



kolleger

Slik skapes mestringsklima

- Lederen ansees som en viktig **arkitekt av et motivasjonsklima** på jobb.
- Arbeidsoppgavene bør være **meningsfylte, varierte, og utfordrende**.
- **Gi rom** for kreativitet og muligheter til medbestemmelse
- **Anerkjenn** innsats, kreativitet, og idé/kunnskapsutveksling.
- Fokuser på å **fremme indre motivasjon** ved å tilrettelegge for utvikling av den enkeltes kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet (vi-følelse).
- **Ta vare på verdigheten** til den enkelte og unngå favorisering eller fremheving av kun de beste.
- Evaluering bør i større grad ta utgangspunkt i den **enkeltes egenutvikling og innsats**, fremfor en konstant sammenligning med andres prestasjoner.
- **Sett av tid** til å utviklet talentet som bor i den enkelte.

Rådene har fremkommet på grunnlag av idretts- og pedagogisk forskning på denne tematikken. Fortsatt trengs det mer kunnskap om hvilke mekanismer som bidrar til å skape et mestringsklima i organisasjoner.



20©13 DagensNæringsliv grafikk/
Kilde: Nerstad og Dysvik

■ **SMITTSOMT.** Hvis kolleger først begynner å holde tilbake opplysninger for hverandre, kan det få alvorlige konsekvenser for bedriften, mener forskerne Christina Nerstad og Anders Dysvik.
Foto: Gorm K. Gaare

Selv om personlige egenskaper også spiller inn, er det grunn til å tro at arbeidsklimaet i organisasjonen er langt viktigere.

Forskningen deres viser nemlig at motivasjonsklimaet på arbeidsplassen kan fremme eller hemme omfanget av destruktive mekanismer som kunnskaps-skjuling.

De skiller mellom to former for motivasjonsklima, mestringsklima og prestasjonsklima:

■ I et mestringsklima er suksess definert ut fra i hvilken grad de ansatte lærer, mestrer og har evnen til å samarbeide med andre. Prosessen er viktigere enn sluttresultatet.

■ I et prestasjonsklima gjelder det å demonstrere egen overlegenhet ovenfor andre og å utkonkurrere kollegaer ved å fremstå som en vinner på jobben. Det er kun sluttresultatet som gjelder.

- Dersom ansatte opplever et

mestringsklima, skjuler de mindre kunnskap. I et prestasjonsklima er skjuling av kunnskap et mer fremtredende motiv fordi det kan gi et konkurransefortrinn, sier Dysvik.

Rom for enere

Forskerne tror at lederne har mye å hente ved å dyrke et mestringsklima fremfor et prestasjonsklima.

- Spørsmålet er om de vil ha internkonkurranse og egotanke-

gang eller å få frem det beste i hver enkelt, påpeker han.

De tror ikke mestringsklimaet bidrar til å holde enerne nede.

- Gapet mellom enerne og alle andre er overdrevet. Ener blir man først når en bidrar til å gjøre kolleger gode, sier Dysvik.

De mener mestringsstanken er i tråd med dominerende ledelsesteorier som støttende ledelse og transformasjonsledelse.

- Vi finner i tillegg at forpliktet-

sesbasert eller såkalt myk HR er positivt relatert til mestringsklima, og det har vi funnet støtte for i en studie vi jobber med for tiden.

Forskergruppen, som også består av to slovenere, har gjort feltstudier og eksperimenter i Slovenia. Nerstad og Dysvik har også gjennomført forskning på tematikken i Norge i samarbeid med norske forskerkolleger

lars.solem@dn.no

Nyt friheten uten briller og linser

Vi behandler nærsynthet, langsynthet, skjeve hornhinner og alderssyn. Nå tilbyr vi deg å betale operasjonen over 3 år, uten ekstra kostnad. Det betyr 0,- i etableringsgebyr, renter og administrasjonsgebyr.

Ring Memira på **815 00 260** og bestill en **fri forundersøkelse**. Da får du vite hva vi anbefaler for dine øyne.

36 mnd.
rente- & avgiftsfri
delbetaling

memira
Øyelaser og synskirurgi