

MINDSET: HVORDAN VI TÆNKER OM ARBEJDSINDSATS OG FEJL AFGØR SUCCES FOR INDIVIDIDER OG ORGANISATIONER

Tekst/ **Rasmus Thy Grøn**, *Cand.psych.*,
Erhvervspsykolog ved LEAD – enter next level

Nogle af verdens førende virksomheder såsom Microsoft har for længst taget mindset-begrebet til sig som en central del af arbejdet med organisationskultur. Mindset-begrebet er udviklet af professor Carol Dweck ved Stanford University og beskriver to forskellige og grundlæggende syn på evner og udviklingsmuligheder: *Fixed mindset* og *growth mindset*.

Er evner medfødte, eller kan de udvikles?

Et fixed mindset abonnerer på, at evner er medfødte og uforanderlige; enten har man evner, eller også har man ikke. På den måde bliver både hårdt arbejde og fejl et udtryk for manglende kvaliteter og talent. Det er de medfødte evner, der afgør, at vi oplever succes gennem livet. Omvendt abonnerer begrebet om growth mindset på, at evner kan udvikles. På den måde bliver hårdt arbejde og fejl opfattet som naturlige elementer i udviklingen mod at mestre noget bestemt og top-performe. Personer med et growth mindset er derfor optaget af at udvikle de forudsætninger, de har med sig fra fødslen. Evner opfattes som dynamiske, og de kan udvikles og kultiveres gennem øvelse og ved-



In a fixed mindset, people believe their basic qualities, like their intelligence or talent, are simply fixed traits. They spend their time documenting their intelligence or talent instead of developing them. They also believe that talent alone creates success – without effort. They're wrong.

In a growth mindset, people believe that their most basic abilities can be developed through dedication and hard work – brains and talent are just the starting point. This view creates a love of learning and a resilience that is essential for great accomplishment. Virtually all great people have had these qualities.

Carol Dweck
Professor, Stanford University¹

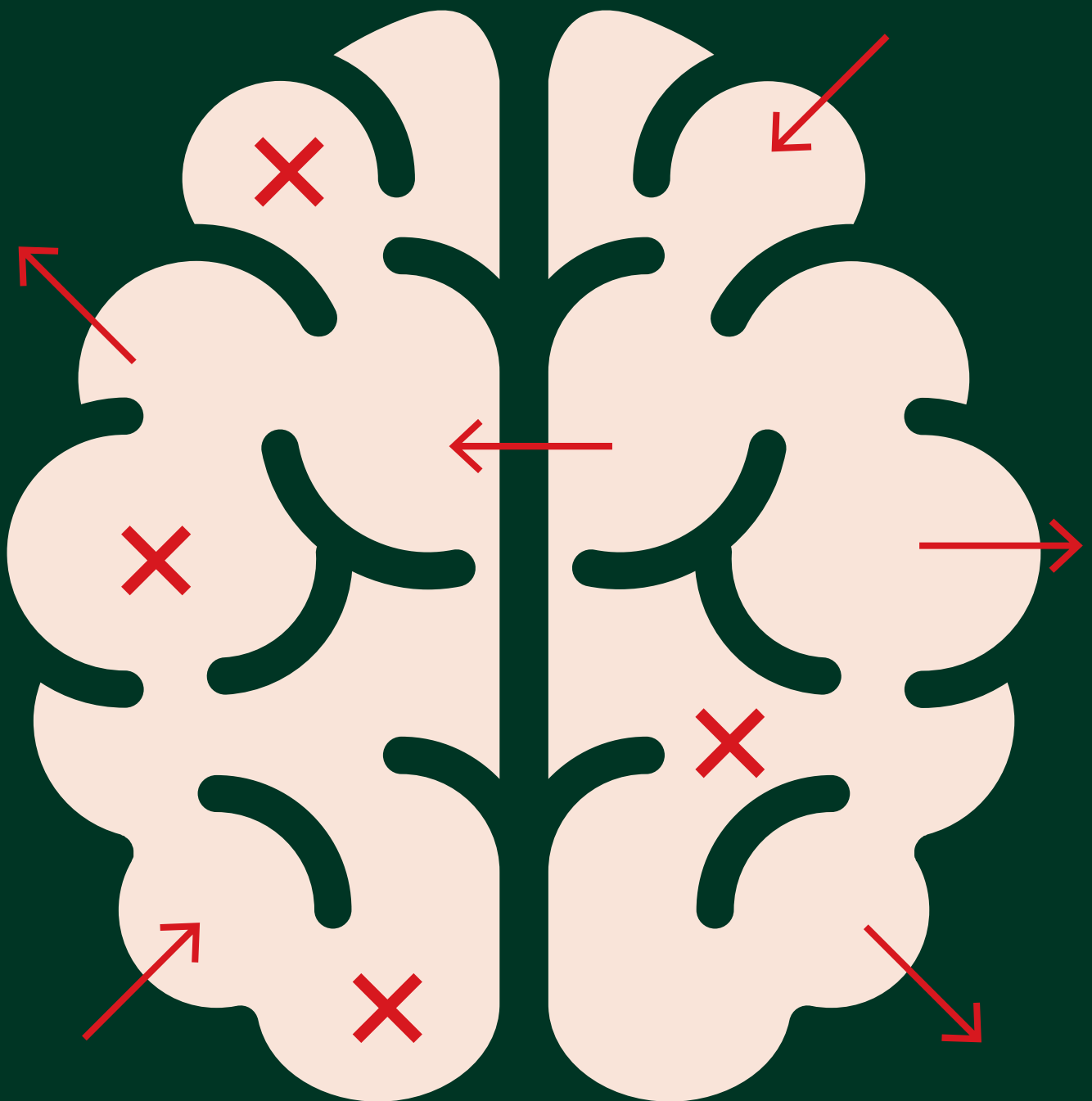
holdenhed. Hvilket mindset bærer den virksomhed, hvor man arbejder? Er folk optaget af at fremstå dygtige for enhver pris, eller er de optaget af læring og udvikling?

Opdelingen mellem de to mindset er selvfølgelig en smule karikeret. Alle personer besidder begge mindset afhængig af situation eller kontekst. Man kan godt have et growth mindset, når det kommer til evnerne på en

fodboldbane: *"Jeg kunne have været den nye Messi, hvis jeg havde øvet mig noget mere"* og et fixed mindset, når det kommer til matematikkundskaber: *"Jeg er ikke matematisk og bliver uanset hvad aldrig god til tal"*. Når mindset-teorien alligevel skelner mellem de to mindset, er det fordi, at vores vægtning af henholdsvis gener og miljø spiller en afgørende rolle for, hvordan vi opfatter os selv og vores evner, og dermed hvordan vi handler.

Organisationer har bestemte tankevaner eller mindset, der har betydning for, hvordan de ser verdenen og derfor også, hvordan deres medarbejdere tænker og ikke mindst handler.

Er tilbageslag og fejl noget, der skal skjules for enhver pris, eller er det en naturlig del af udviklingen hen mod topperformance?



Vores syn på fejl og arbejdsindsats afslører vores mindset. Ofte opererer vores mindset uden for vores bevidsthed, så vi er sjældent selv opmærksomme på vores mindset. Derfor kan man til at begynde med reflektere over, hvordan man selv, eller den organisation man er ansat hos, forholder sig til følgende to spørgsmål:

- Er hårdt arbejde et nødvendigt element for at mestre noget bestemt og top-performe, eller ses det som udtryk for manglende talent og evner?
- Er vi optaget af at fremstå kompetente for enhver pris, eller er vi optaget af læring og udvikling og ser bump på vejen som et naturligt element i topperformance?

Reflekterer man over sit eget mindset, skal man passe på fælden med for hurtigt at tilskrive sig selv growth mindset og andre et fixed mindset. Og pas også på en anden fælde: Man får ikke et growth mindset, fordi man siger til sig selv og andre, at det har man. Alle besidder begge mindset, og det kræver vedholdende hårdt arbejde at udvikle et udpræget growth mindset.

Mindset i organisationer

Mindset former synet på evner, arbejdsindsats og fejl, som har afgørende betydning for individers og organisationers succes. Flere af verdens førende virksomheder har taget growth mindset-tænkningen til sig som et centralt omdrejningspunkt for arbejdet med kultur.

Et af de centrale elementer i arbejdet med at skabe en growth mindset-kultur handler om at skabe en hverdag, hvor det er trygt at begå fejl, hvor feedback er en naturlig ting, og hvor den store mængde energi, som mange steder bruges på at fremstå dygtige for enhver pris internt i organisation, konverteres til værdiskabende adfærd, der udvikler medarbejderne og styrker organisationens forretning.



A "pure" growth mindset doesn't exist.

Carol Dweck
Professor, Stanford University

FIXED MINDSET – EVNER ER STATISKE

Fører til et ønske om at fremstå dygtig og derfor en tendens til at:

- Undgå udfordringer
- Gå i defensiv eller let give op, når man møder udfordringer
- Se indsats som nytteløst
- Ignorere brugbar negativ feedback
- Føle sig truet af andres succes

Personer med et fixed mindset har derfor større sandsynlighed for at stagnere i deres udvikling og ikke realisere deres fulde potentiale.

En fixed mindset-kultur kan have flere alvorlige konsekvenser. Eksempelvis har individer med et fixed mindset meget svært ved at modtage kritisk feedback, der ellers kan være en uundgåelig del af hverdagen og faglig udvikling. Hjerneforskning viser, at folk med et fixed mindset "flygter" fra kritisk feedback, hvilket betyder, at de slet ikke tager kritikken til sig, og derfor heller ikke lærer af deres fejl. De er optaget af, hvad de i situationen gjorde godt og ikke, hvad de kan forbedre. I en verden, hvor intet står stille, er dette en næste sikker opskrift på fiasko for både individer og organisationer.

Mindset i Fortune 1000 virksomheder

Et studie af syv Fortune 1000 virksomheder underbygger, at mindset også eksisterer på organisationsniveau. I virksomheder med et fixed mindset oplevede medarbejderne, at det kun var en lille håndfuld "stjerner", som blev værdsat, og generelt var medarbejderne mindre engagerede end i virksomhederne med growth mindset. Studiet viste også, at medarbejderne i fixed mindset-virksom-

hederne var mere bekymrede for at begå fejl, hvilket havde konsekvenser for deres lyst til at forfølge innovative idéer, ligesom de jævnligt holdt ting skjult, tog smutveje og snød i forsøget på at opnå succes. I virksomhederne med growth mindset havde lederne generelt et mere positivt syn på deres medarbejdere, og så dem som mere innovative, kollaborative og dedikerede til læring og udvikling.

Kultur som fundament for agilitet

Når en virksomhed satser på at udvikle en growth mindset-kultur, er det et udtryk for, at virksomheden opfatter kultur som afgørende for organisationens evne til at opnå succes i markedet. De senere år har mange virksomheder arbejdet på at skabe en mere agil organisation, og det kræver at forstå agilitet som andet og mere end strukturer og organisering af arbejds-gange. For ligesom med mindset på individniveau får organisationer ikke en growth mindset-kultur af at kende til det nye begreb.

GROWTH MINDSET • – EVNER KAN UDVIKLES

Fører til et ønske om at lære og derfor en tendens til at:

- Omfavne udfordringer
- At blive ved, når man møder tilbageslag
- Opfatte indsats som vejen til mestring
- Tage ved lære af kritik
- Tage ved lære af og finde inspiration i andres succes

Personer med et growth mindset har derfor større sandsynlighed for kontinuerligt at udvikle sig og opnå bedre og bedre resultater.

KILDER

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*. London: Robinson.
- Dweck, C.S. (2014). *Talent: How Companies Can Profit From a "Growth Mindset"*, Harvard Business Review, November, s. 28-29.
- Dweck, C.S. (2016). *What Having a "Growth Mindset" Actually Means*. Harvard Business Review.
- Dweck, C & Hogan, K. (2016). *How Microsoft Uses a Growth Mindset to Develop Leaders*, Harvard Business Review, oktober.
- Emerson, K. T. U. & Murphy, M.C. (2015). *A company I can trust? Organizational lay theories moderate stereotype threat for women*, Personality and Social Psychology Bulletin, 41, s. 295-307.
- Grant, H. & Dweck, C.S. (2003). *Clarifying Achievement Goals and Their Impact*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 85, No. 3, s. 541-553.
- Grøn, R.T. & Jørgensen, M.D. (in press). *Mod alle odds – mindset og mønsterbrud*.

Det ændrer med andre ord ikke en organisation at få nye værdier op på væggen. Det kræver fokuseret arbejde over længere tid og handler om de praksisser, som til daglig former adfærden. Alt fra rekruttering og onboarding af nye medarbejdere, måden at opsætte mål på, evaluere performance og måden medarbejderne i organisationen omgås hinanden. Og det føles næsten unødvendigt at understrege, at ledelsen selvfølgelig spiller en afgørende rolle, hvis bestræbelserne på at udvikle en growth mindset-kultur skal blive til virkelighed.

Udvikling af growth mindset-kultur

Men hvordan arbejder virksomheder så konkret med at udvikle en growth mindset-kultur? Svaret er, at det gør de på rigtig mange forskellige måder. Blandt andet arbejder virksomheder med at opbygge en kultur, hvor alle opfattes som havende et udviklingspotentiale, og hvor læring og udvikling er et dagligt og livslangt foretagende. Derudover arbejdes der med kultur og organisatoriske praksisser, som at undgå at sætte

medarbejderne op mod hinanden. Dermed undgår virksomhederne, at en masse tid og energi spildes på at fremstå succesfulde for enhver pris, samtidig med at virksomhederne undgår, at fatale fejl skjules, og at den korteste vej til mål er autopilot uanset konsekvenserne.

Hvis man har fået blod på tanden til at udvikle et growth mindset eller en growth mindset-kultur, dér hvor man er ansat, så kan man begynde med at reflektere over følgende:

- Fremmer vores kultur, at vi forsøger at fremstå som succesfulde for enhver pris, eller ser vi fejl som en naturlig del af udviklingen mod top-performance?
- Ser vi udviklingspotentialer hos alle, eller er talent og udvikling forbeholdt få udvalgte "stjerner"?
- Hvordan understøtter vores værdier og organisatoriske praksisser en growth mindset-kultur – er der situationer, der sætter folk op i uhensigtsmæssig intern konkur-

rence, som skaber frygt for at fejle og underminerer en åben feedback-kultur?

- Hvordan rekrutterer vi nye ledere – er der flest talenter uden for organisationen, eller er der en masse potentiale at finde internt?
- Hvordan er balancen mellem henholdsvis individuelle og teambaserede belønninger, KPI'er og udviklingsinitiativer?
- Understøtter vores målsystemer uetisk adfærd, smutveje og ensidigt fokus på at nå målet, uanset hvad prisen og konsekvenserne er?
- Hvordan vægter vi henholdsvis kompetence og kulturelt fit, når vi ansætter nye medarbejdere?
- Hvordan er vores feedback-kultur – er det normalt og trygt at modtage og give feedback til kolleger med henblik på at hjælpe dem med at udvikle deres growth mindset og kompetencer?
- Hylder vi hårdt arbejde eller indsatsløs perfektion? •

NOTER

- 1 <http://mindsetonline.com/whatisit/about/>