

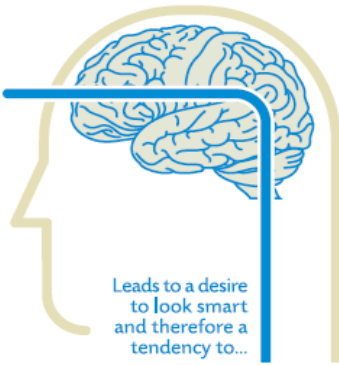


NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Growth Mind Set og Målorientering

Fixed Mind-set

Intelligence is static



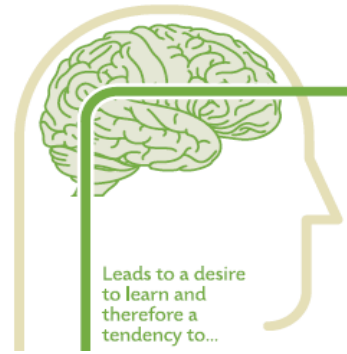
Leder til en trang til å virke smart og derfor en tendens til å...

- unngå utfordringer
- gi opp raskt når en møte hindringer
- se anstrengelser som nytteløse eller verre
- ignorere kritikk
- føle seg truet av andres suksess "det fins en endelig mengde heder"

-
- feiltrinn og tap er definerende, arrene er der for alltid
 - føler seg gode nok når de vinner eller unngår feil/tap

Growth Mind-set

Intelligence can be developed



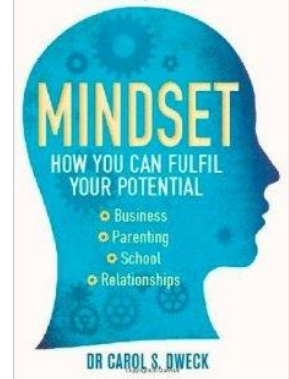
Leder til en trang til å lære og derfor en tendens til å ...

- omfavne utfordringer
 - holde ut i møtet med tilbakeslag
 - se anstrengelser som kilden til mestring
 - lære fra kritikk
 - finne læring og inspirasjon i andres suksess: "det fins nok heder til oss alle"
-
- kan føle feil og tap smertefulle men ikke definerende
 - føler seg gode nok når de prøver hardt

Carol Dweck



"Essential reading for anyone with aspirations."
Matthew Syed, *Bounce*



Hva kjennetegner flertallet av dine medarbeidere eller kolleger?

● Alternativ Y

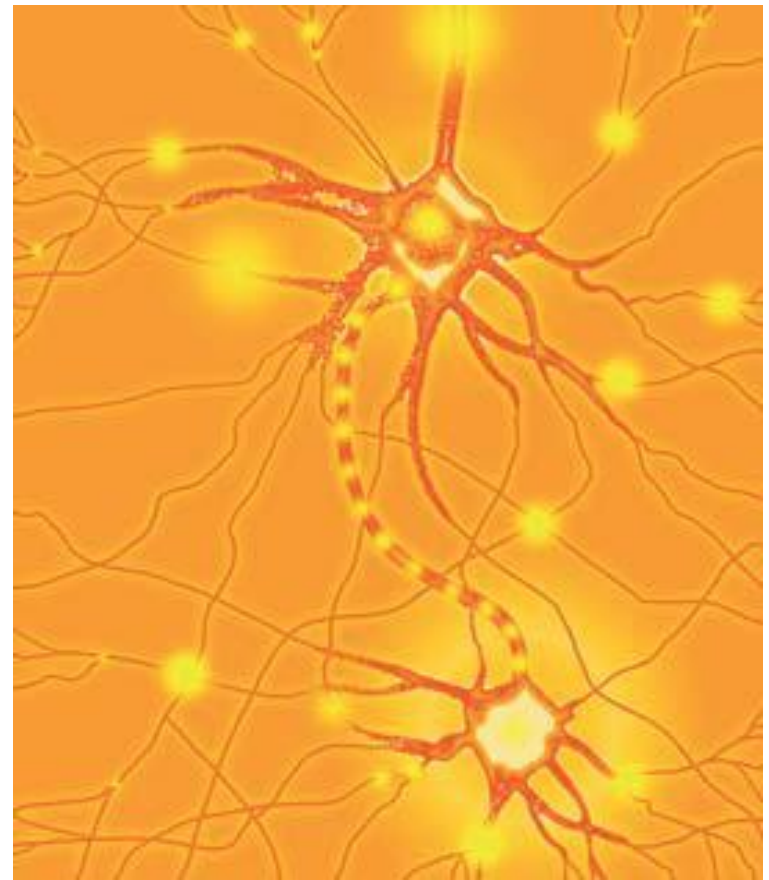
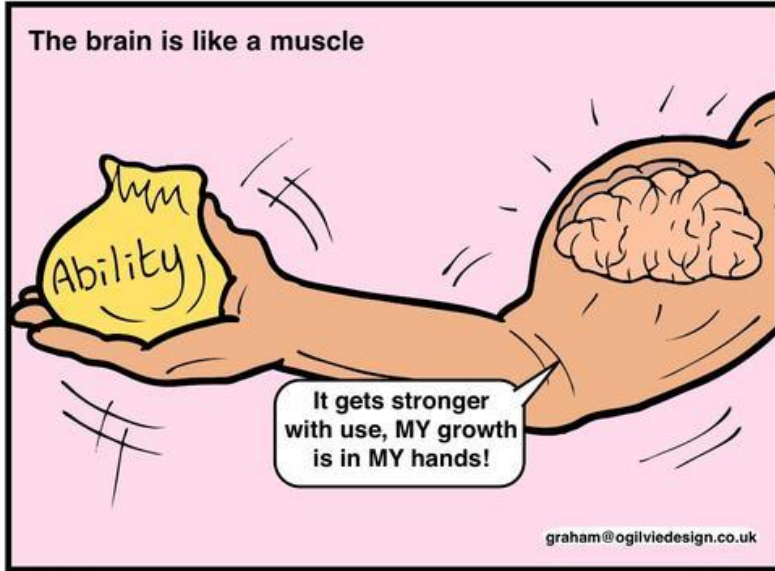
- motiverte av selve jobben, stor ansvarsfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingssituasjoner
- liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å videreutvikle sine ferdigheter, bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål



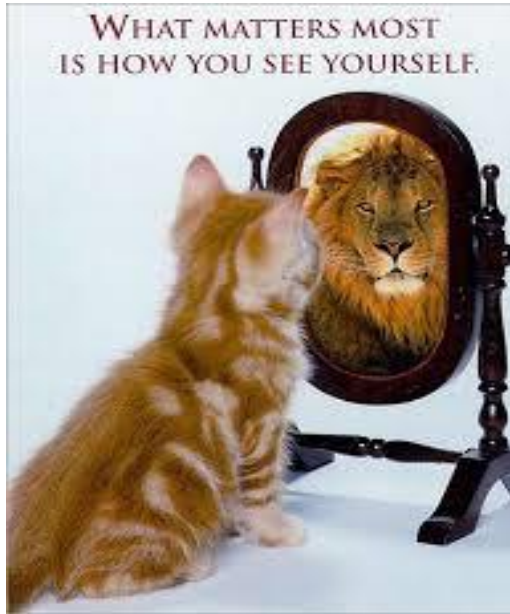
● Alternativ X

- grunnleggende umotiverte – men selger sin arbeidskraft til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
- misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet





Dine ansatte kan bli det du tror de vil bli!



Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.

Hva synes du best beskriver deg selv?

● Alternativ Y

- motivert av selve jobben, stor ansvarsfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingssituasjoner
- liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å videreutvikle sine ferdigheter, bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål



● Alternativ X

- grunnleggende umotivert – men selger sin arbeidskraft til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
- misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet





Hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima?

• Et rivaliseringsklima?

- måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegers prestasjoner
- oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat
- fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene
- er det viktig å prestere bedre enn andre

• Et mestringsklima?

- oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer
- legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling
- blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen
- er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen

Nerstad et al (2013)

Hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima II?

- **I et av utvalgene (N = 1081) er**
 - rivaliseringsklima positivt relatert til turnoverintensjon
 - mestringsklima negativt relatert til turnoverintensjon og positivt relatert til jobbengasjement
- **I et annet utvalg (N = 169) er**
 - rivaliseringsklima urelatert til arbeidsinnsats, men negativt relatert til arbeidskvalitet
 - mestringsklima positivt relatert til både arbeidsinnsats og arbeidskvalitet

Nerstad et al (2013)

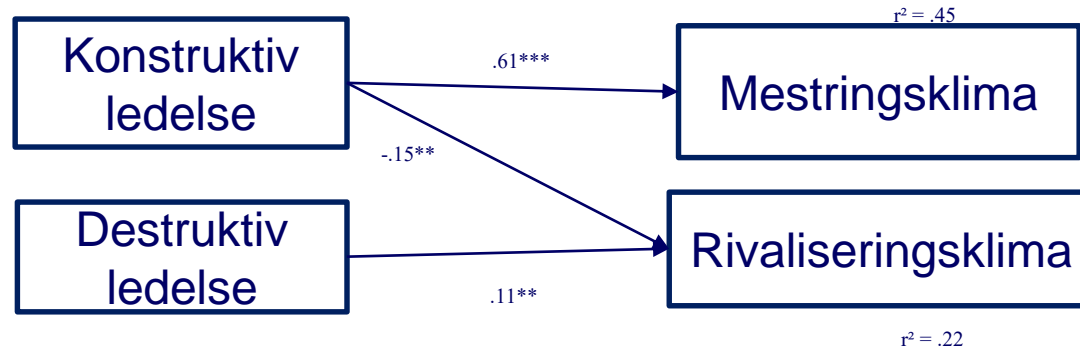
Hvorfor er det fordelaktig for ledere å tilrettelegge for et mestringsklima?

- Mer effektive læringsstrategier
- Positive holdninger
- Større grad av innsats
- Mer indre motivasjon, glede og velvære
- Høyere grad av selvopplevd kompetanse
- Høyere grad av tilfredshet
- Opplever høyere grad av autonomi og tilhørighet
- Færre prestasjonsrelaterte bekymringer
- Valg av mer utfordrende oppgaver
- Større grad av oppgaveutholdenhet
- Tilrettelegger for kreativitet
- Presterer bedre

(Cerne et al., 2014; Nerstad et al., 2013; Ntoumanis & Biddle, 1999; Valentini & Rudisill, 2006)

Kilder til mestrings- og prestasjonsklima

Analyser basert på data fra 7 organisasjoner



Kun signifikante sammenhenger presentert; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; $n = 720$

Oppsummering av funn fra 7 organisasjoner

- **Konstruktiv ledelse er en viktig kilde til mestringsklima**
- **Destruktiv ledelse skaper heller en opplevelse av rivaliseringsklima**
- **Konstruktiv ledelse og mestringsklima er viktige kilder til positive konsekvenser slik som motivasjon, velvære og prestasjon**
- **Destruktiv ledelse er kun en kilde til negative konsekvenser slik som utbrenthet og dårligere prestasjoner**

Enten eller, eller både og?

- **Ingen støtte empirisk for additive effekter mellom mestringsklima og rivaliseringsklima – enten ikke signifikant relatert eller negativt relatert**
 - - .11, n.s.
 - - .03, n.s.
 - - .23**
 - - .28**
- **Mestringsklima relatert til indre motivasjon (og muligens andre gunstige utfall) når prestasjonsklima er lavt**

평창 2018 Today's Results Medal Count Sam at the Games

The Ski Team That Sleeps Together Wins a Lot of Gold Medals Together

By BILL PENNINGTON FEB. 15, 2018



4 ARTICLES REMAINING

Autonomi og rolleklarhet



Planlegging versus praksis

TRENINGSPLAN UKE 2

MANDAG	TIRSDAG	ONSDAG	TORS DAG	FREDAG	LORDAG	SØNDAG
		Kardio		Kardio		Rolig gåtur :)
Styrke på rygg, bryst og skuldre	Styrke på ben og core		Styrke på rygg, bryst og armer		Styrke på ben og core	



Betingelser for at mål kan motivere

- Individuell tilpasning, realisme og relevans
- Fokuser på 4-6 formål
- Læring – ikke heksejakt
- Tenk resultat - nivå
- Måleierskap



WARNING

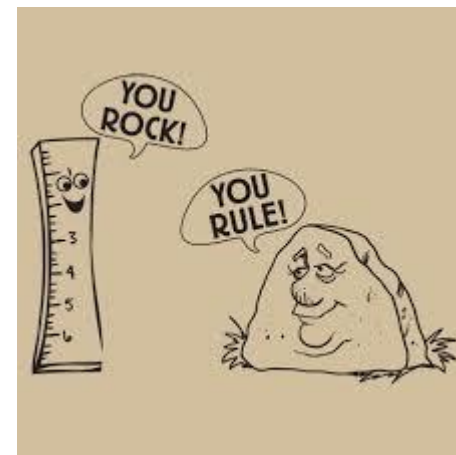
Goals may cause systematic problems in organizations due to narrowed focus, increased risk taking, unethical behavior, inhibited learning, decreased cooperation, and decreased intrinsic motivation.

Use care when applying goals in your organization.

Ordóñez et al. 2009

Betingelser for at tilbakemelding kan motivere

- Tett på
- Spesifikk
- Forsterke positiv atferd, og knytte mot personens identitet
- Forbedre lite konstruktiv atferd, og gjerne ut fra den enkeltes egne forslag
- 5 : 1



Grad av mestring

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									

Arbeids-
oppgave

Oppgave

- **(1) Hvilke praksiser på jobben per i dag støtter opp under et mestringsklima?**
- **(2) Hva skulle du ønske kunne vært gjort annerledes på jobb med tanke på å støtte opp under et mestringsklima?**
- **Vær så spesifikk som mulig og innenfor realistiske rammebetingelser**
- **Arbeid først selvstendig (10 minutter)**
- **Gå så sammen i den tildelte gruppen din der dere diskuterer dere frem til tre områder (1) som dere kan være enige om og (2) tre forbedringsområder (15 minutter)**
- **Løsningsforslagene skal presenteres i plenum til slutt**