadella *Mindset* had gelezen. Dit boek van Carol Dweck, hoogleraar psychologie aan Stanford, kwam in 2006 uit en is inmiddels door meer dan zeven miljoen mensen gelezen en in meer dan veertig talen vertaald. Het begrip ‘mindset’ heeft betrekking op onze overtuigingen over de maakbaarheid van intelligentie: ligt onze intelligentie grotendeels vast, of kan zij ontwikkeld worden? Wie in een statische mindset gelooft, gaat ervan uit dat mensen ‘het hebben’ of niet, terwijl aanhangers van de groeimindset denken dat intelligentie iets is wat je kunt ontwikkelen en uitbreiden. Het begrip ‘mindset’ heeft een revolutionaire impact gehad op hoe we naar individuen kijken. De mindset van mensen kan ons vertellen hoe ze reageren op uitdagingen en tegenslagen, welke doelen ze waarschijnlijk zullen nastreven en hoe ze zich gedragen. Mensen die vanuit een statische mindset opereren, geven sneller op als ze gefrustreerd zijn, nemen minder risico’s als het gaat om leren en ontwikkelen, en proberen hun fouten te maskeren.

Ik leerde Carol kennen toen ik in 2006 als promovenda met haar mocht samenwerken. Het was me opgevallen dat mindsets niet alleen individueel van belang zijn, maar ook in de context van andere mensen – vooral in groepen. Of je op een bepaald moment vanuit je statische mindset of vanuit je groeimindset werkt, zit meestal niet tussen je oren – het wordt door je omgeving bepaald. Ja, inderdaad: een mindset zit niet alleen in je hoofd. Samen met Carol werk ik nu, inmiddels als collega’s, al meer dan tien jaar aan onderzoek naar de werking van mindsets op groeps- en organisatieniveau. De resultaten zijn revolutionair; ze hebben onze kijk op de werking van systemen en teams fundamenteel veranderd. En ze laten keer op keer zien hoe sterk wij mensen elkaar beïnvloeden.

Stel je een vis voor die in een meer zwemt. Zeggen dat mindset puur een individuele eigenschap is, is hetzelfde als zeggen dat het gedrag van die vis enkel en alleen van die vis afhangt. Daarmee ga je volledig voorbij aan wat er verder in het water gebeurt (en aan de

andere vissen die erin rondzwemmen). Op dezelfde manier heeft de mindsetcultuur waarin wij ‘zwemmen’ heel veel invloed op onze gedachten, onze motivatie en ons gedrag.

Ik ben me ervan bewust dat we tegenwoordig, vooral in het Westen, in de ban zijn van persoonlijke regie. Wat er ook om ons heen gebeurt, we kunnen onze geest zodanig leren beheersen dat we uiteindelijk alles zelf in de hand hebben – dat denken we tenminste. Deze culturele overtuiging wordt vaak gebruikt om de schuld neer te leggen bij individuen en maakt ons blind voor de tekortkomingen van organisaties. Ik ben er niet op uit om iemands eigen regie of capaciteiten te ondermijnen, maar ik wil mensen wel attent maken op de sterke invloed van de wereld om ons heen. We kijken naar het landschap waarin we ons bewegen om te bepalen welke normen we moeten hanteren, wat er van ons wordt verwacht en hoe we succes en bewondering kunnen oogsten. Al die informatie ontlene we aan de cultuur waarin we ons bevinden.

Veel organisaties hebben een cultuur die statische capaciteiten hoog in het vaandel heeft staan en beloont. Mensen die daarbinnen als briljant bestempeld zijn, worden bewonderd en geprezen, en mensen die dat niveau niet halen, worden veroordeeld en bekritiseerd. Hoe zou jij je in zo’n cultuur gedragen? Waar zou je naar streven? Tegen de cultuur ingaan zou zijn als stroomopwaarts zwemmen. Dat kan, maar in de praktijk kom het niet vaak voor.

Een groeimindsetcultuur is een cultuur die groei en ontwikkeling bij al haar leden waardeert, stimuleert en beloont. Natuurlijk is er de bottomline om rekening mee te houden, maar zulke organisaties geloven dat winst en succes vanzelf volgen als mensen leren, groeien en zich ontwikkelen op manieren die henzelf en het bedrijf vooruithelpen.

De mindsetcultuur waarin wij ‘zwemmen’ gaat ons op een gegeven moment ook op een dieper niveau beïnvloeden, waardoor we onszelf anders gaan zien. Vaak nemen we zonder het te weten de mindset van onze organisatie over, en dat werkt door in de manier waarop we anderen zien en waarderen. We bekrachtigen de mindsetcultuur, waardoor die sterker wordt en er een permanente en steeds intensievere cyclus van beïnvloeding ontstaat.

Elke groep mensen heeft een mindsetcultuur. Toch hebben de