

2. De mindsets van binnenuit

Toen ik jong was, wilde ik een prins als man. Hij moest knap en succesvol zijn. Een kanjer van een vent. Ik wilde een schitterende carrière, maar het mocht niet te moeilijk of riskant zijn. En ik wilde dat allemaal als een bevestiging van de persoon die ik was.

Het zou heel wat jaren duren voor ik tevreden was. Ik kreeg een geweldige man, maar hij was niet ideaal. Ik had een goeie baan, maar grote genade, het was een voortdurende uitdaging. Niets was gemakkelijk. Waarom ben ik dan tevreden? Ik veranderde mijn mindset.

Dat kwam door mijn werk. Op een dag probeerde ik samen met mijn doctoraalstudente Mary Bandura te begrijpen waarom sommige studenten zo bezig waren met te bewijzen hoe slim ze waren, terwijl anderen zich daar niet druk om maakten en gewoon studeerden. Plotseling beseften we dat er twee betekenissen waren voor talent: talent dat vastligt en bewezen moet worden en talent dat ontwikkeld kan worden door te leren.

Zo zijn de mindsets ontstaan. Ik wist onmiddellijk welke ik had. Ik besepte waarom ik het zo erg vond als ik fouten maakte of faalde. En voor het eerst zag ik in dat ik een keuze had.

Als je een andere mindset aanneemt, kom je in een nieuwe wereld. In de ene wereld – de wereld van vaste karaktereigenschappen – betekent succes bewijzen dat je slim of getalenteerd bent. Je wilt een bevestiging van jezelf. In de andere – de wereld van veranderlijke kwaliteiten – gaat het erom dat je je inspant om iets nieuws te leren. Dat je jezelf ontplooit.

In de ene wereld is falen een tegenslag. Je maakt een slechte beurt. Je verliest een toernooi. Je wordt ontslagen. Je wordt afgewezen. Het betekent dat je niet slim of getalenteerd bent. In de andere wereld betekent falen dat je je niet ontplooit. Dat je niet streeft naar

de dingen die je waardevol vindt. Dat je je mogelijkheden niet ten volle benut.

In de ene wereld is inspanning iets slechts. Je inspannen betekent dat je, net als wanneer je faalt, niet knap of getalenteerd genoeg bent. Als je dat wel was, zou je het niet nodig hebben. In de andere wereld is inspanning juist dat wat je knap of getalenteerd maakt.

Je kunt kiezen. Mindsets zijn gewoon overtuigingen. Het zijn sterke overtuigingen, maar slechts iets in je denken, en je kunt je denken veranderen. Denk tijdens het lezen van dit boek over wat je wilt bereiken en welke mindset je daarvoor nodig hebt.

Is succes een kwestie van leren – of laten zien hoe slim je bent?

Benjamin Barber, een uitstekend socioloog, heeft eens gezegd: ‘Ik verdeel de wereld niet in zwak en sterk of in successen en fiasco’s... *ik verdeel de wereld in mensen die leren en mensen die niet leren.*’

Wat maakt dat iemand niet wil leren? Ieder mens wordt immers geboren met een enorme gedrevenheid om te leren. Kleine kinderen leren elke dag meer. Ze leren niet zo maar wat, nee, ze leren de moeilijkste dingen in een mensenleven, zoals praten en lopen. Het is ze nooit te moeilijk of te inspannend en ze vinden het niet erg een fout te maken of een flater te slaan. Ze lopen, vallen en krabbelen weer overeind. Met veel inspanning komen ze vooruit.

Wat maakt een eind aan dit enthousiasme om te leren? De statische mindset. Zodra kinderen in staat zijn zichzelf te beoordelen, worden sommigen bang voor uitdagingen. Ze worden bang dat ze niet slim zijn. Ik heb duizenden kinderen vanaf de peuterleeftijd bestudeerd en het is ongelooflijk hoeveel van hen de kans om te leren afwijzen.

We stelden vierjarige kleuters voor een keus. Ze konden een eenvoudige legpuzzel opnieuw doen of eentje die moeilijker was proberen. De kinderen met de statische mindset – die in vaststaande eigenschappen geloven – hielden het, zelfs op deze jonge leeftijd, bij het vertrouwde. Want ze vonden dat slimme kinderen geen fouten maakten.

Kinderen met de op groei gerichte mindset – degenen die ervan uitgaan dat je slimmer kunt worden – vonden het een vreemde keuze. ‘Waarom vraagt u dat, mevrouw? Niemand wil toch steeds maar dezelfde puzzel doen?’ Ze kozen de ene moeilijke puzzel na de andere. ‘Ik kan niet wachten om ze te doen!’, riep een klein meisje uit.

Kinderen met de statische mindset willen er zeker van zijn dat het hun lukt. Slimme mensen moeten altijd succes hebben. Maar voor kinderen met de op groei gerichte mindset heeft succes te maken met jezelf tot het uiterste inspannen. Het heeft te maken met slimmer worden.

Een meisje uit groep acht vatte het als volgt samen: ‘Ik denk dat intelligentie iets is waar je hard voor moet werken... het komt je niet zomaar aanwaaien... De meeste kinderen zullen hun hand niet opsteken om een vraag te beantwoorden als ze niet helemaal zeker zijn wat het antwoord is. Maar ik steek meestal wel mijn hand op, want als ik het fout heb, word ik gecorrigeerd. Of ik steek mijn hand op en zeg: “Hoe moet ik dit oplossen?” of “Ik snap het niet. Kunt u me helpen?”. Door dat te doen vergroot ik mijn intelligentie.’

Belangrijker dingen dan puzzels

Het is nog tot daar aan toe dat je de kans om een puzzel te maken voorbij laat gaan. Het is iets anders als je een kans die belangrijk is voor je toekomst laat schieten. Om te zien of dit zou gebeuren, maakten we gebruik van een ongewone situatie. Op de universiteit van Hongkong is Engels de voertaal. Colleges, boeken en examens zijn in het Engels. Maar sommige studenten die zich aan deze universiteit hebben ingeschreven, spreken niet vloeiend Engels en het zou dus goed zijn als ze daar snel iets aan zouden doen.

Toen de studenten zich voor het eerste jaar inschreven, wisten we wie van hen er niet ervaren waren in het Engels. En we stelden hun de sleutelvraag: ‘Stel dat de faculteit studenten die hun Engels willen verbeteren een cursus zou aanbieden, zou je daar dan aan deelnemen?’

We bepaalden ook hun mindset door hun te vragen in hoeverre ze het eens waren met de volgende stellingen:

‘Je beschikt over een bepaalde hoeveelheid intelligentie en je kunt er echt niet veel aan doen om die te veranderen.’

‘Je kunt wel nieuwe dingen leren, maar je basisintelligentie kun je niet echt veranderen.’

Mensen die het met deze stellingen eens zijn, hebben een statische mindset.

Degenen met een op groei gerichte mindset kunnen zich vinden in uitspraken als:

‘Wie je ook bent, je kunt je intelligentieniveau aanmerkelijk veranderen.’

‘Je kunt de mate van je intelligentie wezenlijk veranderen.’

Vervolgens keken we wie er ja tegen de Engelse cursus had gezegd. Studenten met een op groei gerichte mindset gaven zich met volle overtuiging op. Maar degenen met de statische mindset hadden geen interesse.

Omdat ze geloven dat succes met leren te maken heeft, grepen de studenten met de op groei gerichte mindset hun kans. Degenen met de statische mindset wilden hun tekortkomingen niet laten zien. Om zich kortstondig intelligent te kunnen voelen, waren ze bereid hun toekomst op de universiteit in gevaar te brengen.

Zo maakt de gefixeerde mindset dat mensen niet willen leren.

Hersengolven vertellen hoe het zit

Je kunt het verschil zelfs in hersengolven zien. Mensen met beide mindsets kwamen naar ons laboratorium in Columbia. Bij het beantwoorden van moeilijke vragen en het ontvangen van feedback, waren we benieuwd wanneer hun hersenactiviteit zou aangeven dat ze geïnteresseerd en oplettend waren.

Mensen met een statische mindset waren alleen geïnteresseerd als de feedback iets zei over hun bekwaamheden. Hun hersengolven toonden aan dat ze vol aandacht waren als ze werd verteld of hun antwoorden goed of fout waren.

Maar als informatie werd gegeven die hun kon helpen te leren, was er geen spoor interesse. Ook als ze fout hadden geantwoord, waren ze niet geïnteresseerd in het juiste antwoord.

Alleen mensen met een op groei gerichte mindset waren vol aandacht voor de informatie die hun kennis kon vergroten. Voor hen was leren een prioriteit.

Wat is jouw prioriteit?

Als jij mocht kiezen, wat zou het dan worden? Veel succes en bevestiging of juist veel uitdaging?

Het is niet alleen op intellectueel gebied dat mensen deze keuze moeten maken. Mensen moeten ook beslissen wat voor soort relaties ze willen, relaties die hun ego strelen of die hen uitdagen zich te ontwikkelen? Wat is jouw ideale partner? We legden deze vraag voor aan jongvolwassenen. Mensen met de statische mindset zeiden dat hun ideale partner:

- hen op een voetstuk zou plaatsen;
- hen een volmaakt gevoel zou geven;
- hen zou aanbidden.

Kortom: de ideale partner zou hen steunen in hun statische kwaliteiten. Mijn echtgenoot zegt dat hij vroeger ook altijd op deze manier dacht, dat hij de afgod van één persoon (namelijk die van zijn vrouw) wilde zijn. Gelukkig zette hij dit idee overboord voordat hij mij leerde kennen.

Mensen met een op groei gebaseerde mindset hoopten op een ander type partner. Zij zeiden dat de ideale partner iemand was die:

- hun fouten zou zien en hen zou helpen eraan te werken;
- hen zou uitdagen een beter mens te worden;
- hen zou aanmoedigen nieuwe dingen te leren.

Deze mensen wilden natuurlijk niet een partner die op hen zou vitten of hun zelfrespect zou ondermijnen, maar iemand die hun ontwikkeling zou stimuleren. Ze gingen er niet van uit dat ze volledig ontwikkelde, volmaakte mensen waren die niets meer te leren hadden.

Inmiddels zul je je wel afvragen hoe het moet als twee mensen met verschillende mindsets met elkaar door het leven gaan. Een vrouw met een op groei gerichte mindset vertelt het volgende over haar huwelijk met een man met een statische mindset:

‘Ik had nauwelijks de rijst uit mijn haar geschud of het drong tot me door dat ik een grote vergissing gemaakt had. Elke keer als ik iets voorstelde als: “Waarom proberen we niet vaker eropuit te gaan?” of “Ik zou het fijn vinden als je mijn mening vroeg

voor je beslissingen neemt”, was hij in alle staten. In plaats van het onderwerp te bespreken dat ik aan de orde had gesteld, had ik letterlijk een uur nodig om de schade te herstellen en te zorgen dat hij zich weer goed voelde. Bovendien stond hij al in de startblokken om zijn moeder te bellen, die hem altijd maar weer overlaadde met de bewondering die hij zo nodig bleek te hebben. We waren alle twee jong en nog onbekend met het huwelijk. Ik wilde gewoon met hem communiceren.’

Het idee dat deze man van een geslaagde relatie heeft – totale, kritiekloze acceptatie – werd niet gedeeld door zijn vrouw. En haar idee van een geslaagde relatie – problemen aan de orde stellen – was niet dat van haar man. De ontwikkeling van de één was de nachtmerrie van de ander.

Topmanagersziekte

Het vanaf een voetstuk besturen en als volmaakt beschouwd willen worden, wordt wel de ‘topmanagersziekte’ genoemd. Lee Iacocca leed eraan. Na zijn aanvankelijke succes als topman van Chrysler Motors begon Iacocca opmerkelijk veel op onze vierjarigen met de statische mindset te lijken. Hij bracht steeds maar weer dezelfde automodellen met alleen een paar minieme verschillen op de markt. Helaas wilde niemand deze modellen meer.

Intussen ontwikkelden Japanse bedrijven een compleet nieuwe vormgeving en techniek. We weten wat het resultaat hiervan was. De Japanse auto veroverde de markt.

Topmanagers zien zich voortdurend voor deze keus gesteld. Moeten ze hun tekortkomingen onder ogen zien of moeten ze een wereld creëren waarin die niet bestaan? Lee Iacocca koos voor het laatste. Hij omringde zich met aanbidders, gooide de critici eruit – en verloor al snel voeling met zijn branche. Lee Iacocca was iemand geworden die niet leerde.

Maar niet iedereen loopt de managersziekte op. Veel grote leiders zien hun tekortkomingen op een professionele manier onder ogen. Terugblikkend op zijn opmerkelijke prestaties bij Kimberly Clark, verklaarde Darwin Smith: ‘Ik ben nooit gestopt met te voldoen aan de eisen van mijn baan.’ Deze man heeft, net zoals de studenten met

de op groei gerichte mindset uit Hongkong, altijd voor de weg van de vooruitgang gekozen.

Topmanagers worden nog met een ander dilemma geconfronteerd. Ze kunnen kiezen voor kortetermijnstrategieën die de aandelen van het bedrijf opdrijven en hen tot held maken. Of ze kunnen werken aan de ontwikkeling van een gezond, groeiend bedrijf op de lange termijn, waarmee ze de afkeuring van Wall Street riskeren.

Albert Dunlap, volgens eigen zeggen een man met een statische mindset, werd bij Sunbeam binnengehaald om het bedrijf op de schop te nemen. Hij koos voor de kortetermijnstrategie om de held uit te hangen op Wall Street. De aandelen stegen, maar het bedrijf stortte in.

Lou Gerstner, bekend om zijn op groei gerichte mindset, werd bij IBM binnengehaald om het bedrijf te redden. Toen hij de enorme taak op zich nam de IBM-cultuur en -politiek aan te pakken, stagneerden de aandelenprijzen en Wall Street grijsde. Ze noemden hem een sukkel. Een paar jaar later was IBM echter weer toonaangevend.

Zich tot het uiterste inspennen

Mensen met de op groei gerichte mindset *streven* niet alleen naar uitdaging, ze gedijen er ook bij. Hoe groter de uitdaging, hoe meer ze zich inspennen. En dit is nergens duidelijker dan in de sportwereld.

Mia Hamm, de beste voetbalster van haar tijd, brengt het duidelijk onder woorden: 'Mijn hele leven heb ik mijn best moeten doen, heb ik me gemeten met spelers die ouder, vaardiger, ervarener, kortom beter waren dan ik.' Als klein meisje voetbalde ze met haar oudere broer. Toen ze tien was, speelde ze mee in een team van elfjarige jongens. Vervolgens maakte ze deel uit van het eerste team van de universiteit. 'Elke dag probeerde ik op hun niveau te spelen... en ik ging sneller vooruit dan ik ooit had kunnen dromen.'

Patricia Miranda was op de middelbare school een mollig, onathletisch kind dat wilde leren worstelen. Na een flinke nederlaag in de ring werd tegen haar gezegd: 'Je maakt jezelf belachelijk.' Eerst huilde ze, maar ze vermande zich. Nu zegt ze: 'Die opmerking sterkte me in mijn besluit... ik moest doorgaan en ik wilde weten of ik met doorzettingsvermogen, concentratie, vertrouwen en training me

waar kon maken als worstelaar.' Waar kwam dit besluit uit voort?

Miranda was opgegroeid in een wereld zonder uitdagingen. Maar toen haar moeder op veertigjarige leeftijd overleed aan een aneurysma, ontstond bij de tienjarige Miranda de volgende gedachte: 'Als je op je sterfbed ligt, is het geweldig om te kunnen zeggen: "Ik heb al mijn mogelijkheden benut."' De drang om me te laten gelden zette zich in mij vast toen mijn moeder stierf. Als je in je leven alleen maar dingen doet die gemakkelijk zijn, zou je je moeten schamen.' Dus op het moment dat het worstelen een uitdaging voor haar werd, was ze ervoor klaar die aan te gaan.

Haar inspanningen waren niet tevergeefs. Op 24-jarige leeftijd vierde Miranda haar triomf. Ze won in haar gewichtsklasse een plaats voor de Verenigde Staten bij de Olympische Spelen en keerde terug uit Athene met brons. En toen? Yale Law School. Men zei dat ze moest blijven worstelen omdat ze in die wereld de top had bereikt, maar Miranda vond het spannender om weer van onder af aan te beginnen en te zien hoe ze zich dit keer kon ontwikkelen.

Je inspannen en het onmogelijke bereiken

Soms spannen mensen met de op groei gerichte mindset zich zo in dat ze het onmogelijke weten te bereiken. De acteur Christopher Reeve werd in 1995 van een paard gegooid. Hij brak zijn nek, waardoor de verbinding tussen ruggenmerg en hersenen werd verbroken, en hij was vanaf zijn nek totaal verlamd. De medische wetenschap kon niets voor hem doen. Hij moest ermee leren leven.

Desondanks begon Reeve met een intensief trainingsprogramma waarbij alle delen van zijn verlamde lichaam met behulp van elektrische stimulatie in beweging werden gebracht. Waarom zou hij niet kunnen leren weer te bewegen? Waarom zouden zijn hersenen niet weer de impulsen geven waaraan zijn lichaam moest gehoorzamen? De doktoren waarschuwden dat hij zijn handicap ontkende en regelrecht aanstuurde op een teleurstelling. Ze kenden dit verschijnsel en zagen het als een teken dat hij zich slecht aanpaste. Maar wat kon Reeve anders met zijn tijd doen? Was er iets beters?

Vijf jaar later begon Reeve het vermogen te bewegen terug te krijgen. Het begon met zijn handen, toen zijn armen, zijn benen en zijn romp. Hij was nog lang niet genezen, maar hersenscans lieten

zien dat zijn hersenen weer signalen naar zijn lichaam uitzonden en dat zijn lichaam hierop reageerde. Reeve vergrootte niet alleen zijn eigen mogelijkheden, hij bracht een omwenteling teweeg in de manier waarop de wetenschap denkt over het zenuwstelsel en het vermogen te herstellen. Hij zorgde voor een totaal nieuwe visie op onderzoek en gaf nieuwe toekomstverwachtingen aan mensen met ruggenmergletsel.

Als je tevreden bent met het vertrouwde

Het is duidelijk dat mensen met de op groei gerichte mindset gedijen als ze zich inspinnen. Wanneer gedijen mensen met de statische mindset? Als ze hun zaakjes goed in de hand hebben. Als een te grote uitdaging van hen gevraagd wordt – als ze zich niet knap of getalenteerd voelen –, verliezen ze hun interesse.

Ik heb dit zien gebeuren toen we medisch studenten in hun voorbereidend jaar volgden tijdens het eerste semester bij het vak scheikunde. Voor veel studenten was dit het doel waar ze hun hele leven naar gestreefd hadden: dokter worden. En deze cursus bepaalde wie er voor in aanmerking kwam. Het is ook nog eens een behoorlijk moeilijke cursus. Het gemiddelde cijfer op het examen is een krappe voldoende voor studenten die voordien altijd de hoogste cijfers haalden.

De meeste studenten begonnen vol goede moed. Maar tijdens het semester gebeurde er iets. Studenten met de statische mindset bleven alleen geïnteresseerd *als ze het onmiddellijk goed deden*. Degeenen die het moeilijk vonden, vertoonden een behoorlijke dip in hun interesse en plezier. Als ze hun intelligentie niet konden bewijzen, hadden ze er geen lol in.

‘Hoe moeilijker het wordt,’ vertelde een student, ‘hoe meer ik mezelf moet dwingen het studieboek te lezen en voor de tentamens te studeren. Scheikunde boeide me altijd, maar als ik er nu aan denk, krijg ik een knoop in mijn maag.’

Studenten met een op groei gebaseerde mindset daarentegen bleven zeer geïnteresseerd, ook toen ze de stof moeilijk vonden. ‘Het is veel lastiger dan ik dacht, maar het is wat ik wil, dus dat maakt me nog vastbeslotener. Als tegen me gezegd wordt dat ik het niet kan, kom ik pas goed op dreef.’ Uitdaging en interesse gingen hand in hand.

We zagen hetzelfde bij jongere leerlingen gebeuren. We legden kinderen van groep zeven moeilijke puzzels voor, die ze zonder uitzondering geweldig vonden. Maar toen we ze moeilijker maakten, vertoonden kinderen met de statische mindset een dip. Bovendien besloten ze de puzzels niet meer mee naar huis te nemen om te oefenen. ‘Houd ze maar, ik heb ze zelf’, jokte een kind. In feite wilden ze er zo snel mogelijk vanaf.

Dit gold eveneens voor de goede puzzelaars onder hen. Het hebben van ‘puzzeltalent’ kon de verminderende interesse niet voorkomen.

Kinderen met de op groei gerichte mindset daarentegen konden zich niet losmaken van de lastige puzzels. Ze waren juist gek op de ingewikkelde vraagstukken en wilden ze mee naar huis nemen. ‘Wilt u de naam van deze puzzels opschrijven,’ vroeg een kind, ‘dan kan mijn moeder er nog een paar kopen als we met deze klaar zijn.’

Een poosje geleden las ik over Marina Semyoniva, een bekende Russische ballerina en dansdocente, die een nieuwe manier heeft bedacht om studenten te selecteren. Het was een goeie test om erachter te komen welke mindset iemand heeft. Een ex-student vertelde het volgende: ‘Haar leerlingen moeten zich eerst door een proefperiode slaan, waarin zij bekijkt hoe je reageert op complimenten en correcties. Degenen die ontvankelijk zijn voor correcties worden geschikt bevonden.’

Met andere woorden: zij scheidt de leerlingen die het fijn vinden iets gemakkelijk te doen – dingen die ze al meester zijn – van degenen die een kick krijgen wanneer ze moeilijke dingen doen.

Ik zal nooit vergeten toen ik mezelf voor het eerst hoorde zeggen: ‘Dit is moeilijk. Leuk.’ Op dat moment wist ik dat ik van mindset veranderde.

Wanneer vind je jezelf slim: als je volmaakt bent of als je leert?

In de statische mindset is het niet genoeg om alleen maar succes te oogsten. Het is niet genoeg om slechts een intelligente en getalenteerde indruk te maken. Je moet behoorlijk perfect zijn. En je moet onmiddellijk perfect zijn.

We stelden kinderen van de basisschool en jongvolwassenen de vraag: ‘Wanneer vind je jezelf knap?’ De verschillen waren verbijsterend. Mensen met de statische mindset zeiden:

‘Als ik geen fouten maak.’

‘Als ik iets snel af heb en het goed is.’

‘Als ik iets gemakkelijk vind en andere mensen het niet kunnen.’

Het gaat erom dat je meteen goed bent. Maar mensen met de op groei gebaseerde mindset antwoordden:

‘Als iets heel moeilijk is en ik er echt mijn best voor moet doen, als ik iets voor elkaar krijg dat me eerder niet lukte.’

Of: ‘Als ik lang met iets bezig ben en ik het uiteindelijk begin te begrijpen.’

Voor hen heeft het niets met onmiddellijk succes te maken. Het gaat erom dat ze iets leren op de lange termijn, door uitdagingen te lijf te gaan en vorderingen te maken.

Waarom zou je nog moeten leren als je toch al talent hebt?

Eigenlijk gaan mensen met een statische mindset ervan uit dat talent zich openbaart nog voordat er leren aan te pas komt. Ze denken: ‘Je hebt het of je hebt het niet.’ Ik zie dit heel vaak.

Mijn vakgroep in Columbia University selecteerde uit de vele sollicitanten uit alle hoeken van de wereld per jaar zes nieuwe promovendi, allen met de schitterendste cijfers en juichende aanbevelingen van vooraanstaande geleerden. Bovendien waren ze gevraagd door de allerbeste universiteiten.

Binnen een dag voelden sommige studenten zich rasechte bedriegers. Nog geen dag geleden waren ze de uitblinkers, nu de stummers. Wat gebeurde er? Ze zagen op de faculteit onze lange lijst met publicaties. ‘O jee, dat kan ik nooit.’ Ze zagen ouderejaars artikelen schrijven voor publicaties en presentaties. ‘Mijn god, dat kan ik niet.’ Ze wisten hoe ze een tentamen met goed gevolg konden afleggen en hoe ze de hoogste cijfers in de wacht konden slepen, maar ze wisten nog niet hoe ze dit moesten doen en ze vergaten het woordje ‘nog’.

Maar dat is de bedoeling toch van school – om te leren? En de bedoeling van leerlingen is dat ze leren hoe ze deze dingen moeten aanpakken, niet alles al weten.

Ik vroeg me af of dit ook met Janet Cooke en Stephen Glass was gebeurd. Deze jonge journalisten stonden binnen de kortste keren aan de top – met verzonnen verhalen. Janet Cooke won de Pulitzerprijs voor haar artikelen in *The Washington Post* over een acht-

jarige drugsverslaafde. De jongen bleek niet te bestaan en de prijs werd haar ontnomen. Stephen Glass was de *whizzkid* van de *The New Republic* en beschikte over materiaal en bronnen waarvan elke journalist droomt. Maar de bronnen bestonden niet en zijn verhalen berustten niet op waarheid.

Wilden Janet Cooke en Stephen Glass per se meteen volmaakt zijn? Dachten ze dat als ze voor hun onwetendheid uit zouden komen, ze door hun collega's in diskrediet gebracht zouden worden? Dachten ze dat ze al aan de top moesten staan, nog voordat ze er keihard voor hadden moeten werken en leren? 'We waren sterren – jonge sterren,' zei Stephen Glass, 'en dat was voor ons van belang.' Het publiek zag hen als fraudeurs, en ze hebben de boel ook gefleest. Maar ik zie hen als getalenteerde jonge mensen – wanhopige jonge mensen – die zijn gezwicht voor de druk van de statische mindset.

In de jaren zestig van de vorige was er een gezegde dat luidde: 'Worden is beter dan zijn.' De statische mindset staat mensen de luxe niet toe om te *worden*. Ze moeten al *zijn*.

Een testuitslag geldt voor eeuwig

Waarom is het in de statische mindset van cruciaal belang om meteen al volmaakt te zijn? Omdat één test – of één beoordeling – voor altijd telt.

Twintig jaar geleden kwam Loretta van vijf met haar familie naar de Verenigde Staten. Een paar dagen later bracht haar moeder haar naar haar nieuwe school, waar ze haar prompt een test afnamen. Ze werd ingedeeld in de kleuterklas, *niet in het speciale eliteklasje*.

Na enige tijd mocht Loretta alsnog naar het eliteklasje en bleef ze bij die groep leerlingen tot het eind van de middelbare school. Inmiddels vergaarde ze heel wat academische prijzen. Toch had ze nooit het gevoel dat ze er echt thuishoorde.

Die eerste test stelde haar capaciteiten vast en bepaalde dat ze geen hoogvlieger was. Het speelde geen rol dat ze vijf was en net een ingrijpende verhuizing achter de rug had. Of misschien was er gewoon even geen plaats in het speciale kleuterklasje. Of de school vond dat de overgang gemakkelijker voor haar zou zijn als ze eerst kon wennen in een niet al te moeilijke klas. Er zijn talloze manieren om het voorval te interpreteren. Helaas koos Loretta voor de

verkeerde. In de wereld van de statische mindset bestaat er geen mogelijkheid om een uitverkorene *te worden*. Als je echt tot de elite behoorde, zou je voor de test zijn geslaagd en in één keer als een uitverkorene worden verwelkomd.

Is Loretta een uitzondering of komt deze manier van denken vaker voor dan we denken?

Om dit te onderzoeken lieten we leerlingen van groep zeven van de basisschool een dichte kartonnen doos zien en vertelden we dat er een test in zat. We zeiden dat deze test een belangrijke schoolvaardigheid kon meten. Meer zeiden we er niet over. Vervolgens vroegen we of ze vragen hadden over de test. Omdat we zeker wilden weten dat ze onze beschrijving begrepen hadden, vroegen we: ‘Denk je echt dat deze test een bepaalde vaardigheid voor school kan meten?’ Ze geloofden ons allemaal.

Vervolgens vroegen we: ‘Denken jullie dat deze test uitwijst *hoe slim je bent?*’ En: ‘Denken jullie dat deze test aangeeft *hoe slim je zult zijn als je volwassen bent?*’

Leerlingen met de op groei gebaseerde mindset hadden begrepen dat de test een belangrijke competentie kon bepalen, maar ze dachten niet dat de test kon meten *hoe slim je bent*. En ze dachten al helemaal niet dat de test zou kunnen zeggen hoe slim ze later als volwassenen zouden zijn. Eén leerling zei: ‘Absoluut niet! Dat kan geen enkele test.’

Maar de leerlingen met de statische mindset dachten niet alleen dat de test hun vaardigheden kon meten, maar dat de test bovendien kon bepalen hoe slim ze waren. *En* hoe slim ze als ze volwassen zouden zijn.

Ze kenden één test de macht toe hun werkelijke intelligentie voor eens en altijd te meten. Ze gaven deze test de macht hen te definiëren. Daarom is elk succesje zo belangrijk.

Een andere kijk op capaciteiten

Dit brengt ons terug op het begrip ‘mogelijkheden’ en op de vraag of tests of experts ons kunnen vertellen wat onze mogelijkheden zijn, waartoe we in staat zijn en wat onze toekomst zal zijn. De statische mindset beantwoordt deze vraag met ja. Je kunt de vaststaande capaciteiten van dit moment meten en deze projecteren op

de toekomst. Het is gewoon een kwestie van testen of het aan een expert vragen. Er is geen kristallen bol voor nodig.

Het idee dat je de potentiële mogelijkheden van iemand kunt inschatten is zo algemeen aanvaard dat Joseph P. Kennedy zonder blikken of blozen verkondigde dat Morton Downey jr. zou mislukken. Wat had Downey – later een bekende televisiepersoonlijkheid en schrijver – gedaan? Hij had rode sokken en bruine schoenen gedragen in de Stork Club.

‘Morton,’ zei Kennedy tegen hem, ‘ik heb in mijn hele leven nog nooit iemand ontmoet die rode sokken en bruine schoenen droeg en die succesvol was. Jongeman, ik kan je één ding zeggen, je valt op, maar niet op een manier die mensen zal aanzetten je te bewonderen.’

Van veel bijzonder getalenteerde mensen wordt door kenners gezegd dat ze geen toekomst hebben. Van Marcel Proust, Elvis Presley, Ray Charles, Jackson Pollock, Lucille Ball en Charles Darwin zei men dat ze over te weinig kwaliteiten beschikten. En in sommige gevallen is het inderdaad zo dat ze zich niet van jongs af aan van anderen onderscheidden.

