



🕒 6 min. 👁️ 📌 09-01-2020

Har du et growth eller fixed mindset?

På alle arbejdspladser hersker bestemte tanke-vaner (mindset), der har betydning for, hvordan man ser verden og derfor også, hvordan medarbejdere tænker og ikke mindst handler. Læs, hvordan du udvikler en growth mindset kultur, der understøtter læring og succes.

Skribentinfo



[Rasmus Thy Grøn](#)

Partner i LEAD og erhvervs-Ph.d.
stipendiat ved Aarhus Universitet
LEAD

Hos organisationer og individer eksisterer særlige tanke-vaner (mindset), der kommer til udtryk i dagligdagsadfærd og de organisatoriske praksisser. Derfor er det centralt, at ledere dedikerer noget af deres tid til at udvikle en growth mindset kultur, der kan understøtte organisationens medarbejdere i både at præstere og trives.

Mindset-begrebet er udviklet af professor Carol Dweck ved Stanford University, og beskriver to grundlæggende forskellige syn på evner og udviklingsmuligheder. Et fixed mindset abonnerer på, at evner er medfødte, og at man derfor enten har det eller ikke har det, hvorfor både hårdt arbejde og fejl er beviser for manglende talent.

Et growth mindset abonnerer på, at evner er noget, man kan udvikle, og ser derfor hårdt arbejde og fejl som naturlige elementer i udviklingen mod mestring og topperformance.

Hvordan er din arbejdsplads mindset – er I optaget af at fremstå dygtige for enhver pris, eller er I optaget af læring og udvikling?

Trying is the first step towards failure” Homer Simpson.

Læs også: [Er du den fødte leder? Få svaret med disse 6 spørgsmål](#)

Er evner medfødt?

Forskellen mellem et fixed og et growth mindset handler om, hvorvidt man opfatter sine evner som medfødte og uforanderlige eller som noget, man kan udvikle gennem indsats.

Et fixed mindset beskriver en tankegang, hvor man ser egenskaber som intelligens og talent som medfødt. Det er vores medfødte evner, der afgør vores succes i livet. Derfor spiller indsats en ligegyldig ”birolle” for folk med et fixed mindset.

Indsats og hårdt arbejde kan endda opfattes som bevis for, at man ikke har de rette kvaliteter. For hvis man havde, var indsats jo overflødig. Desværre, for folk med et udpræget fixed mindset, er der få, hvis overhovedet nogen, områder, hvor vedholdenhed og hårdt arbejde er ligegyldige for ens udvikling, evner og langsigtede succes.

Personer med et growth mindset er optaget af at udvikle de forudsætninger, som de har med sig fra fødslen. De opfatter evner som dynamiske og tror på, at de kan udvikles og kultiveres, gennem øvelse og vedholdenhed.

Denne opdeling mellem de to mindset er selvfølgelig lidt karikeret. Alle har begge mindset i forskellige situationer og kontekster. Du kan godt have et growth mindset omkring dine evner på en fodboldbane - jeg kunne have været den nye Messi, hvis jeg havde øvet mig noget mere - og et fixed mindset omkring dine matematikundskaber – jeg er ikke en matematik-person og bliver aldrig god til det, uanset hvad.

Når mindset-teorien alligevel skelner mellem de to mindset, er det fordi vores vægtning af henholdsvis gener og miljøets betydning, spiller en afgørende rolle for, hvordan vi opfatter os selv og vores evner, og dermed hvordan vi handler.

Læs også: [Født til ledelse - fup eller fakta](#)

Hvilket mindset har du?

Vores mindset opererer ofte uden for vores bevidsthed – vi er sjældent selv opmærksomme på vores mindset. Du kan blive opmærksom på dit mindset ved at reflektere over, hvordan du selv og din arbejdsplads forholder sig til disse to spørgsmål:

1. Er hårdt arbejde et nødvendigt element for topperformance, eller er det bevis for manglende talent og evner?
2. 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?

Fixed mindset – evner er statiske	Growth mindset – evner kan udvikles
<p>Fører til et ønske om at fremstå dygtig og derfor en tendens til at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Fører til et ønske om at lære og derfor en tendens til at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>(Dweck, 2006, ifl. Grøn og Jørgensen, in pres)</p>

Når du reflekterer over dit eget mindset, skal du undgå fælden med hurtigt at tilskrive dig selv et growth mindset og mange andre et fixed mindset. Og pas også på fælde nummer to – du får ikke et growth mindset bare fordi, du kan sige det. Du vil måske gerne have et growth mindset på grund af dets positive effekter, men bare fordi du kan sige growth mindset, betyder det ikke, at du har det. Alle besidder begge mindset, og det kræver vedholdende og hårdt arbejde at udvikle et udpræget growth mindset.

Læs også: [Din hjerne er drilsk - sådan tøjler du den](#)

Mindsettet på arbejdspladsen

Hvis der skal være et growth mindset på arbejdspladsen, skal der skabes en kultur, hvor der er tryghed til at begå fejl, hvor feedback er en del af dagligdagen, og hvor den store mængde energi, der mange steder bliver brugt på at fremstå dygtige for enhver pris internt i organisation konverteres til værdiskabende adfærd, der udvikler medarbejderne og styrker organisationens kerneopgave.

En fixed mindset kultur kan have flere alvorlige konsekvenser. Eksempelvis har individer med et fixed mindset svært ved at tage imod kritisk feedback, der er en uundgåelig del af dagligdagen og af faglig udvikling. Forskning viser, at dem med et fixed mindset "flygter" fra kritisk feedback, hvilket betyder at de ikke tager det til sig, og derfor heller ikke lærer af deres fejl. De er optaget, af hvad de gjorde godt og ikke, hvad de kan forbedre.

Læs også: [Leder du en giftig arbejdskultur?](#)

Udvikling af growth mindset kultur

Jeres organisation får ikke en growth mindset kultur bare fordi, I har lært et nyt begreb. Det handler ikke kun om, hvilke værdier I har stående på væggen, og hvad I siger til hinanden til dagligt. Det handler også om de

praksisser, der til dagligt former jeres adfærd. Det er alt fra rekruttering og onboarding af nye medarbejdere, jeres måde at opsætte mål og evaluere performance på til den måde medlemmerne af jeres organisation omgås hinanden på til dagligt.

Som leder spiller du en afgørende rolle, hvis bestræbelsen på at udvikle en growth mindset kultur skal blive til virkelighed. Du skal understøtte arbejdet med at opbygge en kultur, hvor alle opfattes som havende et udviklingspotentiale og hvor læring og udvikling er et dagligt og livslang foretagende.

Hvis du ønsker at udvikle en growth mindset kultur, kan du starte 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 topperformance?
- Ser vi udviklingspotentialer hos alle, eller er talent og udvikling forbeholdt nogle udvalgte "stjerner"?
- Hvordan understøtter vores værdier og organisatoriske praksisser en growth mindset kultur – er der områder der sætter folk op i uhensigtsmæssig intern konkurrence, som skaber frygt for at fejle, og som 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 feedbackkultur – 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 deres kompetencer?
- Hylder vi hårdt arbejde eller indsatsløs perfektion?

"A "pure" growth mindset doesn't exist." (Dweck, 2016) 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. (2020).

Mønsterbrydere og mindset: Om at styrke udsatte unges evne til at gennemføre en uddannelse, Dansk Psykologisk Forlag Grøn, R.T. (2019)

Mindset: hvordan vi tænker om arbejdsindsats og fejl afgør succes for individer og organisationer, Magasinet SIGNATUR, nr. 3, September.

I sit P.h.d projekt undersøger Rasmus Thy Grøn, hvilken betydning mindset, psykologisk sikkerhed og peer coaching har for udviklingen af organisatorisk læring i organisatoriske enheder. Projektet belyser følgende spørgsmål:

- Hvilken betydning har lederes og medarbejderes mindset for enhedens evne til at skabe organisatorisk læring?
- Hvilken betydning har det mindset, der dominerer i den organisatoriske enhed for enhedens evne til at skabe organisatorisk læring?
- Hvilken betydning har psykologisk sikkerhed for enhedens evne til at skabe organisatorisk læring?
- Hvilken betydning har peer coaching for enhedens evne til at skabe organisatorisk læring?
- Hvilke praksisser understøtter organisatorisk læring?

[Læs mere om Ph.d. projektet her](#)

