

Står du i vejen for dig selv?

Jeg sidder med en HR chef i en større dansk virksomhed. Vi drøfter lederudvikling og denne HR chef udtrykker bekymring over, at en direktør har ønsket at udpege en super dygtig forsker som afdelingsleder. HR chefen fortæller, at denne forsker er ambitiøs og vellidt på det faglige plan. Desværre er der en hel del sociale kompetencer, som ikke er nær så tydelige. HR chefen udtrykker bekymring for medarbejdernes trivsel og naturligvis resultatskabelsen.

I dette eksempel ovenfor står overbevisningen om, at personlighed og kompetencer kan ændres overfor en anden overbevisning om, at det næppe er muligt.

Carol Dweck, der er professor i psykologi og forsker på Stanford University, USA – har i mere end 20 år forsket i hvordan mennesker bedst muligt forløser deres potentiale. Hendes forskning peger på, at måden man tænker om sig selv og sine evner på, har afgørende betydning for, hvor godt man klarer sig uddannelsesmæssigt, til sport og på arbejdet. Ligesom den måde man mødes af andre på – de forventninger andre har til dig, har afgørende betydning for, hvordan man tænker om sig selv og sine evner.

Dweck har udviklet et koncept – Låst og lærende Mindset – hvor hun beskriver to yderpunkter, som en person kan have i forskellige situationer. Personen kan i én situation måske være meget låst i sit tankemønster– og i en anden situation være meget lærende. Mindset er altså ikke noget, der er permanent eller en del af personens identitet. Det kan beskrives som tanker eller overbevisninger, der bevidst eller ubevidst, præger denne persons adfærd i situationen. Mindset skal betragtes som et kontinuum, man kan bevæge sig på.



Tanker om	Låst Mindset	Lærende Mindset
Intelligens	Arv og miljø kan jeg ikke gøre så meget ved	Hjernen er en muskel, der kan trænes stærkere
Udfordringer	Nye udfordringer undgår jeg, hvis der er risiko for at fejle	Nye udfordringer kan betyde, at jeg laver fejl, men det er også vejen til udvikling
Indsats	Man er rigtig dygtig, hvis det kommer let til en	Træning, udholdenhed og omhu er naturligt og afgørende for at blive bedre

Modstand	Nu er grænsen nået, for hvad jeg kan. Jeg giver op og skyder skylden på omgivelserne	Frustration er en naturlig del af læringsprocessen. Jeg knokler på og beder gerne om hjælp
Feedback	Jeg tænker på at få ros, rigdom og rigtige resultater. Jeg går langt for at undgå kritik	Feedback er ikke min identitet. Det er bare information, som jeg kan bruge til at blive bedre.
Andres succes	En trussel mod mit selvbillede og position	Inspiration til at ville og kunne mere

Kilde: Egen tilvirkning ud fra inspiration fra Carol Dweck og Kortnum m.fl.

Dweck fortæller, at hun tidligt i sin forskning arbejdede med nogle børn, hvor det slog hende, at der allerede i en meget ung alder var stor forskel på børnenes gå på mod, når de blev stillet en svær opgave. Nogle gav op hurtigt, mens andre knoklede på, selvom opgaven var svær og drillede.

Dweck ønskede at finde ud af, om man kunne lære at have gå på mod – og om det havde betydning for barnets senere succes i livet. Hendes forskning viste, at dette var tilfældet. Hun fandt også ud af, at børn med gå på mod, kunne miste dette mindset.



Dit mindset kan ændres og ændrer sig

Siden har Dweck lavet undersøgelser på studerende og ledere. Samme mønster gør sig gældende. Hun peger endda også på, at grupper og organisationer kan have en kultur, der udpræget har disse mindset/overbevisninger.

I en afdeling med låst mindset er man fx ikke tilbøjelig til at bede om hjælp hos hinanden, idet det ville afsløre at der er noget "jeg" ikke kan. I en afdeling med mere udpræget lærende mindset kultur, er det naturligt at hjælpe og videndele.

Forskningen fra Dweck peger på, at dit mindset kan ændres, men at det naturligvis kræver bevidst træning. Nyere hjerneforskning har påvist, at hjernen er plastisk. Det betyder, at den kan danne nye spor imellem hjernens synapser. Såfremt disse spor/koblinger bliver gentaget ofte nok, vil de gamle spor blive svagere.

Dwecks forskning anerkender, at der findes IQ målinger og medfødt talent, men har påvist at hverken IQ eller talent vil kunne forudsige en persons fremtidige faglige resultater. En person, der tager styringen over eget liv ved at udvikle et lærende mindset vil kunne skabe bedre resultater end en person med et låst mindset.

Performancekulturen med låst eller lærende mindset?

I en performance kultur, som ses i både virksomheder, offentlige organisationer og i skoler, fremfører Dweck, at et låst mindset hos personer kan virke modsat, end den ønskede effekt, som performance kulturen lægger op til.

I en traditionel performance kultur, hvor der er en udpræget låst mindset kultur, kan der opstå adfærd, hvor personer søger at undgå kritik, bortforklare manglende resultater og sætte sig uambitiøse mål. I disse kulturer ser man præstationsmålinger, rigide karakterer og nulfejlskultur.

I en performance kultur, der derimod er bygget ovenpå en lærende/udviklende mindset kultur – kan man ligefrem opleve trivsel og udvikling gå hånd i hånd med ambitiøse mål og resultater. I disse kulturer ser man resultat og effekt fokus, karakterer koblet med specifik feedback og en læringskultur.

Gør noget andet – men hvad?

Som leder, forælder, lærer – som medarbejder, barn eller elev. Alle kan ændre måden at agere på. I mange situationer vil små ændringer kunne give stor effekt:

	Fodrer det låste mindset	Fodrer det lærende mindset
Når du giver ros	Du er så klog. Du er dygtig	Du gjorde dig umage. Du fandt kreative løsninger. Du holdt ud.
Når du finder fejl	Det er for dårligt... Det er ikke godt nok.	Du skal nok lære det. Du har ikke lært det endnu. Jeg tror på, at du kan lære det.
Når du holder møder	Gå efter det rigtige svar	Gå efter flere mulige svar
Når opstiller mål	Fokus alene på præstation	Fokus på både resultat og læring

Vær opmærksom på dit eget mindset hver dag – i hver enkelt situation, hvor du står overfor en opgave. Giv plads til at andre forsøger. Hjælp hinanden. Bed om hjælp. Giv dig selv lov til at være nysgerrig og være på en lærende rejse.

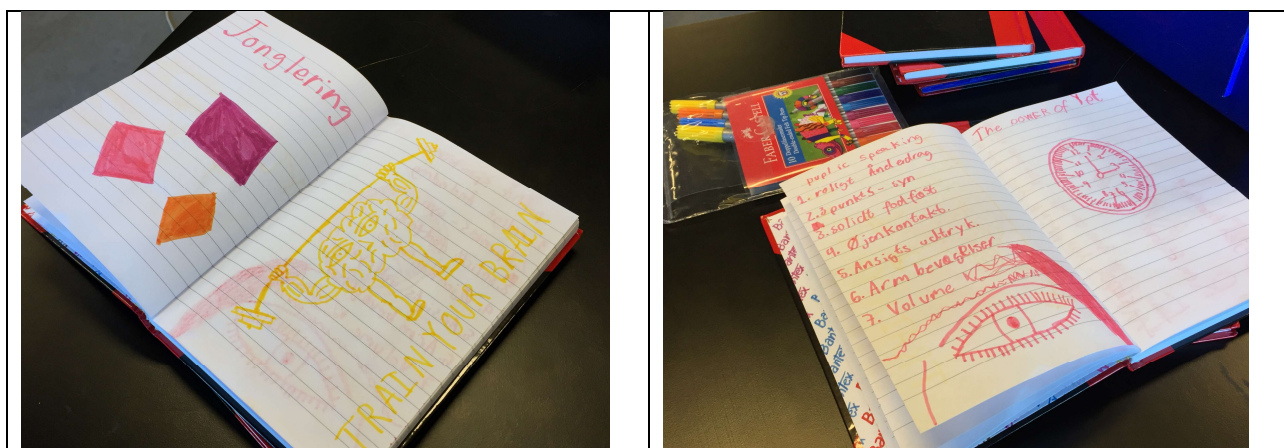
Pas på de unge fra Viborg

I Viborg er de kommet langt! Ikke kun på håndbold banen. På Viborg Gymnasium og Viborg Kommunes Ungdomsskoles 10. klasser arbejder man med Carol Dweck's mindset teori. I FC Midtjylland arbejder de med talentudvikling baseret på Mindset principperne!

Viborg Gymnasium har siden 2012 arbejdet med mindsetbaseret undervisning inspireret af Carol Dweck. De arbejder med vedholdenhed, nysgerrighed, det risikofri læringsmiljø og feedback. Inspireret af dette arbejde har Børge Hansen, Roald Killerich og Rasmus Grøndahl Poulsen taget fat på 10. klasserne i Viborg Kommune. "Hvordan kan vi arbejde med udfordringer, modstand, egen indsats og feedback?" og "hvordan vil det påvirke motivationen og resultaterne hos 10. klasserne?"

Børge, Roald og Rasmus ønskede at skabe et risikofrit læringsmiljø, hvor det er ok at fejle. Allerede i 10. klasse har mange af eleverne opbygget en identitet, et image og en selvforståelse, der kan være en stor barriere for, at være tilstede i undervisningen. "Hellere se cool ud – end at se ud som en nørd".

Eleverne får en helt almindelig kina bog med tilhørende farvede tusser. I denne bog – der bliver på skolen – skal eleverne løbende skrive om deres eget mindset. Eleverne har ekstra "life skills" timer i starten af året og har løbende 2 "life skills" lektioner hver uge hele året.



Integritet er sammenhængen i handlinger, værdier, metoder, foranstaltninger, principper, forventninger og resultat. Som et holistisk begreb bedømmer **integritet** kvaliteten af et system eller værdisæt i form af evnen til at nå sine egne mål.

10. klasserne får dermed stillet store spørgsmål som: "Hvad vil du med dit liv?", "Træffer du gode valg for dig selv?", "Skriv om dine drømme i din Kina bog", "Formulér mål og delmål for dit liv".

Når jeg spørger Børge, Roald og Rasmus om effekten af alle disse mange mindset aktiviteter. Svarer de, at de kan mærke en forskel hos de unge. De tør række hånden op. Deres indstilling har ændret sig. De prøver. De giver ikke så let op. De gør sig umage. De tør fejle.

Men den sjoveste måling kom vel fra en matematik lærer, der udtaler:

Det er blevet betydeligt sværere at rette matematik opgaverne i 10. klasse.

Roald fortæller, at netop disse unge plejer at springe opgaver over i matematik. Hvis en opgave var svær, så hellere springe over end at prøve. Men dette er vendt. Nu gør de forsøget. Og ser om de måske kan knække nøden. Så nu er matematiklæreren nødsaget til at gå i dybden for at vurdere om eleverne har forstået, uanset hvor utraditionelt, de eventuelt er gået til opgaven.



Læg mærke til Microsoft

Ikke kun på den jyske hede, men også andre steder har Mindset tankerne taget fat. I 2015 påbegyndte Microsoft en ny rejse. Satya Nadella tiltrådte i 2014 som CEO og tog fat på performance kulturen hos Microsoft. Traditionel performance fokus blev ændret til

- Fokus på individuelle resultater, bidrag til andres succes og resultater som bygger på andres arbejde.
- Fokus på samarbejdsevner og at udvikle ovenpå andres ideer.

Tanken er, at alle lederne i Microsoft forbedrer deres feedback kompetencer og at hele Microsoft kulturen skal præges i retning af et "Growth Mindset".



Da Nadella tiltrådte sendte han denne e-mail til hele Microsoft:

It said: "I am 46. I've been married for 22 years and we have 3 kids. And like anyone else, a lot of what I do and how I think has been shaped by my family and my overall life experiences. Many who know me say I am also defined by my curiosity and thirst for learning. I buy more books than I can finish. I sign up for more online courses than I can complete. I fundamentally believe that if you are not learning new things, you stop doing great and useful things. So family, curiosity and hunger for knowledge all define me."

Nadella arbejder målrettet på at ændre kulturen i Microsoft. Han peger på, at kulturen specifikt skal være funderet på et lærende mindset: "Perhaps the most important driver of success is culture. We fundamentally believe that we need a culture founded in a Growth Mindset."

Læs mere

Dweck, C. S. (2006). Mindset. The new psychology of success. Ballantine Books.

HBR (2014). How companies can profil form a growth mindset (November issue).

Kortnum; A., Nielsen, J.A., & Videsen, P. (2016). Mindstbaseret undervisning: Fra Præstationskultur til læringskultur. Dansk Psykologisk Forlag.

Busines Insider UK (2015) - The rise of Satya Nadella, the game-changing CEO of Microsoft (artikel på internettet).

Busines Insider UK (2016) - Satya Nadella says this book gave him the 'intuition' he needed to revamp Microsoft. <http://nordic.businessinsider.com/microsoft-ceo-satya-nadella-on-growth-mindset-2016-8?r=US&IR=T>

<https://www.youtube.com/watch?v=BEwg8TeipfQ> – How we learn – the gap

<https://www.youtube.com/watch?v=iCTSQVHehEk> 10 best ideas – Mindset – Carol Dweck – Book Summary

<https://www.youtube.com/watch?v=wpcD8cbZlxY> Amazing facts about your brain