

Fredags-
kronikkenAlexander
CappelenBård
HarstadOla
KvaløyKatrine
LøkenSimen
MarkussenMari
RegeKaren Helene
Ulltveit-Moe

Satt i bås

Ledere som tror at det først og fremst er talent som er viktig for å gjøre en god jobb, forhåndsdommer ansatte og gir dem lite veiledning og støtte.

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand? «Folk har de egenskapene og ferdighetene de har, og det er ikke så mye de kan gjøre for å forandre på det.»

Ledere som svarer at de er svært enige med denne type utsagn, er dårligere til å oppdage fremgang i ansattes prestasjoner, sammenlignet med ledere som ikke er enige. I tillegg gir de sine ansatte mindre støtte og veiledning. Det finnes likevel håp for slike ledere - de kan lære å få mer tro på at ansatte kan utvikle seg, viser studier av den australske ledelsesprofessoren Peter Heslin og kolleger.

Heslins studier bygger på flere tiårs forskning i psykologi om hvordan elevens tankesett påvirker deres læring og opplevelse av mestring i møte med skolearbeidet, hvor Stanford-professor Carol Dweck er en av de viktigste bidragsyterne. Dweck har popularisert denne forskningslitteraturen i boken «Mindset», hvor hun benytter begrepene låst og lærende tankesett («fixed and growth mindset»).

Elever med et låst tankesett tror at det er talent som er mest avgjørende for å lære. Når de ikke opplever mestring, blir de motløse og mister motivasjonen til å lære. Å gjøre feil oppleves som bekræftelse på egen mislykkelighet. Elever med et lærende tankesett, derimot, tror det først og fremst er hardt arbeid og gode læringsstrategier som er avgjørende for å lære. De opplever motgang som en mulighet til å lære og bli bedre, blant annet gjennom å få hjelp til å endre sine strategier for læring.

En rekke studier viser at elever med et lærende tankesett i større grad lykkes med skolearbeidet sammenlignet med elever som har et låst tankesett. Selvsagt er elevenes læringsopplevelser med på å forme tankesettet, men forskningen viser at foreldrene og lærerne også har betydning. Foreldre som vil trøste: «Jeg gjorde det også dårlig i matematikk, men det har jo gått bra med meg likevel». Lærere som forsøker å utfordre: «Disse matteoppgavene vil nok bare noen av dere klare». Selv om det er godt ment, kan denne



Lærere som forsøker å utfordre ved å si «Disse matteoppgavene vil nok bare noen av dere klare», kan komme til å ytterligere svekke mange elevens tro på egne muligheter til å lære, skriver forfatteren. Illustrasjonsfoto: Thomas Brun/NTB Scanpix

Fredags- kronikken Mari Rege



typen kommentarer ytterligere svekke mange elevens tro på egne muligheter til å lære.

Professor Heslin har tatt denne innsikten med seg inn i ledelsesfaget. Han jobber ut fra en hypotese om at lederens tankesett er viktig for hvordan hun støtter opp om ansattes utvikling, på samme måte som tankesettet til foreldre og lærere

er viktig for hvordan de støtter opp om barnas læring.

Først undersøker Heslin om en leders tankesett samvarierer med hvorvidt hun oppdager fremgang i prestasjoner. For å kartlegge grad av låst tankesett, måtte 82 ledere svare på spørsmål lignende det jeg stilte innledningsvis i denne kronikken. Deretter fikk lederne se fire filmer av samme arbeidstager i forskjellige forhandlings situasjoner. I de to første filmene, hvor arbeidstageren var dårlig til å forhandle, gjorde lederne med låst tankesett samme vurdering av prestasjonene som lederne med lærende tankesett. Deretter kunne det se ut som om lederne med låst tankesett hadde satt arbeidstageren i bås: I de to siste filmene, hvor arbeidstageren var god til å forhandle, oppdaget de i mindre grad fremgangen i prestasjonene, sammenlignet med lederne med et mer lærende tankesett.

I lignende eksperimenter undersøker Heslin hvorvidt en leders tankesett samvarierer med lederens egenskaper som mentor. Han finner at ledere med et lærende tankesett ga betydelig mer veiledning og

støtte, sammenlignet med ledere med et låst tankesett.

De mest interessante eksperimentene til Heslin viser at det er mulig å gi ledere mer tro på ansattes muligheter til å lære og utvikle seg. Inspirert av intervensjoner som skal gi elever og lærere et mer lærende tankesett, utvikler Heslin en intervensjon for ledere med låst tankesett. Her må lederne gå gjennom en rekke refleksjonsoppgaver. De må blant annet reflektere over hvorfor det er viktig å forstå at mennesker kan utvikle sine ferdigheter. De må også fortelle om noe som de pleide å være dårlige i, men som de i dag mestrer. Eksperimentene viser at lederne i intervensjonsgruppen fikk et mer lærende tankesett, ble bedre til å oppdage fremgang hos ansatte og ga mer støtte og veiledning, sammenlignet med lederne i en kontrollgruppe.

Heslins forskning er tankevekkende, men som med all forskning må vi møte den med skepsis inntil flere forskere, med andre deltagere og i andre kontekster finner samsvarende resultater. I tillegg trenger vi forskning som undersøker

virkingen av ledernes tankesett på bedriftens faktiske resultater.

I mellomtiden kan det ikke skade å benytte litt tid på å reflektere over hvilket tankesett en selv har og hvordan en støtter opp om menneskene rundt seg - enten som leder, lærer eller foreldre.

Mari Rege, professor i samfunnsøkonomi, Handelshøgskolen ved UIS

Mer debatt s. 20-22 →



Vindkraften har lave produksjonskostnader, men er ikke styrbar, og er lite forutsigbar

Torjus Bolkesjø og Erik Trømborg, professorer ved NMBU

Debattansvarlig: Anna Werenskjold **Telefon:** 22 00 10 59 **Sentralbord:** 22 00 10 00 **Epost:** debatt@dn.no **Telefaks:** 22 00 11 10

Hovedinnlegg/kronikk: Maks 4500 tegn inklusive mellomrom **Underinnlegg/replikk:** Maks 1500 tegn (ca. 250 ord) **Legg ved portrettfoto.**

Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv, må produseres i henhold til Vær varsom-plakaten. Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter. Debattinnlegg honoreres ikke.