



UPTION

En vinders mindset

Du er hvad du tænker

- Spørgsmålet er, hvad tænker du?
- Holder du dit potentiale tilbage?
- Og kan du påvirke, hvordan du eller dine medarbejdere tænker?
- Kan du støtte dine medarbejdere i at blive "vindere"?
- Hvor mange af dine medarbejdere har et vinder-mindset?

Carol Dweck er psykolog, fra Stanford University, Californien, og har i 20 år forsket i læring, personlighedsudvikling og overbevisninger. Dweck's forskning peger på, at både voksne og børn kan lære, at få en tankegang, der støtter og udvikler.

Carol Dweck mener, at vi kan risikere, at have udviklet et låst mindset, men at det er muligt at udvikle et lærende mindset og mindske det låste mindset.

	Låst mindset	Lærende mindset
Tro	Vores evner/talent ændres ikke, det er medfødt	Vores evner/talent kan ændres og udvikles
Ønsker	At se klog ud i alle situationer	At lære, tage risici og udfordre mig selv
Tanker før opgave	Vil jeg få succes eller fiasko?	Vil jeg lære noget af dette?
Modgang	"Jeg er en fiasko/ dum"	"Jeg forsøger igen"
Udfordringer	Undgår udfordringer, opgiver hurtigt	Tager imod udfordringer, holder ud når det er svært
Indsats	"Hvorfor forsøge"?	"Jeg bliver bedre af, at træne"
Kritik	Føler sig truet af andres succes	Finder inspiration i andres succes
Resultat	Udnytter ikke sit fulde potentiale	Udvikler hele tiden sit potentiale
	Giver op	Gå-på-mod

En ven, der ikke ringer tilbage, vil måske blive blot blive til følgende tanke: "Nå, jamen så ringer jeg selv i morgen". I stedet for "min ven ringer ikke, så der er nok noget i vejen med mig".

Kritisk feedback fra chefen bliver til: "Så må jeg have fat i chefen, så jeg forstår, hvad jeg ikke har styr på endnu". I stedet for: "Typisk, jeg er altså også dårlig til Excell regneark".

Lederen, der i højere grad gør som han plejer til møderne, frem for at tage fat og ændre på mødekulturen i sin afdeling.

Et dårligt resultat bliver måske ligefrem skjult.

Hvornår føler du dig dygtig?

Når du ikke laver fejl, eller når du lærer noget?

Dweck's forskning – er vi født med talent – eller er det noget vi lærer?

Carol Dweck har forsket i både børn og voksnes mindset. Og har fundet frem til, at fx ros kan gives på en måde, så det forstærker et låst mindset.

Dweck har udfordret begrebet talent. Hendes og andres forskning peger på, at et vinder mindset er signifikant af større betydning for en opadgående præstationskurve end talent.

Dweck og hendes kolleger har dokumenteret konsekvenserne af intelligensrettet og procesrettet ros i en række undersøgelser med fx børn i 5. klasse.

Undersøgelserne forløb typisk på følgende måde:

Først fik børn nogle lette opgaver, som de modtog forskellige typer af ros for.

Én gruppe børn fik intelligensrettet ros såsom: »Det her er du virkelig dygtig til«, og en anden gruppe børn fik procesrettet ros såsom: »Det her har du arbejdet hårdt på«. Derefter fik børnene nogle svære opgaver, og forskerne vurderede så, om børnenes reaktion på udfordringer afhang af, hvilken type ros de havde modtaget tidligere.

Alle børnene var lige engagerede i og lige gode til de lette opgaver.

Men når de stod over for udfordringer, var der stor forskel på grupperne.

De børn, der havde fået intelligensrettet ros, gav hurtigt op, var dårlige til at løse opgaverne, og syntes ikke, opgaverne var sjove.

Det var helt anderledes for de børn, der havde fået proces-rettet ros. De arbejdede meget længere, var bedre til at løse opgaverne, og gav også udtryk for, at de nød at løse opgaverne.

Resultaterne viste altså, at intelligens-rettet ros faktisk fører til en opgivende opførsel over for udfordringer, og at proces-rettet ros fører til en opførsel præget af gå-på-mod.

Helt det samme mønster gælder også for kritik. Proces-rettet kritik kunne være: »Det lykkedes vist ikke rigtigt. Måske kunne du tænke på en anden måde at gøre det på«. Denne form for kritik giver børn lyst til at prøve kræfter med nye udfordringer.

Intelligens-rettet kritik derimod kunne for eksempel være: »Jeg er skuffet over dig«, eller: »Det kan du vist ikke finde ud af«. Denne form for kritik får børn til at føle, at deres selvværd rammes. Det får dem til at give op over for nye udfordringer.

De udfordrende opgaver, som Dweck stiller børnene, kan godt anses for at være en slags mini-intelligenstest. I så fald gælder det paradoksalt nok, at ros af intelligens fører til lavere IQ, i hvert fald på kort sigt.



Carol Dweck har påvist, at børn allerede i 2-3 års alderen er i gang med udvide låst eller lærende mindset.

Desværre kan det indimellem være svært, at opfange når et barn giver udtryk for et låst mindset. Se eksemplet fra Dwecks bog:

Fem årige Bruce skulle starte i børnehaveklassen og blev fulgt derhen af sin mor. Da de kom inde, kiggede Bruce på billederne på væggen og sagde "Hvem har lavet de grimme billeder"? Hans mor skyndte sig at formane ham: "Det er ikke pænt at sige at

billederne er grimme, de er da fine". Men læreren vidste godt, hvad Bruce mente. "Her hos os", sagde hun, "behøver vi ikke lave pæne billeder. Man kan også lave dårlige billeder, hvis man har lyst". Bruce sendte hende et stort smil. Hun havde svaret på det han i virkeligheden spurgte om: Hvad sker der, hvis man ikke er god til at tegne".

Vi voksne kan altså støtte børn i at tænke anderledes, når vi hører det. Når barnet fx siger "jeg kan ikke" – kan den voksne sige "du kan ikke, endnu – men hvis du øver dig lærer du det".

Jeg kan ikke

Jeg kan ikke, endnu

Carol Dweck har ikke kun forsket i børns mindset, men også voksnes mindset.

Et spændende forsøg blandt studerende på Hong Kong Universitet viste, at mennesker med et lærende mindset gerne tager imod hjælp for at blive bedre. På dette universitet tales der udelukkende engelsk.

De studerende blev tilbudt et gratis kursus for at blive bedre til engelsk. Dem der havde sagt ja til engelsk kurset havde et lærende mindset. Deres tanke var, at det gælder om at lære, hvis man vil have succes. De havde sagt ja til udsagnet: "Du kan altid ændre dit intelligensniveau betydeligt".

Studerende med låst mindset sagde nej tak. De ønskede ikke at vise, at de ikke var gode nok til engelsk. Selvom dette gratis engelsk kursus ville hjælpe dem markant i hele deres studietid.

For at føles sig dygtige på kort sigt, var de parate til at risikere deres universitetskarriere.

Det låste mindset – på arbejdspladsen

Såfremt du som leder bekræfter din medarbejders evner, talent eller intelligens er du med til at skubbe i retning af det låste mindset.

Medarbejdere med et låst mindset er mere tilbøjelige til at søge bekræftelse fra omverdenen.

Både succes og fiasko kan føre til bekymring hos disse medarbejdere.

Ved modgang eller udfordringer kan mennesker med låst mindset have tendens til ikke at være opmærksomme på læringselementet i situationen.

De kan risikere, at nedtone succes'er og overdrive fejltagelser og dårlige oplevelser. De nedgører måske endda sig selv.

Når de står foran opgaver, som de ikke kan løse, vil de forklare den manglende succes med deres egne manglende evner.

I værste fald kan medarbejdere i afdelinger, der har det låste mindset være mere tilbøjelige til at skjule svagheder og fejl fra hinanden.

De vil tøve med at spørge om hjælp eller give feedback. De vil måske undlade at tilbyde hjælp uden for eget ansvarsområde.

De vil ikke genkende og gøre brug af hinandens erfaringer og kompetencer.

De vil konkurrere for egen vindings skyld.

Det lærende mindset – vinder mindset – på arbejdspladsen

Såfremt du som leder giver ros og feedback på en måde, der fokuserer på indsatsen, processen og læringen vil du være med til at forstærke dine medarbejders lærende mindset.

Et lærende mindset er med til at forstærke motivation og lysten til at lære nyt samt at turde tage risici for at lære nyt.

Feedback og resultater ses som udtryk for, hvordan man har klaret sig her og nu, og ikke som noget, der måler egne evner. Mennesker med et udpræget lærende mindset tager feedback til sig med fokus på forbedring og ikke som personlig kritik.

Mennesker med et lærende mindset fokuserer på, hvad de lærer frem for, hvad de føler. De er optaget af, at afprøve nye metoder. De vil i højere grad være tilbøjelige til at tænke "Den opgave var sværere end jeg kunne løse – lige nu".

De vil være villige til at vedkende sig svagheder og fejl. De vil bede om hjælp. De vil tage imod spørgsmål og input vedrørende eget ansvarsområde.

De vil samarbejde og drage nytte af gruppens kompetencer og erfaringer.

Ros og feedback i børnehøjde

Voksne kan fx være opmærksomme på, hvordan de roser og giver feedback til børnene.

»Dygtig pige! Ih, hvor er du klog!« siger voksne tit for at opmuntre børn til flere præstationer.

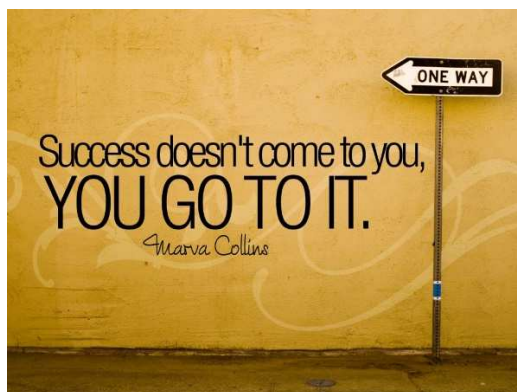
Men ifølge Dweck kan ros af børns intelligens overraskende nok medføre det stik modsatte. Nemlig at børn giver op over for udfordringer.

Børnelogik er måske sådan her: »Hvis jeg er en dygtig dreng, når jeg viser noget vellykket frem, så må jeg være en dum dreng, når jeg viser noget frem, som ikke er lykkedes«. Også selv om børn aldrig nogensinde har fået at vide direkte, at de er dumme, kobler de måske alligevel deres selvværd sammen med kvaliteten af deres præstationer.

Der er selvfølgelig ingen børn, der vil risikere at få at vide, at de er dumme.

Én måde at undgå dette er at lade være med at binde an med noget, der ser svært ud. Hvis man holder sig til det, man kan klare, er man til gengæld sikker på at få at vide, at man er dygtig.

At undgå det svære har den ulempe, at man ikke udfordrer sig selv og dermed ikke lærer noget nyt.



Du kan rose på en anden måde. Du kan rose udholdenhed, at gøre sig umage, at have det sjovt undervejs, at være hjælpsom, at knokle hårdt. Du kan rose den indsats, der skabte resultatet.

»Den her tegning har du arbejdet hårdt på». eller

»Herligt, jeg er sikker på, at du har hygget dig med at lave den tegning».

En kommentar om, hvordan en tegning er blevet til, har ikke noget med barnets intelligens at gøre, og dermed bliver barnets selvværd ikke koblet sammen med, om indsatsen lykkedes.

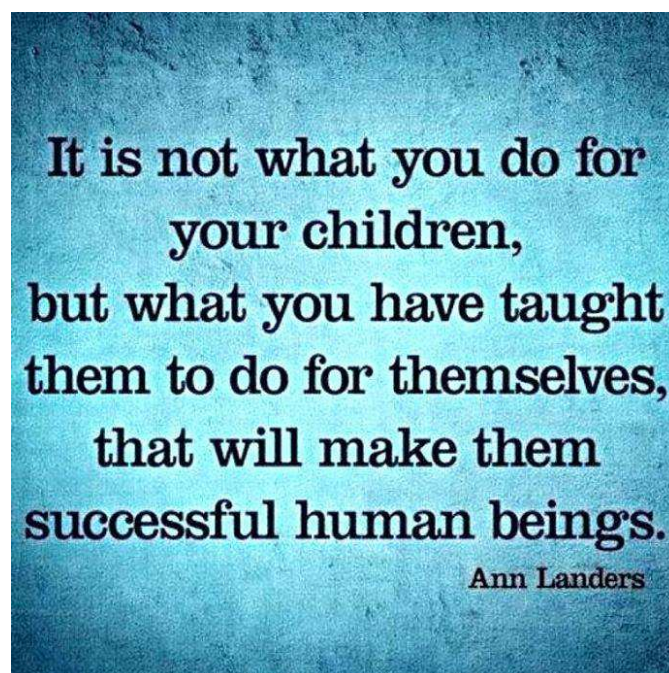
Når du fremhæver "hårdt arbejde" får barnet den feedback, og den tanke, at selv vanskelige problemer kan løses, hvis man prøver længe nok. Dermed øger du barnets modstandsdygtighed over for modgang.

Du kan selvfølgelig også sige:

"Den tegning kan jeg li' – jeg bliver glad, når jeg kigger på den. Jeg kan især godt lide, at der er masser af farver".

Så siger du noget om, hvad du kan lide – uden at koble det til barnet.

"Flot karakter du har fået i din stil. Hvad tror du især er forklaringen, på at din stil får så flot karakter"? Så du flytter fokus hen indholdet og processen.



Hjernen er en muskel

Siden 2004 har man kunne måle aktivitet i hjernen, når mennesker skal lære nye ting. Vi ved nu, at hvis du træner blokfløjte – vil det sted i hjernen blive større!

Jo mere du træner – jo større bliver den del i hjernen, hvor din blokfløjte aktivitet kan observeres.

Carol Dweck henviser til disse opdagelser og har bygget denne forståelse ind i hendes e-learning værktøj "Brainology", hvor skoleelever lærer om deres mindset og hjernen som en muskel. Og bagefter laver lektier af egen fri vilje!

Mennesker, der bekræftes i, at de selv kan påvirke deres resultater, vil være langt mere indre motiveret. De vil træne mere.

Partner Pia Torreck, pia.torreck@uption.dk, Pennehave 9, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 2028 2620.

De vil oftere benytte slogans som disse:

"Du kan, hvad du vil"

"Jo mere du træner, jo bedre bliver du"

"Hvor der er en vilje, er der en vej"

Hvis du vil læse mere om mindset teorien, kan du låne bogen på biblioteket og kigge på youtube. Du kan også tage mindset testen på www.mindsetonline.com.



Se mere om Carol Dweck på disse youtube videoer:

http://www.youtube.com/watch?v=TTXrV0_3UjY 5.klasse eksperimentet.

http://www.youtube.com/watch?v=TTXrV0_3UjY TED talk om Growth vs Fixed mindset