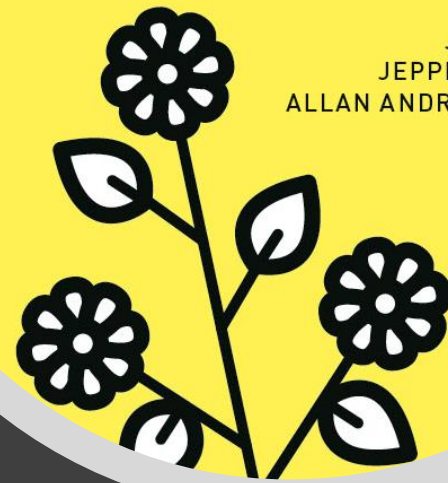


JENS KARLSMOSE
JEPPE AGGER NIELSEN
ALLAN ANDREASEN KORTNUM



MINDSET BASERET LEDELSE

STYRK ORGANISATIONENS
SAMARBEJDE OG LÆRING

Dansk Psykologisk Forlag

Mindsetbaseret ledelse
– vil du se god ud eller
vil du blive bedre?

NOCA | 14. september 2022

Allan Kortnum, Jeppe Agger Nielsen, Jens Karlsrose



● På sporet af mindsetbaseret ledelse

○ Kort og godt om growth/fixed mindset

○ Case: Kulturtransformation i Microsoft

JENS KARLSMOSE
JEPPE AGGER NIELSEN
ALLAN ANDREASEN KORTNUM



Dansk Psykologisk Forlag

LEDERE, SOM BRINGER ET UDVIKLENDE MINDSET I SPIL, FRIGØR ET STØRRE POTENTIALE I ORGANISATIONEN. DE UDVIKLER STÆRKERE TALENTER OG SKABER ET ENGAGERET, TRYGT OG ROBUST ARBEJDSMILJØ, SOM ER BASERET PÅ SAMARBEJDE, FEEDBACK OG LÆRING.

MINDSETBASERET LEDELSE handler om at skabe resultater med udgangspunkt i principperne bag personligt mindset og psykologisk tryghed. I mindsetbaseret ledelse ser man fejl og kritisk feedback som læringsmuligheder, og den er dermed et bidrag til opgøret med nulfejlskultur og uproduktiv, intern konkurrence.

MINDSETBASERET LEDELSE præsenterer på en tilgængelig måde de væsentligste resultater fra mindsetforskningen og diskuterer, hvad det udviklende mindset koblet med psykologisk tryghed kan betyde for virksomheder og ledere – herunder hvilke faldgruber man skal være opmærksom på.

- En omfattende og gennemgående case illustrerer, hvordan en global virksomhed arbejder med at forankre sin nye kultur i et udviklende mindset.
- Eksempler og øvelser sætter fokus på de områder og processer i organisationen, hvor mindsetbaseret ledelse kan gøre en væsentlig forskel, uden at virksomhedens mål tabes af syne.
- Bogen samler teori og empiri og giver inspiration, refleksion og praksisråd til dig, som vil i gang med mindsetbaseret ledelse.

Bogen henvender sig til ledere og HR-medarbejdere på alle niveauer i både private og offentlige virksomheder. Den vil desuden inspirere lederrådgivere, ledercoaches samt interne og eksterne konsulenter. Ledelsesuddannelser, som ønsker at introducere mindsetbaseret ledelse, kan med fordel krytze bogen til pensum.

WWW.DPF.DK



JENS KARLSMOSE er stifter af konsulenthuset Next Context, der arbejder med ledelses- og teamudvikling, læringsstrategier og agil projektledelse. Hans fokus er på forretningsmæssig succes med mennesker i midten, og som konsulent og inspirator bringer han mange års international ledelseserfaring i spil.



JEPPE AGGER NIELSEN er professor, ph.d., ved Institut for Politik & Samfund, Aalborg Universitet. Hans forskningsområde er organisation, ledelse og digitalisering. Han har udgivet adskillige bøger og har publiceret i en række internationale toptidsskifter.



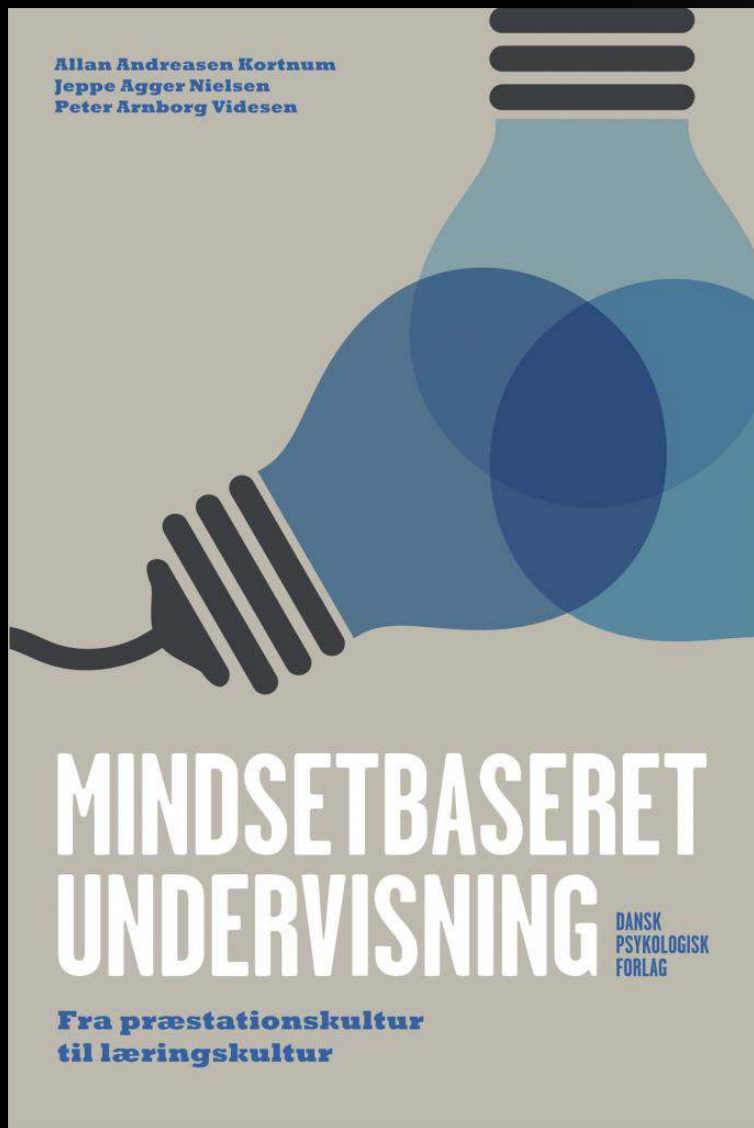
ALLAN ANDREASEN KORTNUM er direktør på Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasier, hvor der arbejdes med en mindsetbaseret tilgang til organisationsudvikling. Han er pioner i forhold til at implementere mindset i det danske uddannelsesmiljø, hvor han har hjulpet mange institutioner i gang med mindsetbaseret undervisning.

”Vi kiggede efter
exceptionelle børn

men det vi fandt var
exceptionelle miljøer”

Bloom, B. S. (ed). (1985). *Developing Talent in Young People*.
New York: Ballantine Books.





På sporet af Mindsetbaseret Ledelse



"Begå nu en masse fejl. Man lærer kun af det. Man skal eksperimentere, man skal turde tage risiko. Det gælder om ikke kun at følge den sikre vej, for så stopper udviklingen."



"Når jeg tænker tilbage, så tænker jeg egentlig mest tilbage på de tider, hvor man lærte mest – når man udvikler sig. Og det gør man typisk af sine fejl – ikke så meget af sine succeshistorier"

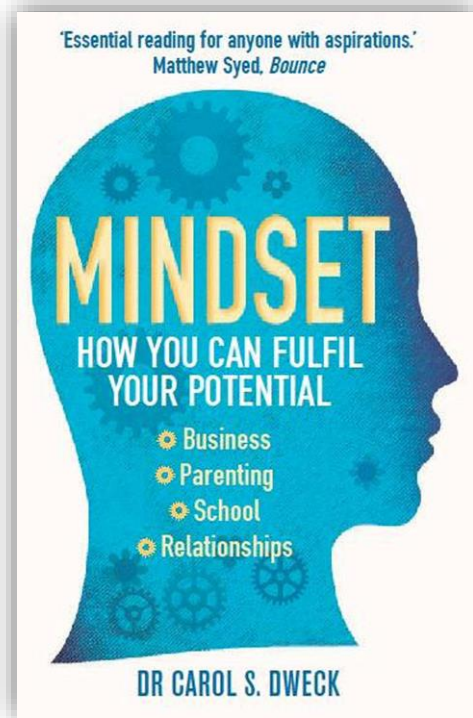


*"We fundamentally believe that we need a culture founded in a **growth mindset.** ..."*



- På sporet af mindsetbaseret ledelse
- Kort og godt om growth/fixed mindset
- Case: Kulturtransformation i Microsoft

Forskningen i mindset



Hvad er et "mindset"?

Et tankemønster og et dertil relateret handlemønster, som udspringer af en bestemt indstilling til noget.

(Karlsmose, Agger & Kortnum, 2021)



Udviklende (growth) mindset:

Troen på, at talent, intelligens og evner kan udvikles leder til et ønske om at lære.

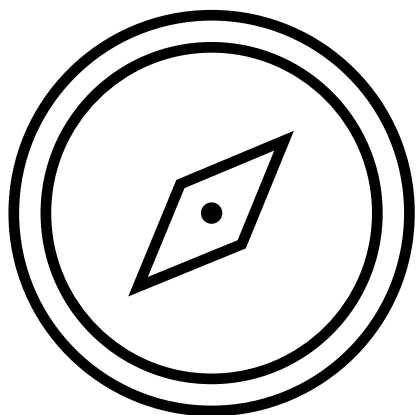


Fastlåst (fixed) mindset:

Troen på, at talent, intelligens og evner er uforanderlige leder til et ønske om at se klog ud.

Fem grundsyn, der signifikant adskiller det udviklende og det fastlåste mindset

SYN PÅ	FASTLÅST MINDSET	UDVIKLENDE MINDSET
Udfordringer	Nye udfordringer opleves som en trussel og undgås. De udgør en risiko for at begå fejl og dermed 'se dum ud'.	Udfordringer imødegås med læringsforventning. Vejen til at blive bedre hænger uløseligt sammen med udfordringer og at begå fejl.
Indsats	Man er ikke rigtig dygtig, hvis det ikke kommer let til en. Behov for væsentlig indsats er blot bevis på manglende evner.	Arbejdsindsats og udholdenhed anses som naturlige og afgørende elementer i bestræbelsen på at blive bedre.
Modstand	Modgang og forhindringer opleves som udtryk for at grænsen er nået for, hvad der kan læres. Giver hurtigt op og søger mod lettere opgaver. Skjuler eller giver omgivelserne skylden for fejl.	Frustration over en forhindring anses som en naturlig del af læringsprocessen. Vedholdende og insisterer på at arbejde videre med opgaven, selvom den er svær, og der laves fejl.
Feedback	Fokus på bekræftelse af evner. Vil gerne have positiv feedback men vil gå langt for at undgå negativ feedback og kritik.	Har intet imod ros men er mest optaget af den feedback, der kan hjælpe med at styrke læringsprocessen og at blive bedre. Kritik opfattes som konstruktiv input.
Andres succes	Andres succes anses som en trussel mod ens eget selvbillede og position. Sammenligner sig helst med andre, som er dårligere.	Andres succes anses som en inspirationskilde til at dygtiggøre sig. Sammenligner sig gerne med andre, som er bedre.



I hvilke situationer har mindset især betydning?

Så længe alt er let, har det ikke den store betydning for resultatet, hvilket mindset man har.

Det får først for alvor betydning i det øjeblik man presses!

(Dweck, 2002)



Behov for indsats



Ud af komfort-zonen



Udfordringer...



Truet selvbillede



Risiko for fejl og/eller at "se dum ud"

Stimulering af et growth mindset

- ✓ **Legitimering** af dit fixed mindset!
- ✓ Vær opmærksom på "fixed mindset **triggere**", fx:
 - Hvordan reagerer du på modstand og nederlag: *mismodig, opgivende, giver andre skylden*
 - Hvordan reagerer du på kritik: *forsvarsposition, sur*
 - Når du oplever nogen som er bedre end dig inden for dit fag: *jaloux, demotiveret*

Hyppig misforståelse!

Vejen mod et growth mindset indebærer alene, at man anstrenger sig mere – arbejder hårdere!

NEJ!

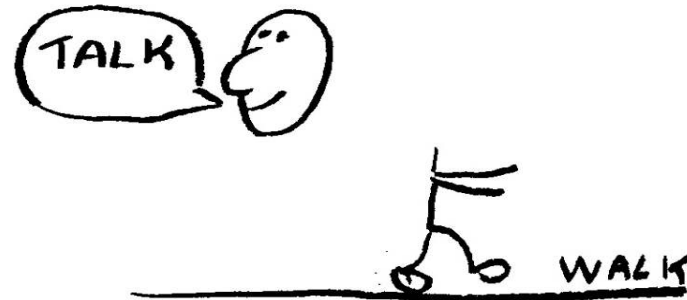
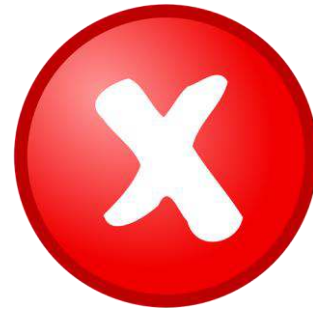
Det indebærer også ...



Flere misforståelser og myter...

- Du har enten et fixed eller et growth mindset
- Growth mindset = ja-hat
- Med et growth mindset gør en fiasko ikke ondt
- Med et fixed mindset lærer man intet nyt

Vær opmærksom på **det falske growth mindset**





- På sporet af mindsetbaseret ledelse
- Kort og godt om growth/fixed mindset
- **Case: Kulturtransformation i Microsoft**

DEL 2

INSPIRATION FRA PRAKSIS – EN CASE OM MICROSOFT 140

KAPITEL 5 FRA IVÆRKSÆTTERPROJEKT

TIL GLOBAL GIGANT 142

Det startede i en garage 145

Fra arrogant konkurrent til aktiv bidragyder 147

”En computer på hvert skrivebord ...” 150

Frygten for fejl: drivkraft eller drivanker? 153

KAPITEL 6 PÅ VEJ MOD EN NY LEDELSESKULTUR 156

Målstyingsdrevet opgør med intern konkurrence 158

Nadellas fingeraftryk: fejl som inspiration til læring 161

Empatisk, nysgerrig og læringsorienteret tilgang 168

KAPITEL 7 ET UDVIKLENDE MINDSET SOM AMBITION 174

Lancering af en ny kulturambition 176

En simpel kulturmodel 183

Fra videnskultur til læringskultur 186

KAPITEL 8 VIRKEMIDLER I

KULTURTRANSFORMATIONEN 192

Microsoft deler sin læring om kulturtransformation 195

Ti foreløbige læringspunkter 196

Nye og færre værdier 202

Nyt fokus ved rekruttering 204

Ny tilgang til talentudvikling 206

Ny tilgang til performance management og MUS 208

Feedback vendt på hovedet 215

Fokus på ’forskellighed’ og inkluderende adfærd 222

Ti inkluderende adfærdsmønstre 225

KAPITEL 9 LEDELSE I EN UDVIKLENDE

MINDSETKULTUR 230

Tre principper for god ledelse 232

Personaleledelse med et udviklende mindset 237

Coaching som kompetence 241

KAPITEL 10 HVAD KAN VI LÆRE AF MICROSOFT-CASEN? . . 246

Et forpligtende engagement i udvikling 248

Fem centrale læringspunkter 251

DEL 3

KOM GODT I GANG! 256

KAPITEL 11 MINDSETBASERET LEDELSE I PRAKSIS 258

For meget af det gode? 260

Find et ståsted om fejlhåndtering 261

Case: Kultur og kulturtransformation i Microsoft



Fra 2 ansatte i en garage i Albuquerque, USA
Til 144.000 ansatte i 120 lande
Blandt verdens mest værdifulde børsnoterede selskaber

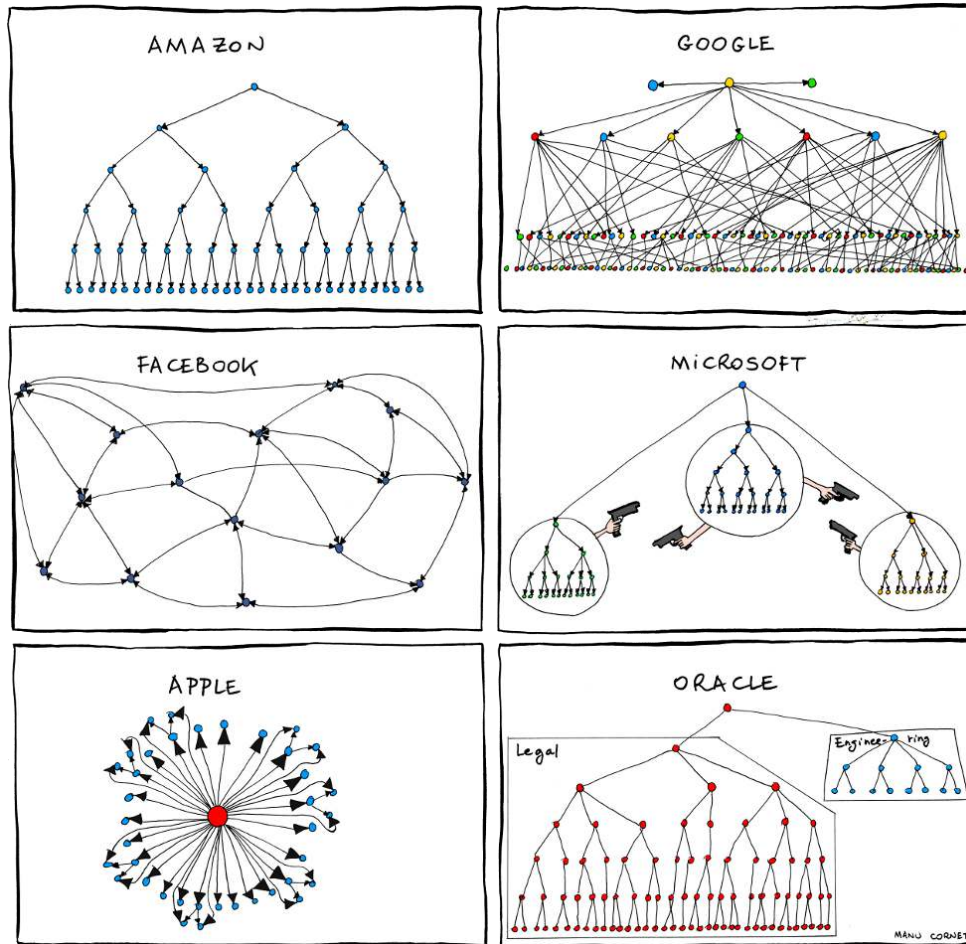
Microsoft CEOs

1975 – 2000 Bill Gates

2000 – 2014 Steve Ballmer

★ 2014 – Satya Nadella

Microsoft blev opfattet som en "arrogant bølge" med en dysfunktionel kultur



"The culture of this place was: If you're the smartest person in the room, you can also be the rudest and crudest person in the room. Intellect mattered, and therefore the interpersonal actions were not what they needed to be".

(John Thompson, Microsoft board member)

Er frygten for fejl en drivkraft eller et drivanker?
Nulfejlskultur eller læringskultur?!



Satya Nadella, CEO  Microsoft

“To innovate you need a culture that is fundamentally *not* opposed to new concepts and new capabilities”

“We want to be not a *know-it-all* but *learn-it-all* organization”

Our culture

*"We fundamentally believe that we need a culture founded in a **growth mindset**. It starts with a belief that everyone can grow and develop; that potential is nurtured, not predetermined; and that anyone can change their mindset."*

Growth mindset

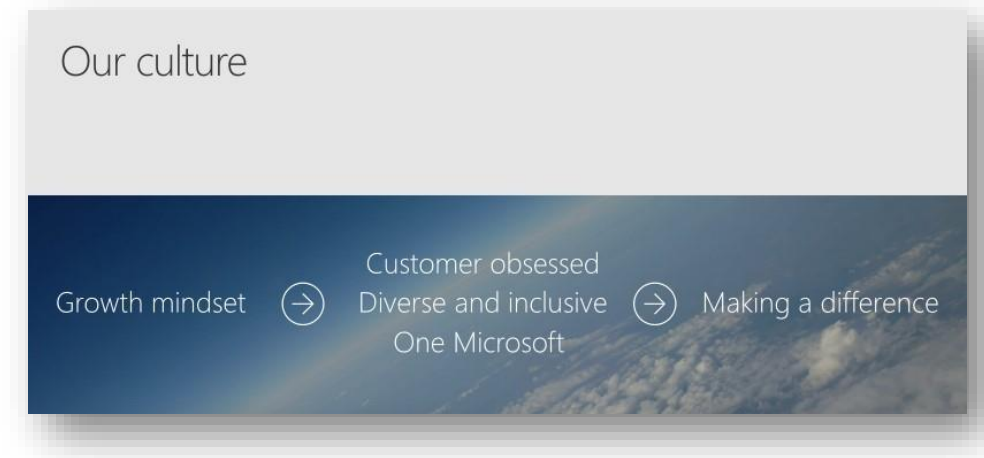


Customer obsessed
Diverse and inclusive
One Microsoft



Making a difference

Microsofts nye kultur – ønsket adfærd



	from Fixed Mindset		to Growth Mindset
Always Learning	Knower, demonstrates intellect	→	Learners, always improving, developing value
Open to Ideas	Relies on own expertise, limit feedback to stay on track	→	Actively seeks input and ideas, learns from feedback
Take Risks	Get it right first time, proven approaches	→	Takes risks and experiments, failure leads to mastery
Embrace Challenge	Focused on success and will stay in comfort zone	→	Embraces challenge, persist against setbacks

Hvor svært kan det være!?



Tiltag i Microsoft i de første ca. 5 år af transformationen

...ud over bevidst, konsistent og konstant kommunikation og rollemodellering fra topledelsen

Undgå at "growth mindset" bliver det nye perfekte, som man ikke må fejle med...

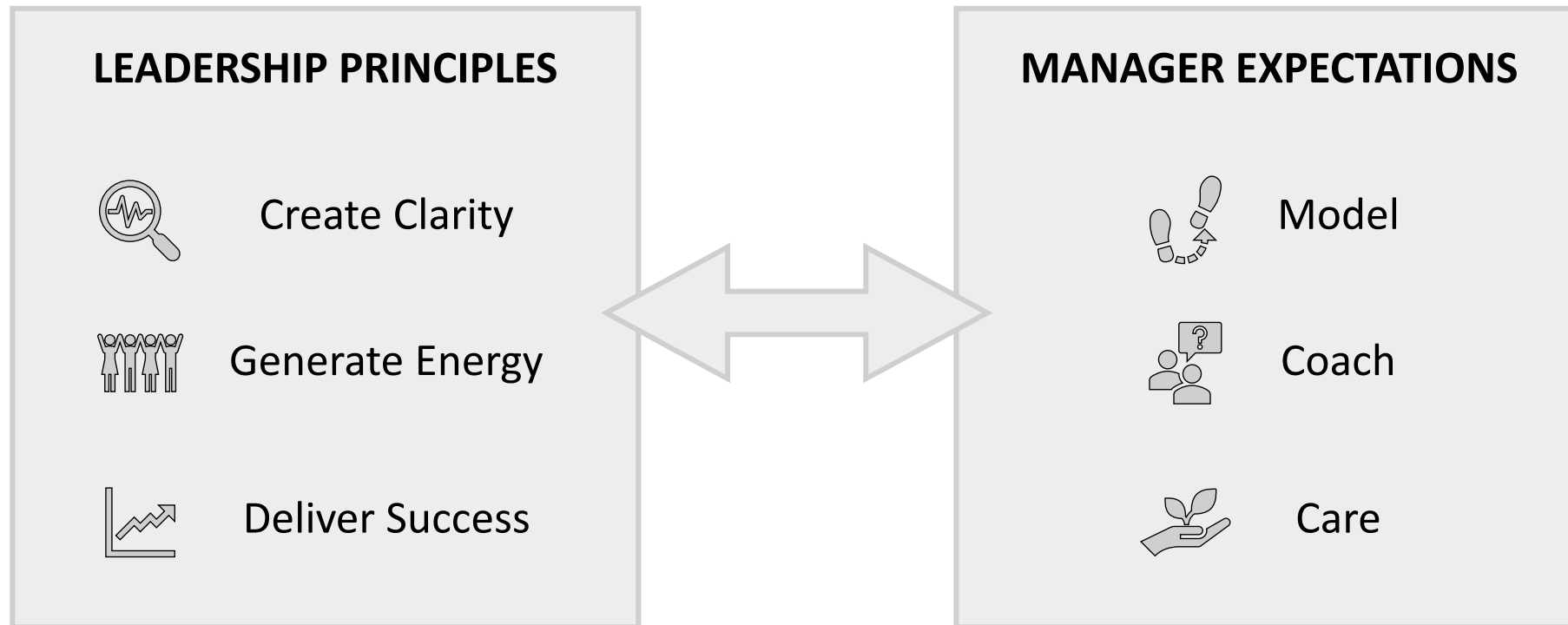
Microsoft lancerede intet kursus og ingen "certificering" i growth mindset som sådan, men formulerede adfærd og omkalfatrede flere processer og aktiviteter:

- Åbenhed i processen – 10 læringspunkter om kulturtransformation
- Tilpasset værdisæt – fra 6 til 3
- Rekruttering – screening in vs. screening out
- Talent management – fra årlig evaluering til "talent talks"
- Performance management – fra detaljerede mål til "connects"
- Feedback – fra push til pull, fra feedback til "perspectives"
- Diversity & inclusion – 10 inkluderende adfærdsmønstre
- "All in" som topleder – culture index for VP+

Microsofts nye ledelseskultur – principper og forventninger



*"To be a leader in this company,
your job is to find the rose
petals in a field of shit".*



https://www.linkedin.com/learning/management-excellence-at-microsoft-model-coach-care/

in LEARNING Browse Search for skills, subjects or software Home My Learning Notifications 20+ Me EN

Management Excellence at Microsoft: Model, Coach, Care

The meaning of manager

★ Leave a review 13,236 51,080 + ↗

2,687 active


Introduction

- ✓ The meaning of manager 1m 20s
- ✓ Management at Microsoft 1m 16s
- 1. Microsoft Manager Culture
- 2. Model
- 3. Coach
- 4. Care
 - The three practices of caring 3m 23s
 - Appealing to and retaining great talent 2m 46s
 - Knowing your team member's

0:00 / 1:20

Overview Q&A Notebook Transcript

INSTRUCTORS

 Joe Whittinghill and Microsoft Senior Leaders
2 instructors

RELATED TO THIS COURSE

- Learning Groups · Show all
- Certificates · Show all
- Certifying Organizations · Show more

Give feedback

A hand is shown holding a gold medal with a red ribbon. The medal is ornate with a laurel wreath border and a central emblem. The background is a bright, clear sky. The text is overlaid on the image.

Hvo intet vover,
intet vinder

Fastlåst mindset: Hvo intet vover, intet taber

Mindsetprincipperne i en nøddeskal

Fejl er en kilde til læring, men ikke alle fejl er lige lærerige endsige ønskværdige. Frygt for fejl er destruktivt, men respekt for fejl er konstruktivt. Psykologisk tryghed er nøglen til, at de rigtige fejl leder til værdifuld læring.

Perfektion er en proces. Ingen kommer uden om at skulle yde en indsats, tage udfordringer og møde modstand undervejs for at blive bedre til noget.

Det kan forekomme, at nogle mennesker lærer hurtigere end andre og bare kommer let til det hele. Det er muligt og kan virke uretfærdigt, men det fjerner ikke din egen mulighed for at lære og blive bedre, hvis du vil.

Ingen kan blive perfekte til alt, men de fleste kan blive bedre til det meste. Det er o.k. at prioritere og fravælge at kæmpe med en opgave. Din tid og kapacitet er begrænset, og din indsats skal derfor være strategisk.

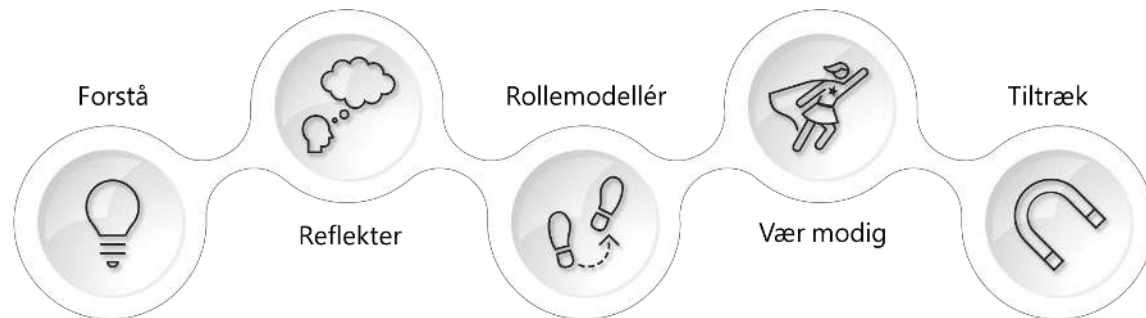
Uden feedback arbejder vi i blinde. Positiv feedback er dejligt, men det er oftest den feedback, som gør lidt ondt i egoet, som vi for alvor kan lære af. Og noget feedback er skudt forbi og kan ignoreres. Det er op til dig selv at vælge rigtigt.

Det er menneskeligt at føle et stik af misundelse, når en kollega eller konkurrent fejrer en succes. Men du kommer selv nærmere på succes, hvis du også formår at finde inspiration i andres gode resultater og idéer. Når andre er gode, betyder det ikke, at du er dårlig. De har sandsynligvis bare arbejdet med udfordringen længere. Måske var det held, men held står sjældent alene ved forretningsmæssige resultater.

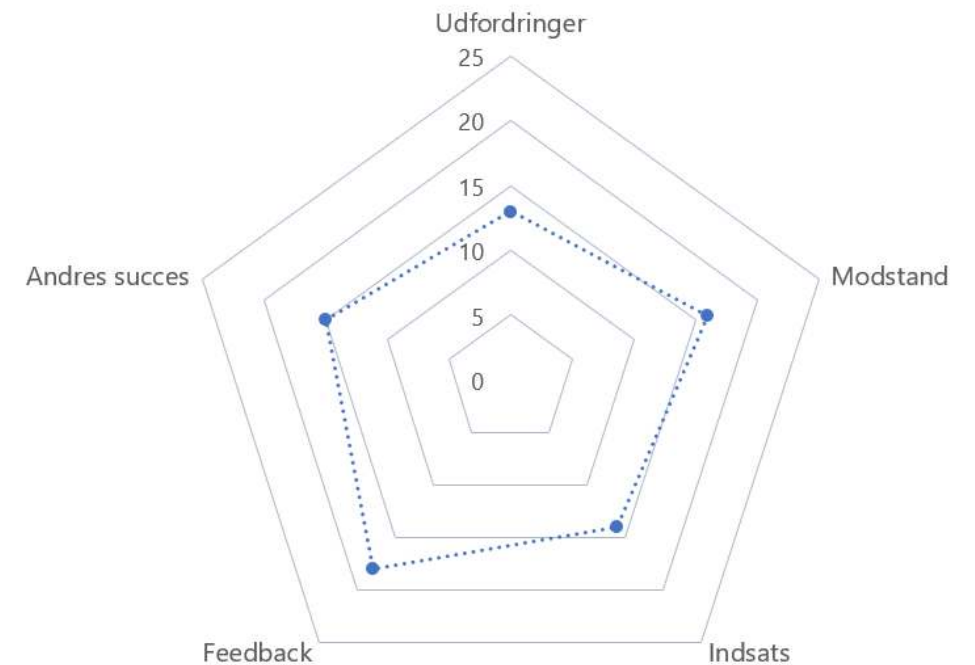


Praktiske overvejelser for mindsetbaseret ledelse

- ✓ Forstå og reflekter over dit mindset
- ✓ Gå reflekteret til synet på fejl
- ✓ Fokusér på sprogets betydning
 - I medarbejdersamtaler
 - I jobsamtaler
 - Til møderne (også ledermøderne...)
 - Når du roser og giver anden feedback
 - I det daglige, ved kaffemaskinen...
- ✓ Mindsetbaseret ledelse kræver en indsats!



MBL PROFIL - STYRKE AF DINE GRUNDSYN IFT. ET UDVIKLENDE MINDSET



JENS KARLSMOSE
JEPPE AGGER NIELSEN
ALLAN ANDREASEN KORTNUM



Dansk Psykologisk Forlag

TAK FOR JERES TID OG INTERESSE!

Du får **25% rabat** på bogen via dit NOCA-medlemskab på Dansk Psykologisk Forlags hjemmeside med koden:

nocamind22

<https://www.noca.dk/noca-kalender/kommende-aktiviteter/learning-and-development/mindsetbaseret-ledelse/>

Kontakt os gerne for yderligere dialog og indsigt:

Jens Karlsmose

jens@nextcontext.com | <https://www.linkedin.com/in/jenskarlsmose/>

Jeppe Agger Nielsen

agger@dps.aau.dk | <https://www.linkedin.com/in/jeppe-agger-nielsen-aba62280/>

Allan Andreassen Kortnum

ALK@herningsholm.dk | <https://www.linkedin.com/in/allan-kortnum-3521a262/>