

Mindset

In deze serie interviews spreken Hans Siebering en Reinoud de Leve telkens met een collega requirements engineer naar aanleiding van een artikel of een boek dat hem of haar inspireerde. Deze keer spreken ze met Jos Westerink – informatieanalist bij bol.com – over het boek ‘Mindset, De weg naar een succesvol leven’ van Carol S. Dweck.

door Reinoud de Leve en Hans Siebering



Het centrale idee van het boek van Dweck is heel simpel. Mensen kunnen volgens haar naar zichzelf kijken met een statische of met een op groei gerichte mindset.

Als je naar jezelf kijkt met een statische mindset zie je succes vooral als het resultaat van jouw unieke eigenschappen. Je bent ergens goed in, omdat je daar het talent voor hebt. En als je fouten maakt, dan heb je daar kennelijk geen talent voor. Een statische mindset werkt op den duur verlamdend: niemand doet graag dingen waar uit zou kunnen blijken dat hij geen of onvoldoende talent heeft.

Is je mindset op groei gericht dan zie je succes vooral als het resultaat van je inspanningen. Je unieke eigenschappen zijn minder bepalend voor je succes. Als je er zo tegenaan kijkt, wordt leren belangrijker dan kunnen. Het is veel minder erg dat je iets nog niet goed kunt. Iemand met een op groei gerichte mindset wil juist wel graag dingen doen waarvan hij op voorhand niet zeker is of hij het wel kan. Voor hem zijn het uitdagingen, mogelijkheden om iets te leren. Ook is het maken van fouten veel minder erg; je kunt jezelf immers niet ontwikkelen zonder fouten te maken.

Hoe ben je met dit boek in aanraking gekomen?

“In een aantal boeken die ik de laatste tijd heb gelezen, werd dit boek aanbevolen. Op een gegeven moment werd het haast onvermijdelijk dit boek te lezen”. Jos Westerink heeft twee andere boeken meegenomen. Hij legt ze voor zich op tafel naast het boek van Carol Dweck. Het zijn ‘Switch’ van Chip en Dan Heath en ‘Feedback is een cadeautje’ van Douglas Stone en Sheila Heen.

“Wat ik bijzonder aan het boek Mindset vind, is dat het mij echt heeft veranderd. Door dit boek ben ik anders tegen persoonlijke ontwikkeling gaan aankijken. Ik ben dingen gaan doen die ik zonder dit boek niet zou hebben gedaan. Dat is toch uitzonderlijk dat een boek zoveel invloed op je heeft.

Laatst was ik met de familie een weekendje in Zeeland. Mijn kinderen hadden een waveboard meegenomen. Vóór het boek zou ik waarschijnlijk gedacht hebben dat ik daar te oud voor was. Ik had niet onderuit willen gaan als een soort Balkenende op een skateboard. Die afgang had ik me willen besparen. Nu keek ik daar anders tegenaan. Ik was benieuwd of ik het zou kunnen leren. Ik hoefde niet per se direct te kunnen waveboarden. Ik kon er ook plezier aan beleven door het te proberen. Kijken hoe ver ik kwam. Het leuke is dan dat je veel meer kunt dan je van tevoren denkt. In het begin was het wel lastig, maar na wat oefenen blijkt waveboarden helemaal niet zo moeilijk te zijn.”

Hans heeft een zelfde ervaring bij het piano spelen. Vroeger gaf hij eerder op als hij moeite had met het spelen van een pianostuk. Hij dacht dan dat het te hoog gegrepen voor hem was. Hij schoof het terzijde met de gedachte: “Dit wordt nooit wat”. Dan speelde hij liever iets dat hij wel kon. Na het lezen van het boek is hij moeilijke stukken meer als een uitdaging gaan beschouwen. Hij hoeft het niet in een keer foutloos te spelen, maar hij probeert steeds iets te verbeteren. Hij merkt dat hij nu meer grip op zijn pianospel krijgt. Hij is tevreden met de vorderingen die hij maakt. Zijn fouten betekenen niet meteen dat hij geen ‘getalenteerd’ pianist



is. Hij vindt zelfs van zichzelf dat hij beter piano speelt dan vroeger.

Belemmerende overtuigingen

Jos vertelt dat een KNO-arts hem laatst uitlegde dat wij volwassenen duizelig worden van koppeltjeduiken doordat wij dat te weinig doen. Als wij net zo vaak zouden koppeltjeduiken als kinderen dan hadden we helemaal geen last van duizeligheid.

“Dat is toch opmerkelijk. De meeste mensen denken vermoedelijk dat ze duizelig worden van koppeltjeduiken omdat volwassenen daar te oud voor zijn. Het lichaam kan het niet meer aan of zo. Maar dat is dus helemaal niet waar. Het is alleen maar een belemmerende gedachte.

Door dit boek ben ik dingen gaan doen die ik zonder dit boek niet zou hebben gedaan.

Aan belemmerende overtuigingen heb ik me altijd al geërgerd. Mensen die zeggen: 'Ik ben niet technisch'. En dus kunnen ze geen stekker aan een snoer zetten. Terwijl je daarvoor ongeveer even technisch moet zijn als om je veters te strikken. Maar hoor je ooit iemand zeggen dat hij zijn veters niet kan strikken, omdat hij niet technisch is? Een beter voorbeeld van een statische mindset kun je bijna niet geven. In ons vakgebied zie je ook vaak dat mensen zich verschuilen achter dat ze niet technisch zijn. Zij doen dat dan soms met enig dedain. Zo van: techniek is mijn ding niet, als ik technisch zou zijn geweest, dan had ik ook wel een rare bril op. Jammer, want daarmee sluiten ze zich alleen maar af van dingen die ze heel goed zouden kunnen begrijpen.”

Kritiek op het boek

In het boek wordt de op groei gerichte mindset gepresenteerd als een soort 'cure for all'. Het boek bevat een heleboel voorbeelden die eigenlijk allemaal op hetzelfde neerkomen. Iemand heeft een statische mindset. Ondanks zijn talenten loopt hij op een gegeven moment vast. Hij komt niet meer verder totdat hij leert naar zichzelf te kijken met een op groei gerichte mindset. Dankzij die veranderde houding weet hij zich verder te ontwikkelen en grotere successen te behalen. Is dat niet een beetje ongeloofwaardig?

“Inderdaad, het idee van het boek wordt nogal repetitief gebracht. Op den duur gaan al die voorbeelden je tegenstaan. Het is wat dat betreft een 'Amerikaans' boek. Ook las ik reviews die haar wetenschappelijke onderbouwing betwisten. Al is haar idee aantrekkelijk en plausibel, daarmee is het natuurlijk nog niet waar. Maar Carol Dweck is een wetenschapper. En bij dit soort boeken vertrouw ik een wetenschapper als auteur sneller dan een journalist. Een wetenschapper kan er immers mee zijn wetenschappelijke reputatie verspelen.

Ik vind het jammer dat zij in het boek niet veel verder gaat dan met een heleboel voorbeelden uitleggen wat het verschil is tussen een statische en een op groei gerichte mindset. Als je stelt dat het belangrijk is om een op groei gerichte mindset te hebben dan roept dat nogal wat vervolgvragen op. Kun je niet op het ene gebied een op groei gerichte mindset hebben en op het andere gebied een statische? En is dat dan erg? Is het wel wenselijk om op alle gebieden een op groei gerichte mindset te hebben? Helpt het inzicht in je talenten je misschien juist, om te focussen? Je kunt je uiteindelijk niet in alles ontwikkelen? Dan lijkt het handig om in ieder geval te weten waar je van nature al goed in bent. Over dit alles zegt ze niets.

Jos Westerink

Het boek zegt ook niets over de omstandigheden of de omgeving die nodig zijn om te kunnen groeien.”

Leren in kleine stappen

Hoe denk jij daar over? Wat zijn volgens jou de ideale omstandigheden om te kunnen groeien?

“Ik denk dat het erg belangrijk is dat je niet te grote stappen ineens moet willen zetten. Ik zit bij bol.com in een Scrum team. In een Scrum team is het de bedoeling dat ieder teamlid meerdere rollen kan uitvoeren. Het hele team is verantwoordelijk voor het opleveren van een stuk software. Natuurlijk heb je nog steeds mensen die beter in het één zijn dan in het ander, maar bij Scrum kun je je niet meer helemaal terugtrekken in je rol. Maar ik heb al een hele tijd niet meer geprogrammeerd. Als ik dan naar onze programmeurs kijk, denk ik weleens dat het nog een hele stap is voordat ik echt toegevoegde waarde op het gebied van programmeren zal hebben. Een taak waar ik een dag over doe, doet een ervaren programmeur in een uur. Dan voelt veranderen ineens moeilijk.

Het boek Switch, dat ik jullie zonet liet zien, gaat over hoe veranderen werkt. In Switch wordt de metafoor gebruikt van een olifant met een berijder die loopt over een pad. De olifant staat voor het gevoel, de berijder voor het verstand en het pad voor het gemak van verandering. Het boek legt uit dat de berijder (het verstand) wel een richting uit kan willen, maar dat de olifant (het gevoel) dat niet doet als hij de stap te groot vindt.

Ik moet heel goed voor mezelf duidelijk hebben wat ik stap voor stap wil bereiken. Je moet daarom om te veranderen niet alleen een op groei gerichte mindset hebben, maar je moet ook goed nadenken over kleine, bereikbare veranderingen. Gelukkig is door de vaste rituelen van Scrum de aandacht meer op veranderen gericht. In de retrospectieve merk ik dat een kleine concrete verbetering

voor de volgende sprint beter werkt dan een grote verbetering. Ook vanuit een psychologisch perspectief is het een pluspunt van Scrum dat je voortdurend kleine aanpassingen doorvoert.

Misschien is de manier waarop de omgeving feedback geeft nog wel het belangrijkste.

Daarnaast is meteen herhalen belangrijk. Een voorbeeld. Ik regel de scheidsrechters voor de hockeyclub van mijn kinderen. We hebben een tekort aan goede scheidsrechters. Dat komt vooral doordat de meeste scheidsrechters te weinig en onregelmatig fluiten. Daarom zet ik de scheidsrechters bij voorkeur meteen een paar wedstrijden achter elkaar in. Je ziet dan dat ze al een stuk beter gaan fluiten. Dat mechanisme werkt nog sterker in ons vak. Als wij maar heel af en toe iets programmeren, worden we daar nooit goed in.”

Feedback op fouten

“Misschien is de manier waarop de omgeving feedback geeft nog wel het belangrijkste. Daar heeft Carol Dweck het wel uitgebreid over in haar boek. Als je iemands talenten prijst of het gevoel geeft dat hij geen fouten mag maken, dan plaats je diegene in een statische mindset.

Gelukkig gaat dat bij bol.com beter. Laatst had een collega een best ernstige fout gemaakt. Hij had per ongeluk een verkeerd script gedraaid op de productie database. Het werd bij ons besproken in een meeting. De reactie van het management was toen ‘Jongens het is helemaal niet erg dat er fouten worden gemaakt, als we er maar van leren’. Dat is feedback die uitnodigt om een op groei gerichte mindset te hebben.”

