

Arbeidsmiljø er god butikk

Pål Molander

Direktør

Prof. Dr.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI)

Abelias HR-konferanse 2018

This is your future (American Weekly 1956)



McKinsey & Company
 McKinsey Global Institute

12 Disruptive Technologies

Created by:
 Daniel Tay
 May 2013 Singapore
 boingx5@gmail.com
 www.tayxiongsheng.com
 @tayxiongsheng

Renewable energy

- 21,000 TWh annual global electricity consumption
- 13 billion tons in annual carbon dioxide emission from electricity generation
- \$3.5 trillion value of global electricity consumption
- 65% lower price for solar photovoltaic cell per watt since 2000

Advanced oil & gas exploration & recovery

- 3x increase in efficiency of US gas wells between 2007 & 2011, 2x increase for oil wells over the same period
- 30 billion barrels of crude oil produced globally
- \$3.4 trillion revenue from global sales of crude oil

Advanced materials

- \$1000 vs \$50: Price difference of 1 gram of nanotubes over a decade
- 115x strength-to-weight ratio of carbon nanotubes vs steel
- \$4 billion revenue from global carbon fibre sales

3D printing

- 10% decrease in price of home 3D printers compared to 2009
- \$11 billion worth in global manufacturing GDP
- 8 billion pieces of toys manufactured globally a year

Energy storage

- 40% price decline in Lithium-ion battery pack in an electric vehicle since 2009
- 1.2 billion people without access to electricity
- \$100 billion estimated value of electricity for households currently without access
- 100x increase in acreage of genetically modified crops between 1996 to 2012; 2.5 billion people employed in agriculture

Next-generation genomics

- 10 months to double sequencing speed per dollar
- \$4.5 trillion global health-care costs

Mobile Internet

- Fastest supercomputer in 1975 cost \$3m, with equal performance as an iPhone 4, which cost \$400
- 4.3 billion people yet to be connect to the Internet today
- \$1.7 trillion worth of GDP needed to the Internet

Automation of knowledge work

- 100x increase in computing power from IBM's Deep Blue (1997) to Watson (2011)
- 1.1 billion smartphone users with potential to use automated digital assistance apps
- \$9+ trillion global costs of employing knowledge workers, which is 27% of global employment costs

Internet of Things

- 300% increase in connected machine-to-machine devices since 2008
- 1 billion things that could be connected to the Internet across different industries
- \$36 billion operating costs of key affected industries (mining, health-care, manufacturing)

Cloud technology

- 18 months to double server performance per dollar
- 2.7 billion Internet users served by 50 million servers worldwide
- \$3 trillion spending by enterprises on information technology

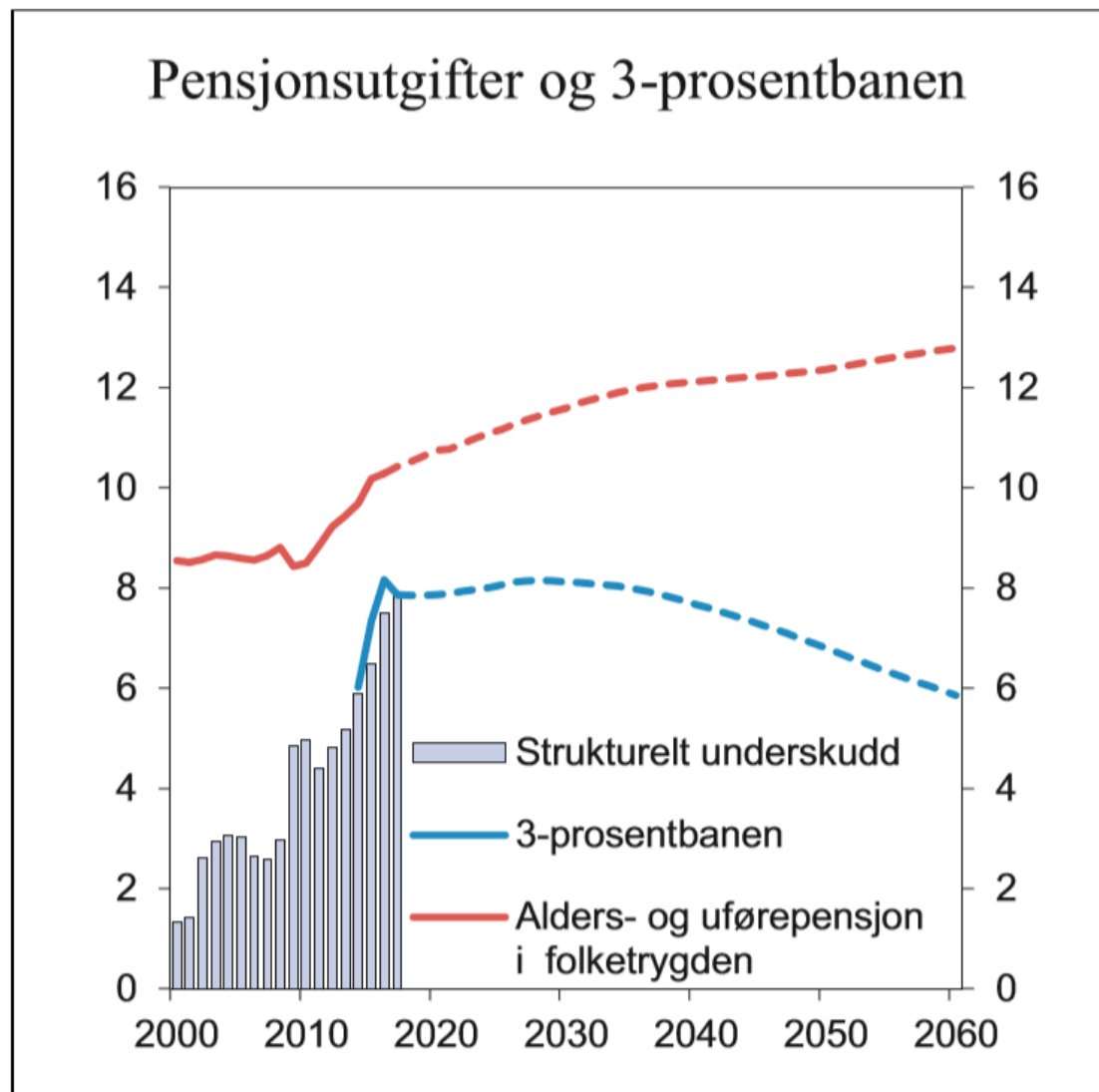
Advanced robotics

- 170% growth in sales of industrial robots between 2009 and 2011
- 320 million manufacturing workers may be potentially affected

Autonomous and near-autonomous vehicles

- 300,000+ miles driven by Google's autonomous cars with only 1 accident (which was human-caused)
- \$4 trillion automobile industry revenues
- \$6 billion in global manufacturing employment costs, which is 19% of global workforce
- 1 billion cars & trucks, 450,000 civilian, military & general aviation aircraft globally

The source of information in this Mind Map comes from http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies



Status 2018: Hva skal vi tro på?



Meld. St. 29

(2016–2017)

Melding til Stortinget

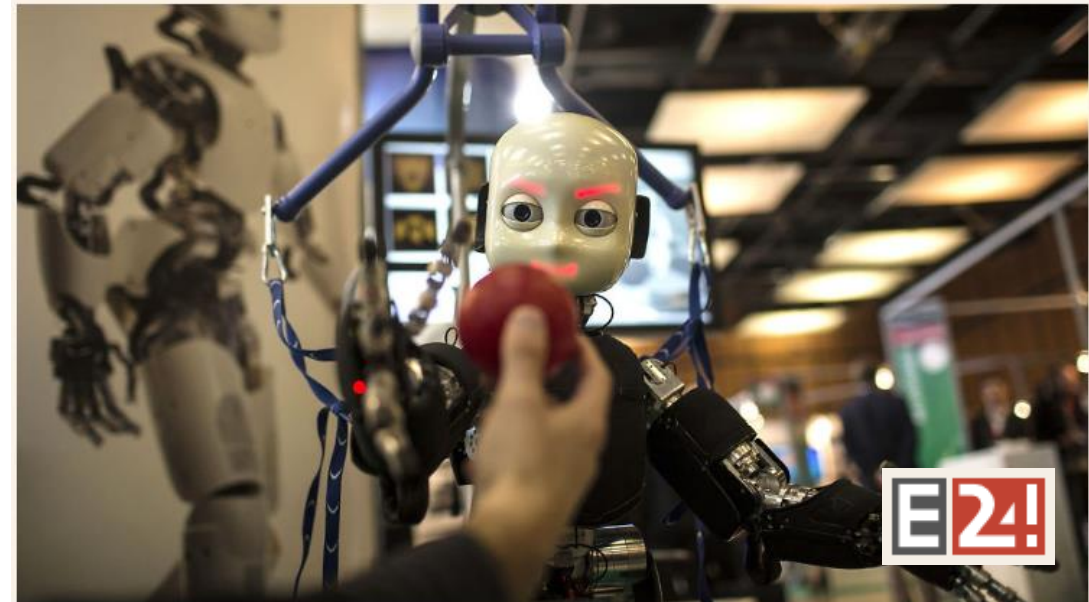
Perspektivmeldingen 2017



VS.

Halvparten av dagens jobber kan bli erstattet innen 20 år

Skandinaviske forskere mener at halvparten av dagens yrker har forsvunnet og er erstattet av teknologi innen 20 år.



SERVICE: Roboten «iCub» prøver å ta imot en ball på toppmøtet for europeiske robotutviklere InnoRobo i 2013. Denne italienske servicemedarbeideren benyttes i dag i forskning på kunstig intelligens, som forskerne mener vil ta over flere og flere jobber de neste årene.

FOTO: LAURENT CIPRIANI AP

Arbeidsmiljø viktig for arbeidslinja

Må legge til rette for:

- Lavere frafall fra arbeidslivet
- Forlengede yrkeskarrierer
- Reduksjon av utenforskapet

Økt sysselsetting
og
arbeidsproduktivitet

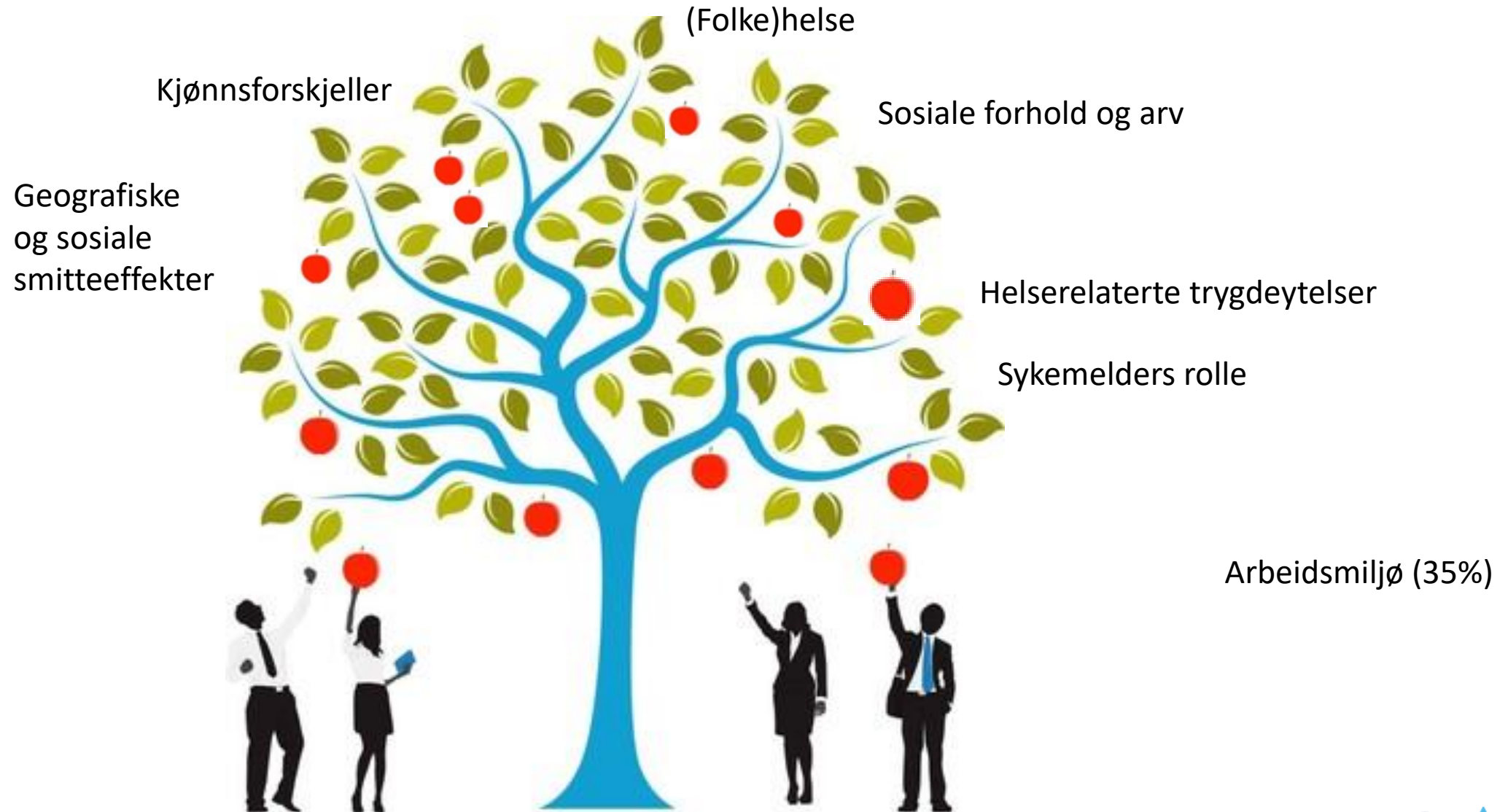


Kræsjskurs: Hva er arbeidsmiljø?

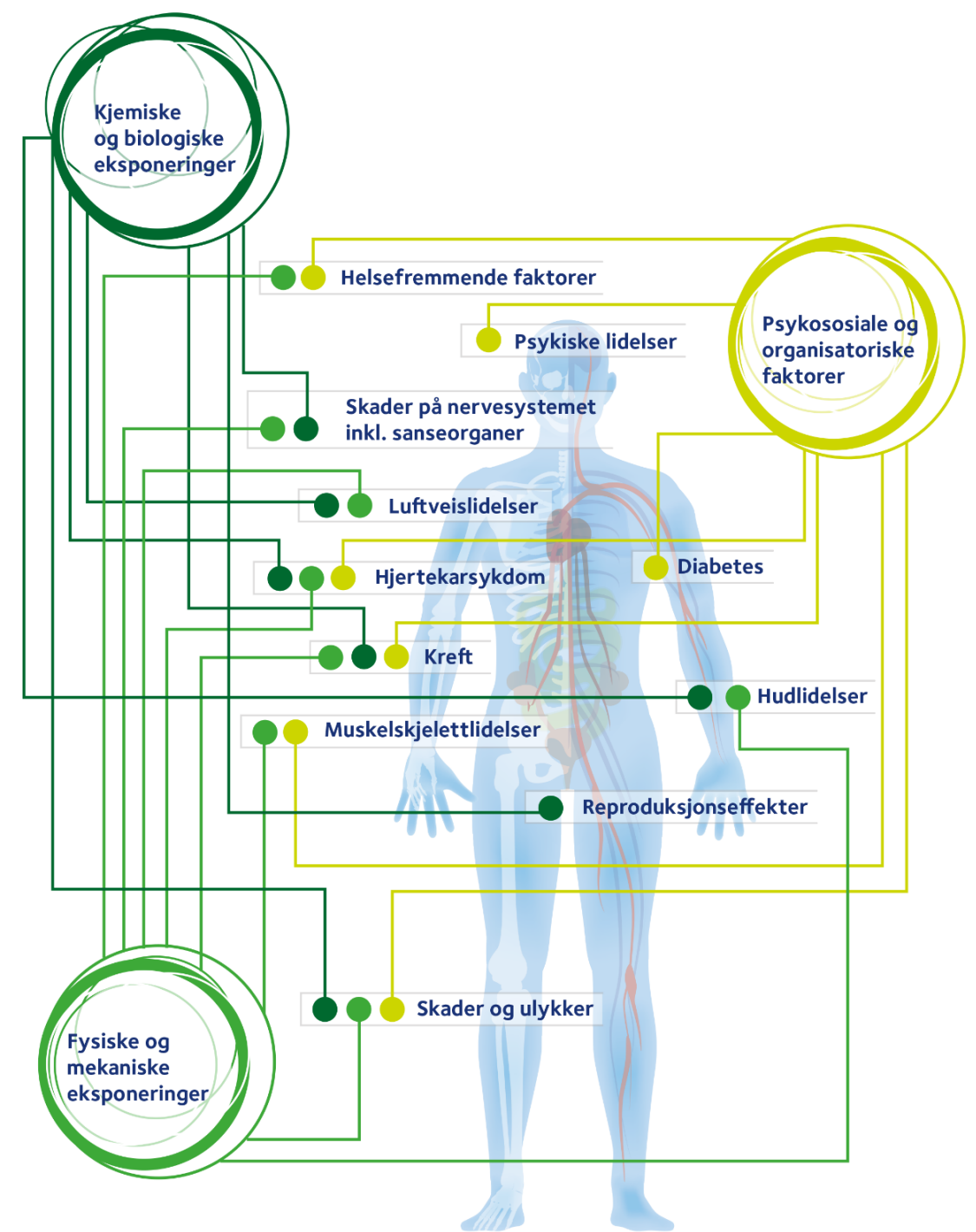


Arbeidsmiljø handler om arbeidet som utføres

Sykefravær, frafall og lavthengende frukter



Arbeidsmiljø og helse



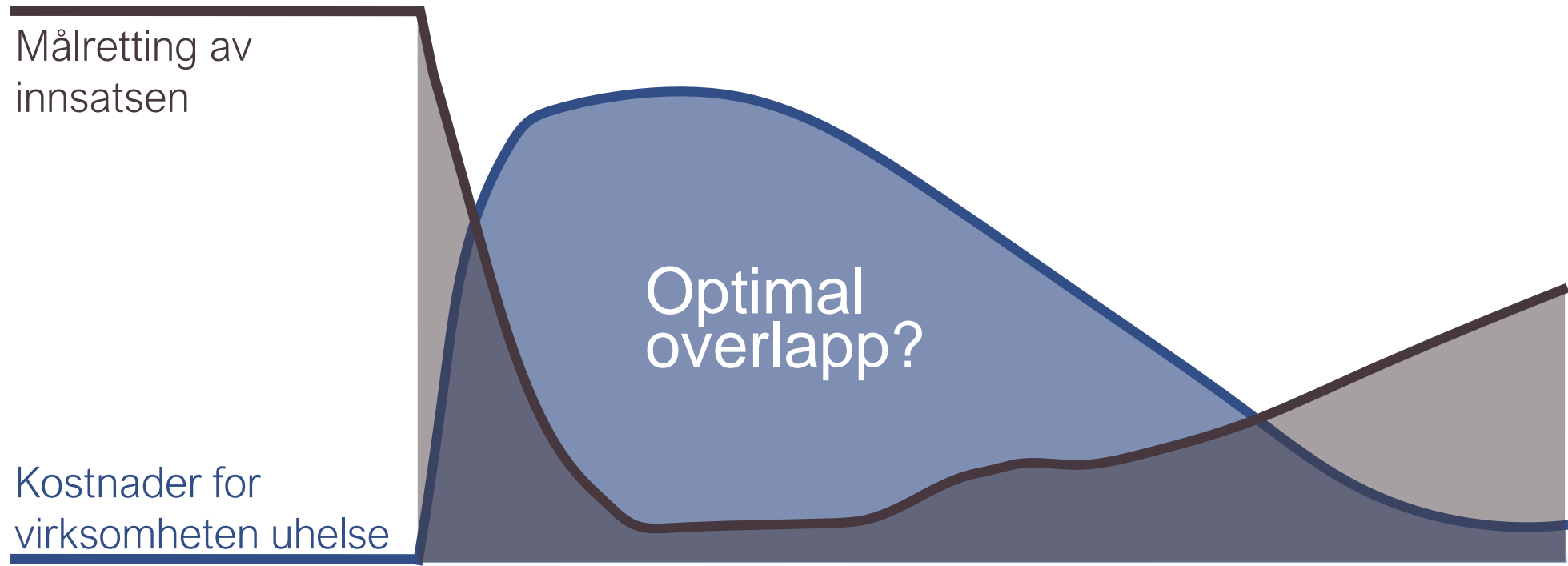
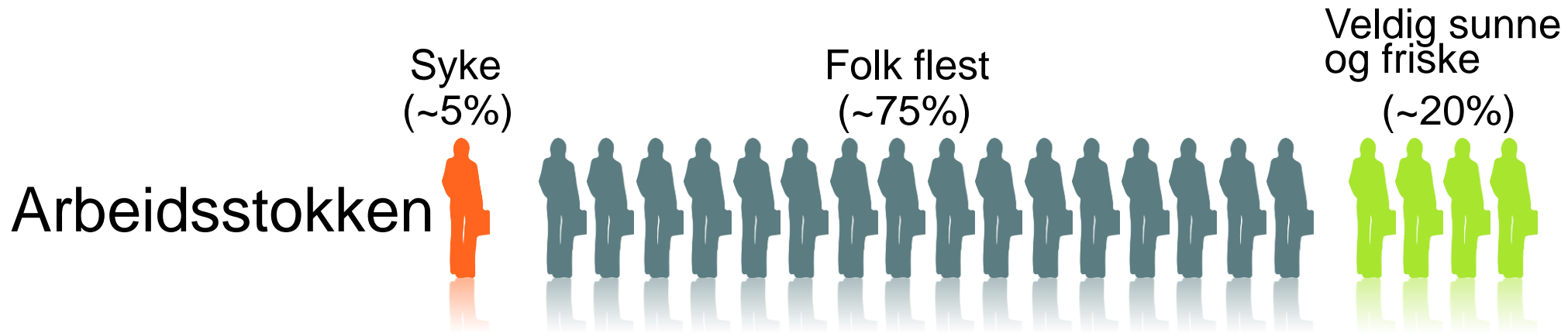
Syke
(~5%)

Folk flest
(~75%)

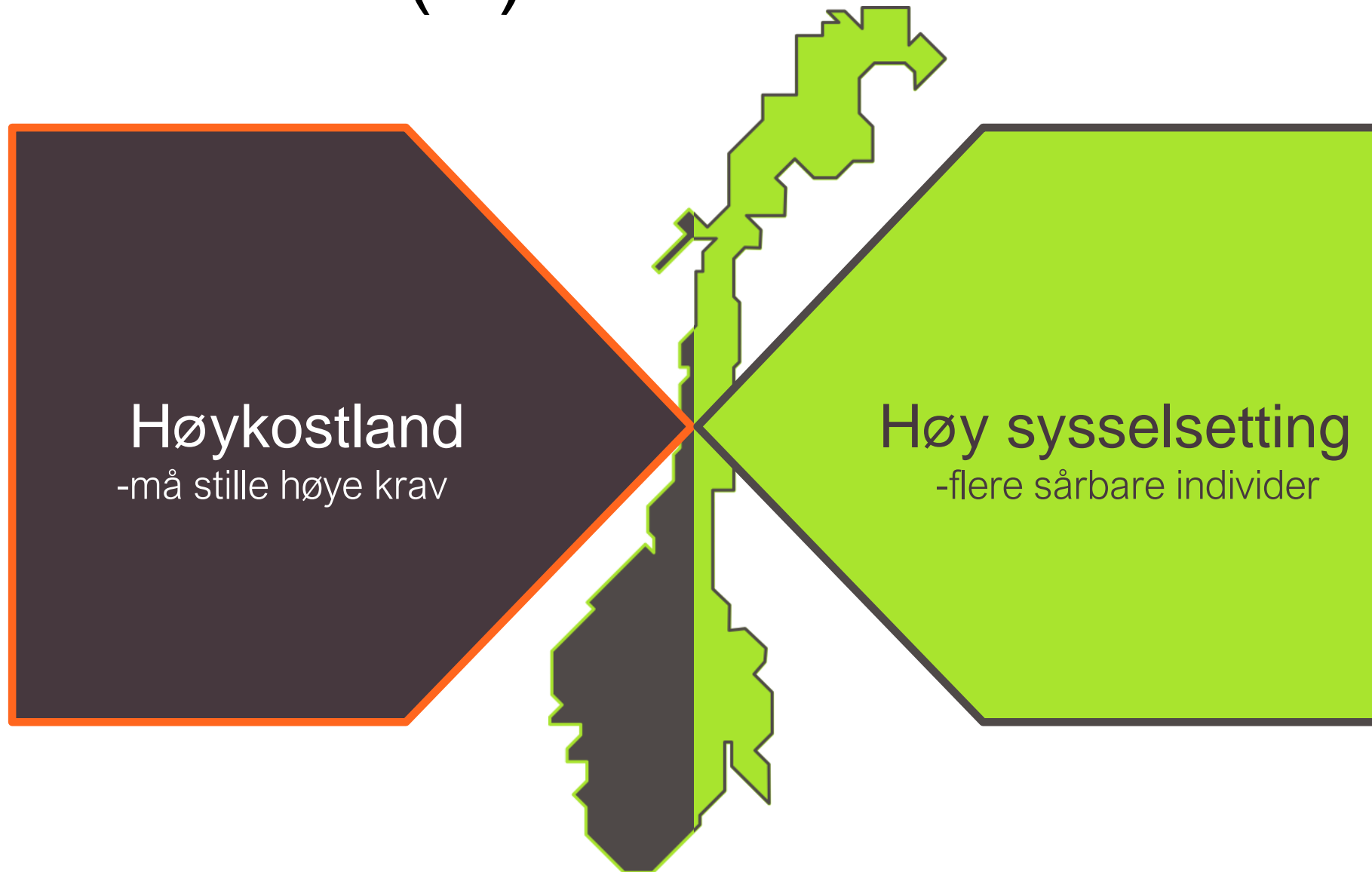
Veldig sunne
og friske
(~20%)



Arbeidsstokken

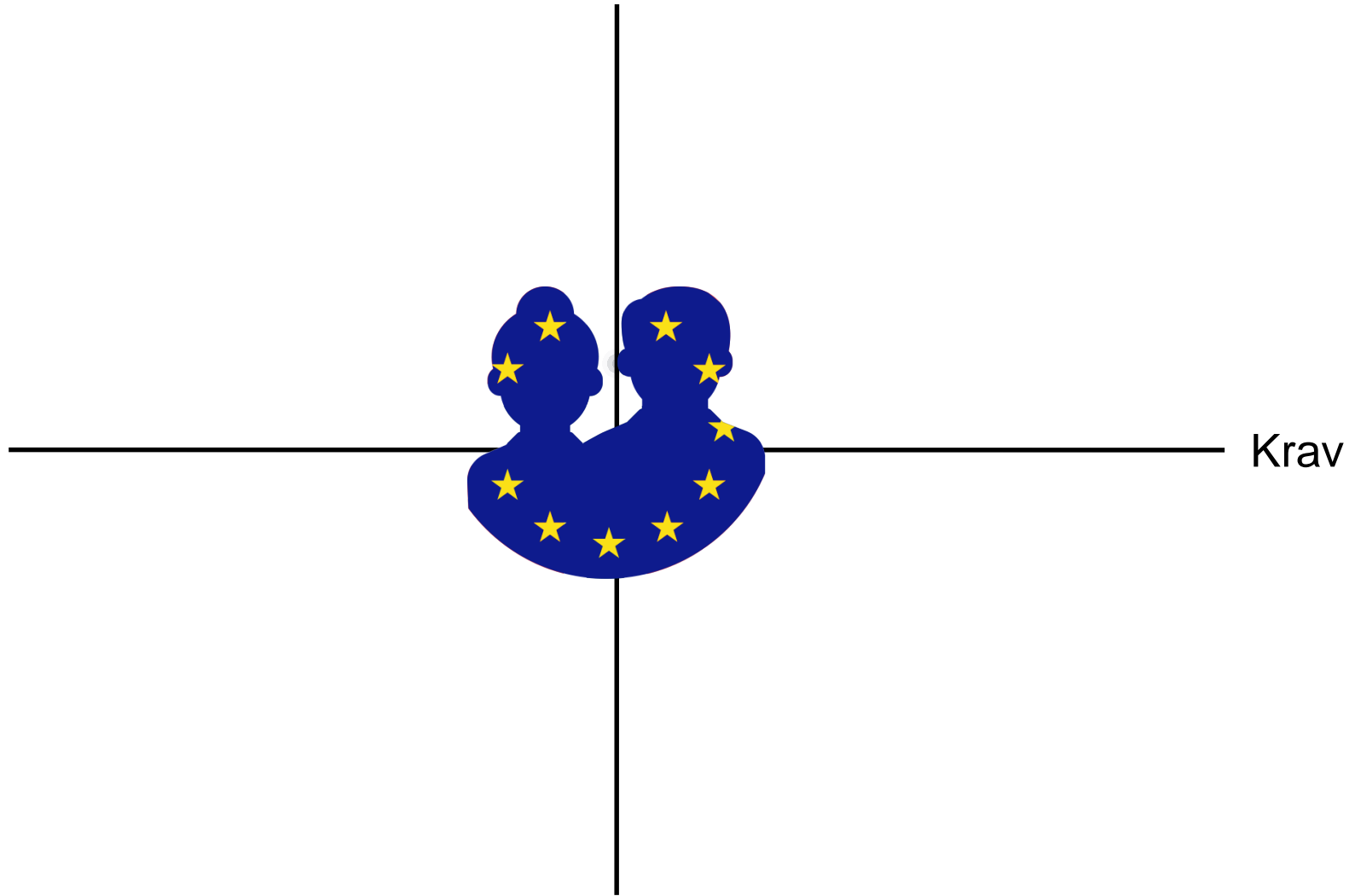


NORSKE (U)FORENLIGE DILEMMAER



NORGES GULL

Autonomi



Er ledelse nok? Er management nok?

DN Dagens
Næringsliv

LEDERNYTT

Dagens / Perspektiv



Foto: Ål Nik / Unsplash



Foto: Dreamstime

LEDELSE

Lederegenskaper

LEDELSE

Ledere kan komme langt med bare å være snille

revet, du må ha en sterk indre vilje til
- uansett om bedriften opplever medgang

ti:

eg frem til det som kommer, ved å

reven beslutningstaking:

building: ikke bare ditt eget arbeid,
alysere hvordan
st mulig måte.

omsiktighet:

avgjør om en person er moden. Evnen til å

en moderne leder: ne sterke
t godt

rdigheter er viktig i mange roller, men det
ere. Hvis det ikke ligger empati til grunn for
ke har evnen til å engasjere folk, blir det
es.

DETTE
VIRKER

KULTUR OG KLIMA



KRAV vs KONTROLL



FORUTSIGBARHET



INNSATS vs BELØNNING

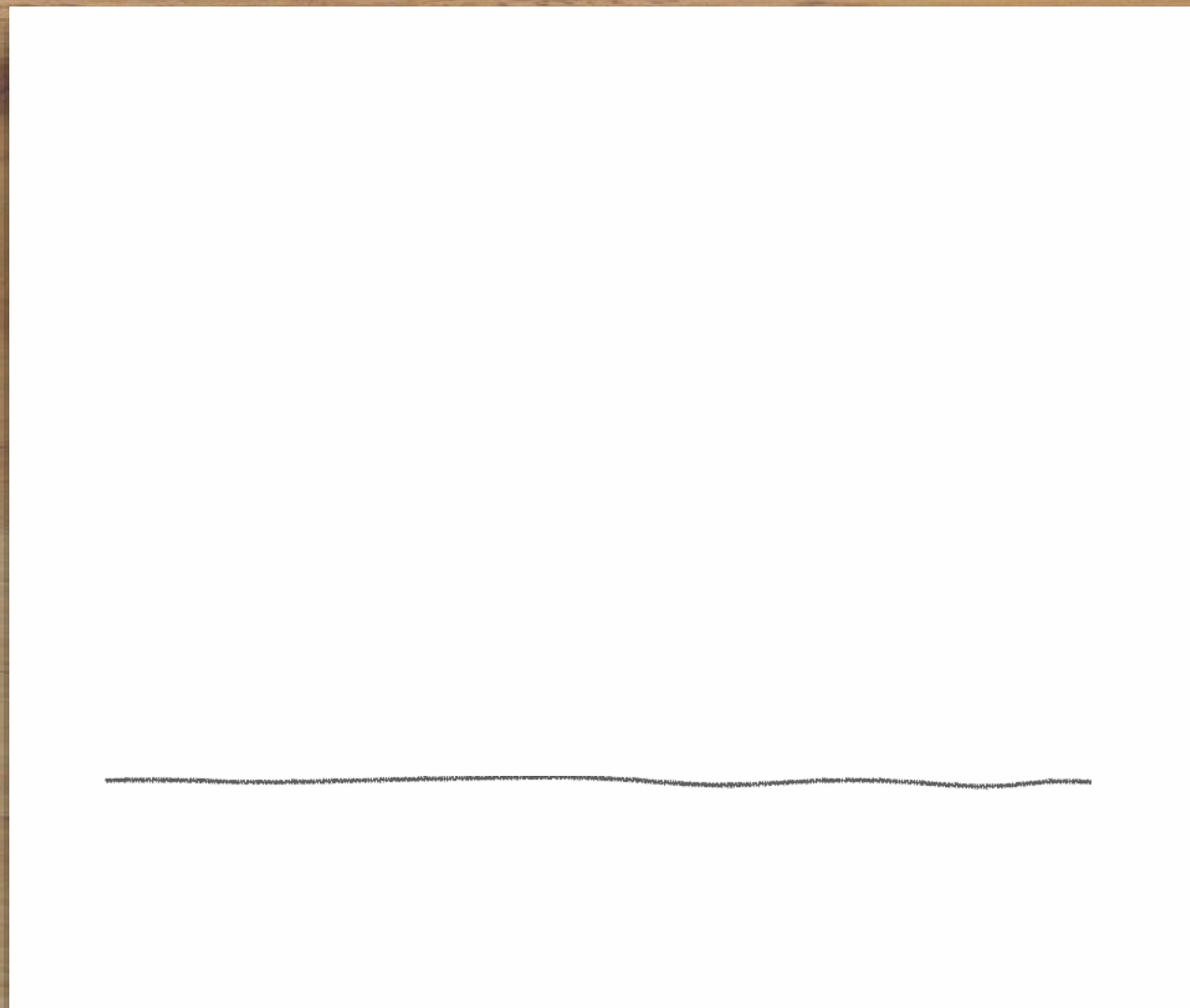


LEDELSESFAKTORER



ROLLEKONFLIKTER





Kostnader i Norge ikke-optimalt arbeidsmiljø



Samfunnsnytten av bedriftshelsetjenesten

Utredning for Arbeids- og sosialdepartementet (ASD)

oslo**economics**

- For samfunnet: 75 mrd. kr. pr. år
- For virksomhetene: 30 mrd. kr. pr. år





"Rimligare villkor på jobbet är viktigare än sjuktalet"
Ledarkrönika, Jeanette Herulf.



Hyresrätter i hela landet brinner upp
Stockholmarna förmådde välja medmänsklighet efter terrordådet. Men när ska hyreslagen bli human?

FÖRESKRIFTEN OM PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ



Malin Lohela Karlsson, arbetsmiljöekonom och forskare på KI. Foto: Stefan Zimmerman, Bildmakarna KI

”Det lönar sig att göra något åt problemen”

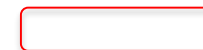
23 mars, 2016

Delat på 148 3 0

I genomsnitt producerar anställda 38 procent mindre när de upplever problem på jobbet. Det är 15 timmar i veckan som företagen förlorar.

– Det handlar sällan om en quick fix – men det lönar sig att göra något åt problemen, säger arbetsmiljöekonomen Malin Lohela Karlsson.

Arbetsgivarna kan själva omvandla arbetsbortfallet i pengar menar hon, till vardags forskare vid Karolinska institutet i Solna.



Arbeidsmiljøarbeid – Hvordan realisere gevinst?

INTERNASJONAL STUDIE VISER STORT UTBYTTE AV HMS-FOKUS

Investering i arbeidsmiljø påvirker lønnsomheten



Publisert: 17.11.2011

Tekst: Henning Meyer Petersen, Idébanken Foto: Dag Sem

Etter analyser av 300 bedrifter i 15 land kom ISSA fram til at 1 krone investert i godt arbeidsmiljø gir **2,2 kroner økt lønnsomhet** i bedriften.

– Å fokusere på HMS og et godt arbeidsmiljø redder ikke bare liv, det gir også svært god økonomisk mening, sier Hans-Horst Konkolewsky, generalsekretær i [International Social Security Association \(ISSA\)](#).

Dette er spesielt interessant i globale krisetider, der HMS nedvurderes for å spare penger. Konkolewsky understreker at dette i henhold til rapporten kan virke mot sin hensikt.

– Virksomhetenes økonomiske prestasjoner har direkte sammenheng med et godt arbeidsmiljø, fortsetter han.

Visse forbehold

ISSA advarer mot å overfortolke resultatene, da de er generelle estimater og anslag. Likevel var disse resultatene gjennomsnittet i de verdensomspennende virksomhetene som ble intervjuet i undersøkelsen, som har foregått det siste året. ISSA tilstrebet å få data fra en virksomhet pr. én million ansatt.

HMS og godt arbeidsmiljø lønner seg

Studien ble lagt fram på verdenskonferansen for arbeidsmiljø (World Congress on Safety and Health at Work) i Istanbul 12. september.

ISSA hevder at selv med forskningsmetodiske forbehold, gir resultatene en klar indikasjon på at fokus på arbeidsmiljø og HMS er lønnsomt – både globalt og nasjonalt.

Applied Ergonomics 44 (2013) 480–487

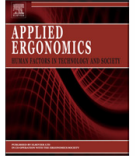


ELSEVIER

Contents lists available at SciVerse ScienceDirect

Applied Ergonomics

journal homepage: www.elsevier.com/locate/apergo



Economic evaluation of a participatory ergonomics intervention in a textile plant

Emile Tompa^{a,*}, Roman Dolinschi^a, Julianne Natale^b

^a Institute for Work & Health, 481 University Avenue, Suite 800, Toronto, Ontario, Canada M5G 2E9

^b Department of Kinesiology, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada, N2L 3G1

ARTICLE INFO

Article history:
Received 28 July 2011
Accepted 25 October 2012

Keywords:
Textile industry
Ergonomics
Participatory
Economic evaluation

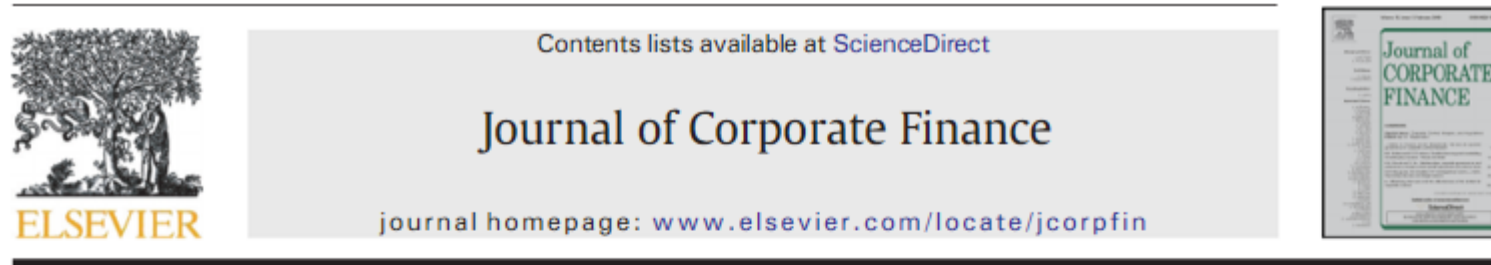
ABSTRACT

In this study we report on the economic evaluation of a participatory ergonomics process undertaken at a clothing manufacturer in Southwestern Ontario, Canada that employs approximately 300 workers. We undertake a cost-benefit analysis from the company perspective.

Intervention costs amounted to \$65,787 and intervention benefits \$360,614 (2011 Canadian dollars). The net present value was \$294,827, suggesting that the intervention was worth undertaking based on the costs and consequences over the measurement period spanning more than four years. Based on these costs and benefits, the benefit-to-cost ratio is 5.5.

Overall, the findings from this study suggest that participatory ergonomics interventions can be cost beneficial from the company perspective. Even though the changes were typically low-cost and low-tech interventions implemented by the plant mechanics and maintenance personnel, benefits were realized on both the health and financial fronts.

Arbeidsmiljøarbeid – Hvordan realisere gevinst?



Does it pay to treat employees well? International evidence on the value of employee-friendly culture



Larry Fauver^{a,*}, Michael B. McDonald^b, Alvaro G. Taboada^c

^a Corporate Governance Center, The University of Tennessee, United States

^b Fairfield University, United States

^c Mississippi State University, United States

ARTICLE INFO

Article history:

Received 4 December 2017

Received in revised form 5 February 2018

Accepted 19 February 2018

Available online 24 February 2018

ABSTRACT

We examine the valuation impact of an employee-friendly (*EF*) culture. Using a sample of 3446 firms from 43 countries for the period 2003 to 2014, we show that firms with a more *EF* culture are valued higher and perform better (*ROA*, *ROE*). Consistent with the good governance view, the impact is stronger for firms in countries with better investor protection and for firms with better governance and lower agency costs. We further document a positive valuation associated with the enactment of laws aimed at improving parental leave policies. The impact on valuation stems from improved technical efficiency. Using various approaches, our results suggest that the impact of an *EF* culture on firm value is causal.

© 2018 Elsevier B.V. All rights reserved.

Hva skal til for at arbeidsmiljøtiltak skal virke og være lønnsomme?

Behovsbasert



Kunnskapsbasert



Systematisk implementert




ARBEIDSMILJØ OG KINDEREGG-EFFEKT?



TAKK FOR OPPMERKSOMHETEN!





Hva kjennetegner de beste arbeidsplassene?

22.11 – Abelia

Great Place To Work®

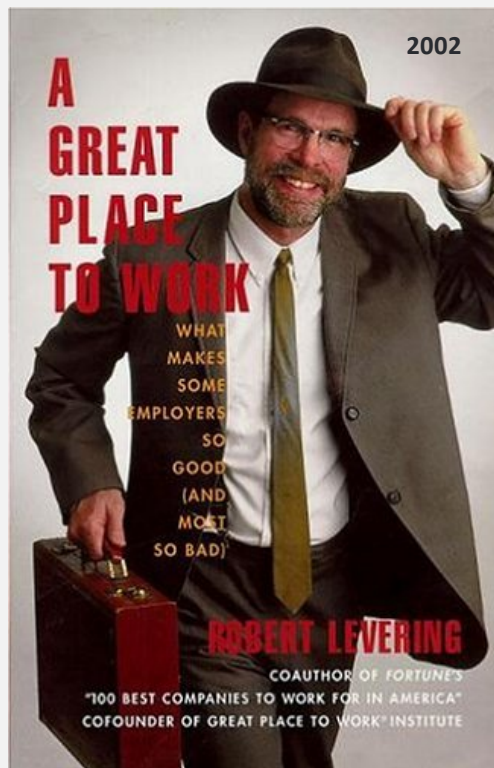
Utvikler tillitsbasert kultur og lederskap



Great Place To Work®

Sertifisert
NORGE

7000



59 land



Verden største samling av beste praksis

Verdens mest anvendte medarbeiderundersøkelse

13 millioner



Great Place To Work®

Norges Beste Arbeidsplasser™

NORWAY

2018

Global standard for kvalitetsutmerkelse av arbeidsplasser

Perspektivskiftet



Mennesker som kostnad



Mennesker som ressurs



Mennesker som strategi



Tillitsbasert ledelse bygges gjennom

FELLES FUNDAMET



Mennesker som strategi

HVORFOR

LEDER OG ORG.PRAKSIS



HVA

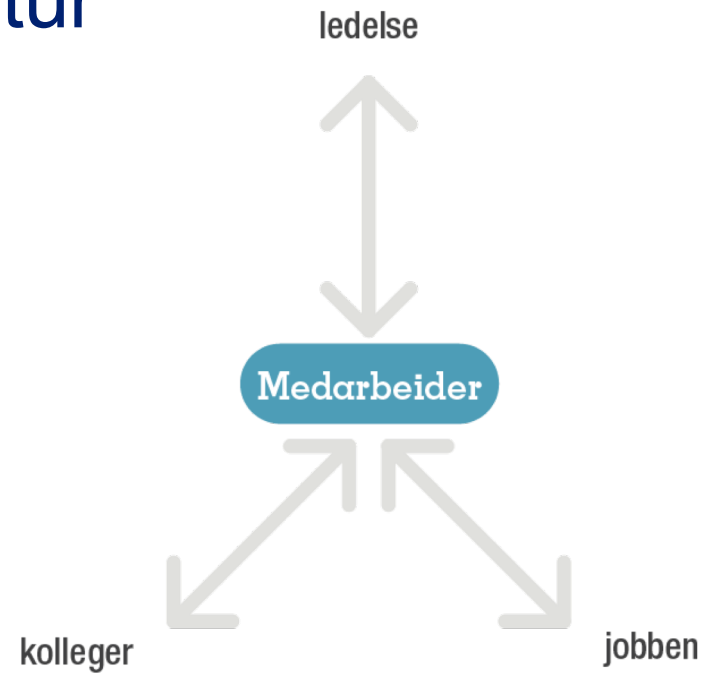
HVERDAGSLEDELSE



HVORDAN

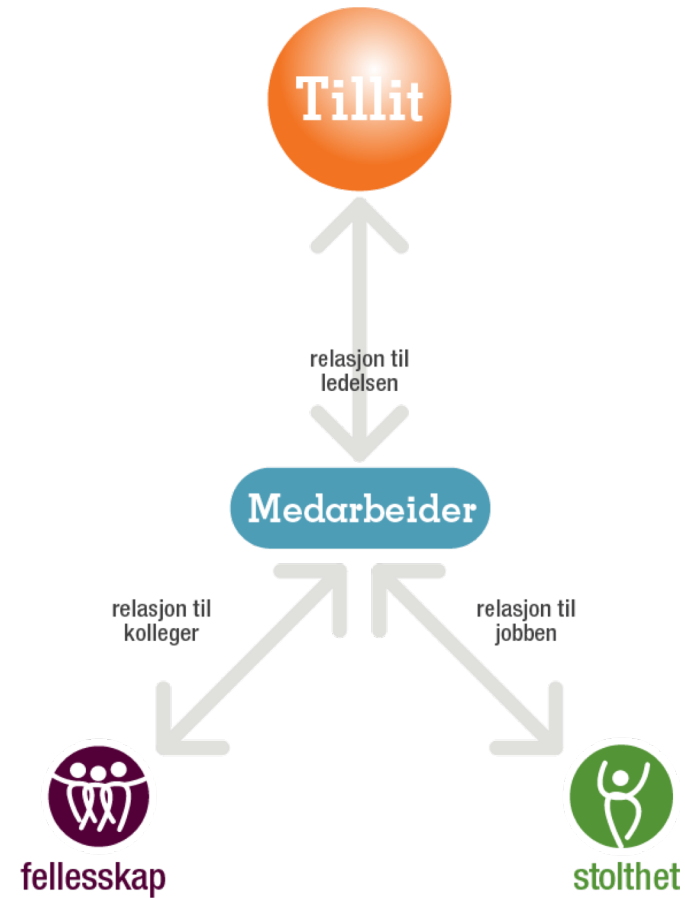
Tillitsbasert organisasjonskultur

Bygger på tre
fundamentale
relasjoner

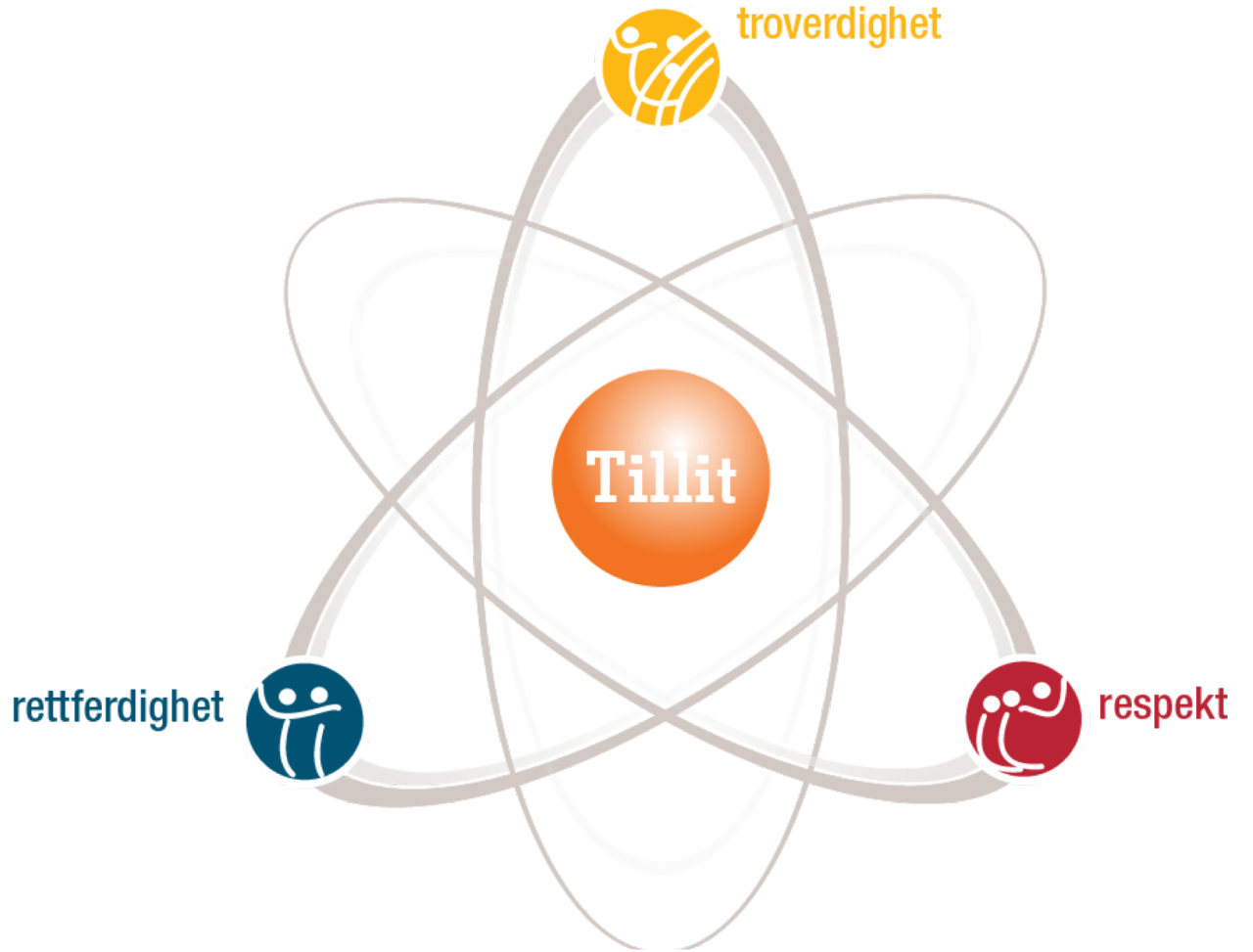


Tillitsbasert kultur

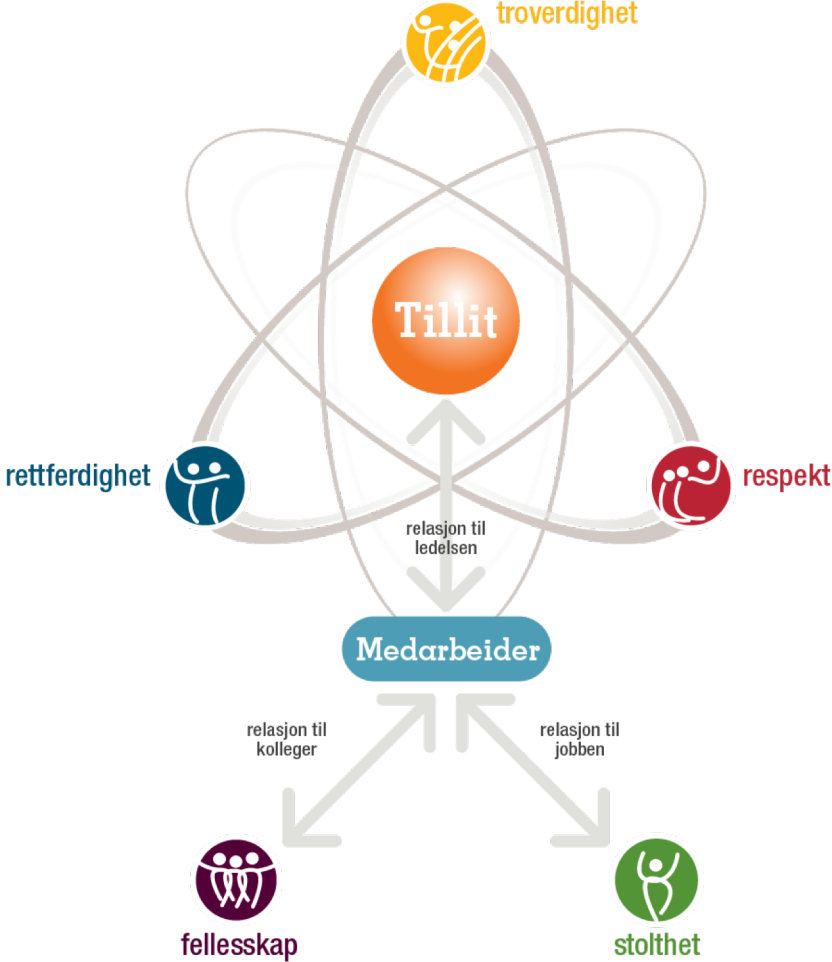
Kvaliteten i
fundamentale
relasjoner



Kan måles og utvikles



Global TILLITS Index



Tydelig retning

«Ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal og hvordan vi skal komme dit»



85%
Norges Beste
Arbeidsplasser



55%
Gjennomsnittlig
norsk bedrift

«Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer»



82%
Norges Beste
Arbeidsplasser



52%
Gjennomsnittlig
norsk bedrift

«Ledelsens handlinger samsvarer med hva den sier»



84%
Norges Beste
Arbeidsplasser



56%
Gjennomsnittlig
norsk bedrift

■ Topp 30 Norge 2017 (alle topplister)

■ Nasjonal Index

Å bli sett og hørt

«Ledelsen viser oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt»



80%
Norges Beste
Arbeidsplasser



50%
Gjennomsnittlig
norsk bedrift

«Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats»



81%
Norges Beste
Arbeidsplasser



57%
Gjennomsnittlig
norsk bedrift

«Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres



75%
Norges Beste
Arbeidsplasser



51%
Gjennomsnittlig
norsk bedrift

■ Topp 30 Norge 2017 (alle topplister)

■ Nasjonal Index

Autonomi

«Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen»



90%
Norges Beste
Arbeidsplasser



77%
Gjennomsnittlig
norsk bedrift

«Medarbeidere her får tildelt mye ansvar»

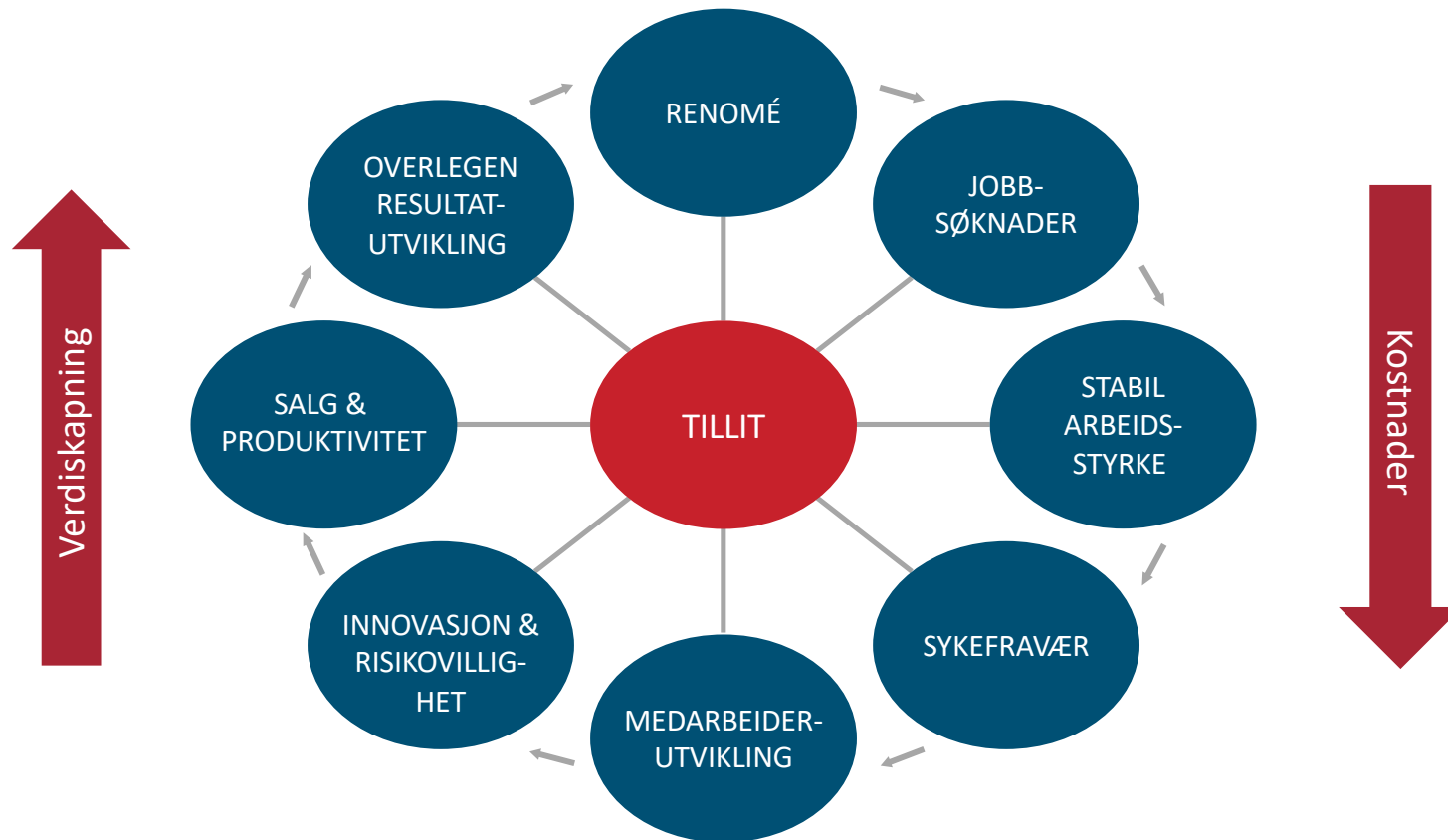


88%
Norges Beste
Arbeidsplasser



75%
Gjennomsnittlig
norsk bedrift

Forretningsmessige effekter

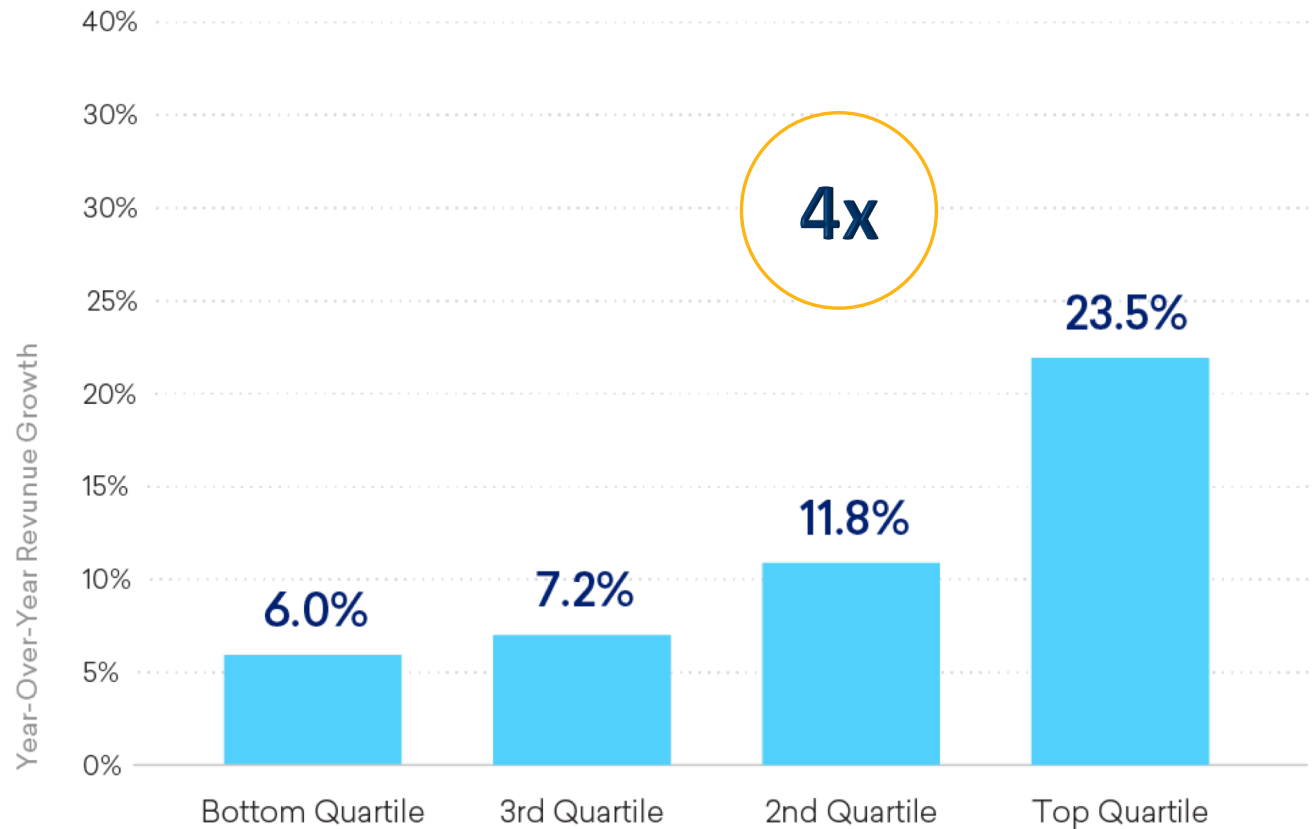


Great Places to Work For All Grow Revenue Faster

Companies achieve 4x the median year-over-year revenue growth when they rank in the top versus bottom quartile on Great Place to Work For All™ as measured by the Trust Index®

■ 2018 Certified Companies Ranked by For All Scores

Source: Great Place to Work analysis



Hvorfor virker tillitsbasert ledelse?

” TILLIT er mer effektivt enn intensiv styring og kontroll. Ledere som gir tillit får mer motiverte medarbeidere. De blir mindre stressa, mer produktive og har et lavere sykefravær enn andre. Mye handler om å bli involvert i oppgaver og utfordringer i jobben.

Når vi tar denne sjansen, for det er klart det er usikkerhet med i bildet, opplever medarbeiderne tillit og jobbautonomi.

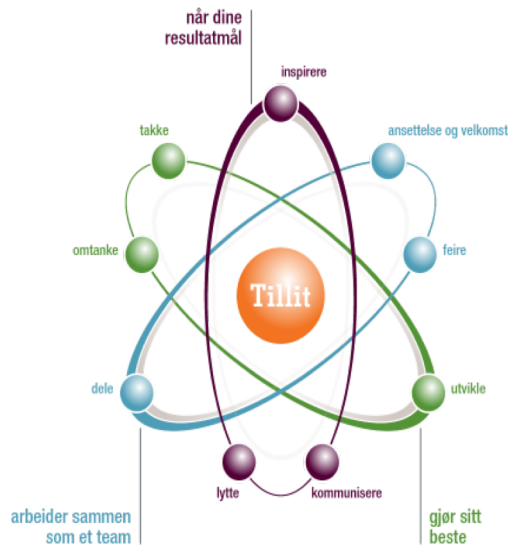
TILLIT er et konkurransefortrinn”



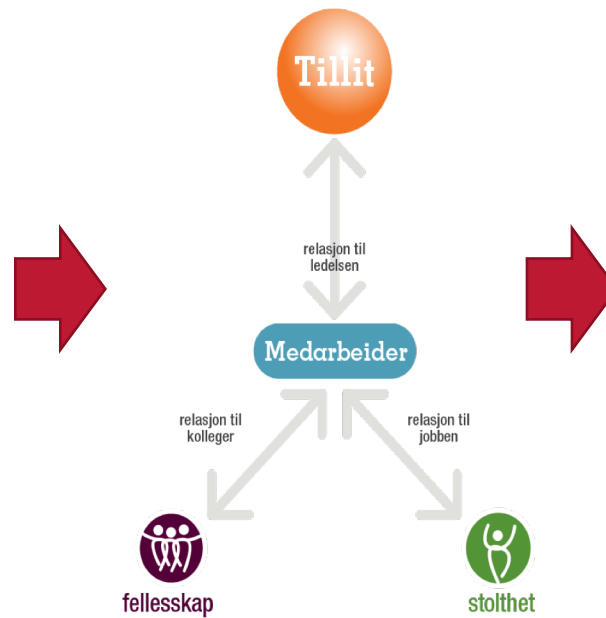
Bård Kuvaas

Professor Organisasjonspsykologi
Handelshøyskolen BI
Institutt for ledelse og organisasjon

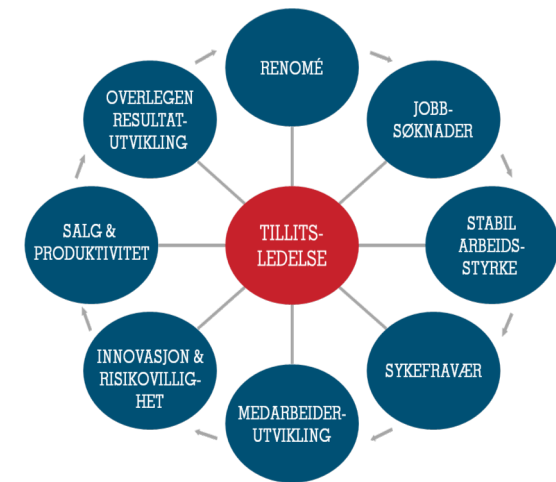
Byggesteinene



Opplevelsene

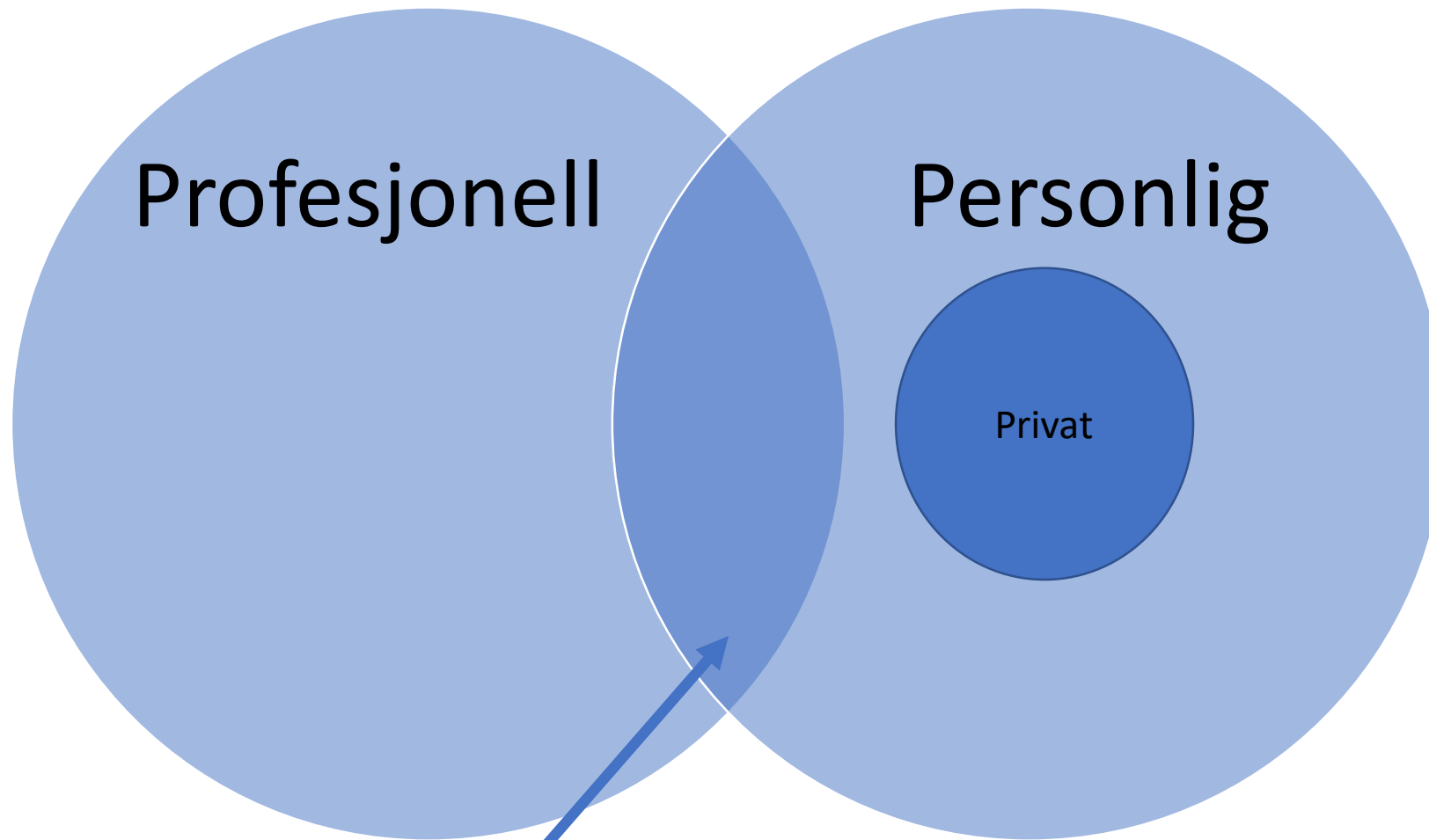


Effektene



Er en god relasjon
verdifull i seg selv?





Profesjonell

Personlig

Privat

Det personlig profesjonelle









one size fits
NONE











FAGERHULT 0.073 m³
FAGERHULT 0.073 m³
FAGERHULT 0.073 m³
FAGERHULT 0.073 m³

Red and white caution tape is strung across the floor area, indicating a restricted zone.

VELKOMMEN



Relasjonell ledelse i praksis



Abelias HR samling 22.nov 2018
Maiken Lønnerød og Giuliana Consonni Blom



- Etablert i 2001
- Begynte i oljebransjen – HMS kultur bygging, lederskap og medarbeiderskap
- Dramapedagogiske og interaktive metoder
- Kultur, kommunikasjon og samhandling
- Relasjonsledelse – i kjernen av vår praksis

Hvem er jeg?



Samfunnsgeografi



Statsvitenskap

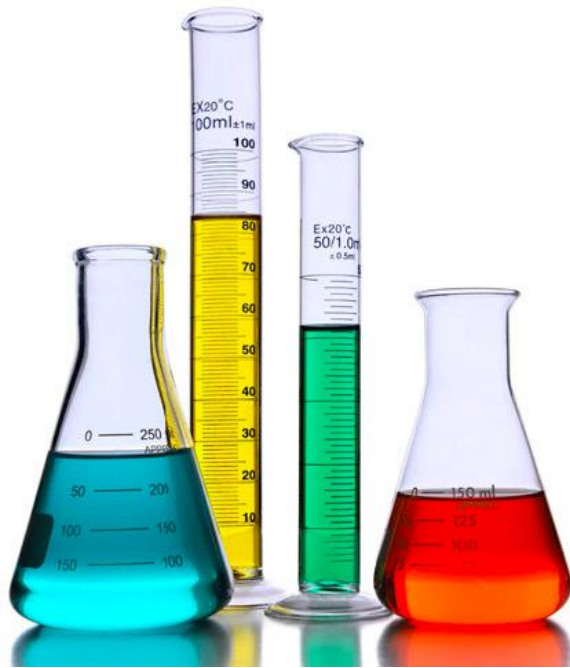


Kompass & Co
gir ungdom arbeid



Hvorfor relasjonsledelse?





”Oppskrift” og praksis

- I bunn og grunn er det ”enkle oppskrifter” på god praksis
- Realiteten at mennesker og relasjoner er komplekse
- For lav anerkjennelse av at god praksis krever bevissthet og ferdighetstrening
- For å ”knekke koden” må vi forstå hvordan vi selv og andre er ”skrudd sammen” – våge å lære oss psykologi
- For å navigere trenger vi stor grad av selvledelse

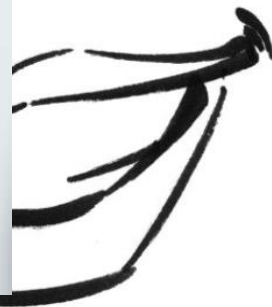
Den "enkle" verktøykassa



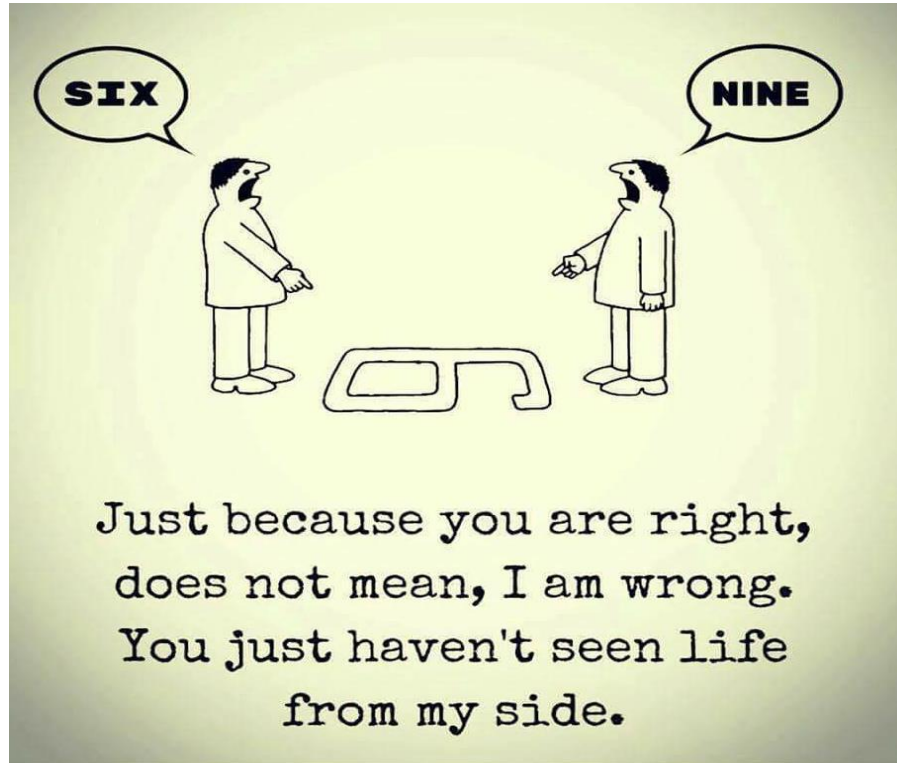
Bevisstgjøring og trening



The logo for 'splint' features a small butterfly icon above the word 'splint' in a lowercase, sans-serif font.



Unngår den klassiske fellen



Tåle ubehag

- Bygge opp romningskapasitet
- Akseptere at du ikke har kontroll på alt
- Tåle "kaos" i perioder
- Frykt bidrar til kontroll
- Tillit bidrar til flyt, utfoldelse, kreativitet og frigjøring av potensial

To pilarer i relasjoner



Praktisk utforskning

- Bli med på en liten reise...

Build Science Technology

- Forsker på miljøvennlige bygg og jobber som konsulenter på byggeprosjekter.
- Typiske prosjekter er innenfor urban utvikling, bolig og næringsbygg.
- 70 ansatte som består av arkitekter, forskere og ingeniører.
- Etablert i 2003.
- Har en unik markedsposisjon siden de jobber i feltet mellom forskning og konsulentvirksomhet.
- De er framtidsrettet og har lite utskifting av ansatte.

Build Science

- Siste året gjennomført en omfattende omorganiseringsprosess – FoU avdelingen mer ut i prosjekt og kople med prosjektteam.
- Ny leder i FoU avdelingen – Pernille Rasmussen – jobbet 5 år i BS, tidligere ledet salg og markedsføring
- Forsker II i FoU avdelingen – Tuva Lien – 10 år i BS

Møtet

- Pernille har innført månedlige statusmøter med hver enkelt medarbeider
- Første med Tuva
- Flere saker Pernille ønsker å ta opp i forhold til måloppnåelse og samarbeid i prosjektene

Hvilke muligheter og utfordringer er det hos dere i forhold til fokus på relasjonsledelse?



Hva har dere snakket om?





Hvordan vi har trent på kommunikasjon i NGI

Inger Kristine Tovslid

HR-sjef NGI



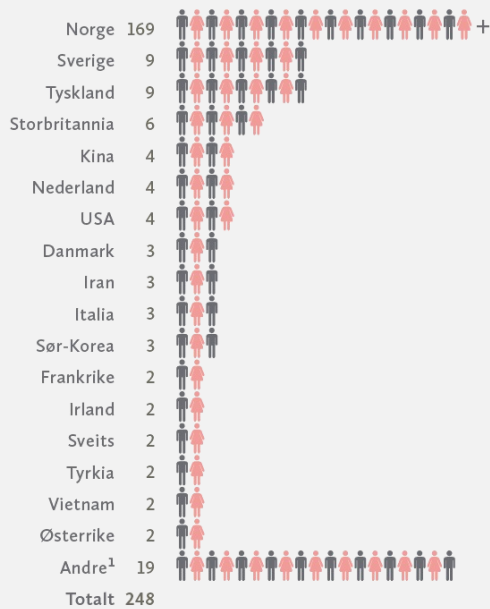
Dette er NGI

- NGI er Norges største geofagmiljø og er et ledende senter for forskning, utvikling og rådgivning innen ingeniørrelaterte geofag.
- Vi forsker og utvikler løsninger for næringslivet og samfunnet, slik at vi bygger og bor på sikker grunn
- Vår samfunnsoppgave er anvendt forskning, teknologiutvikling og innovasjon samt å bidra til kompetanseheving og utdanning innen geoteknikk og tilhørende geofag



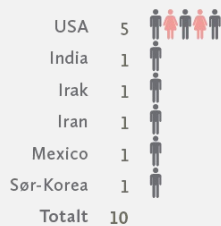
Lokal og global

NGI Norge



¹ Andre nasjonaliteter (1 fra hver)
Australia, Bangladesh, Belgia, Canada, Costa Rica, Ecuador,
El Salvador, Etiopia, India, Irak, Island, Japan, Marokko,
New Zealand, Palestina, Russland, Spania, Sri Lanka, Uganda.

NGI Houston



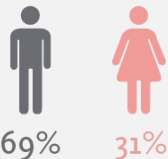
NGI Perth



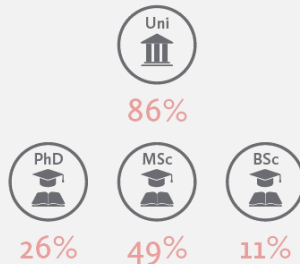
Totalt NGI

270
fast ansatte
38
nasjonaliteter

Menn / Kvinner



Utdannelse



Hvorfor opptatt av relasjoner?



Å trene på krevende kommunikasjon

- Ledere etterlyste støtte til krevende kommunikasjon
- Hvordan omsette «tett på ledelse» i praksis?



Behov for å styrke prosjektlederkompetansen

- En viktig rolle for oss på NGI
- Fagperson og prosjektleder
- Styrke relasjonell kompetanse, kundekontakt og kontrakt



Øving gjør mester



Hva var suksesskriteriene?

- ↗ Støtte og forankring i toppledelsen
- ↗ God «research» i forkant og tillit i prosessen
- ↗ Case som var svært gjenkjennbare for kursdeltakerne



Spørsmål?



#påsikkergrunn



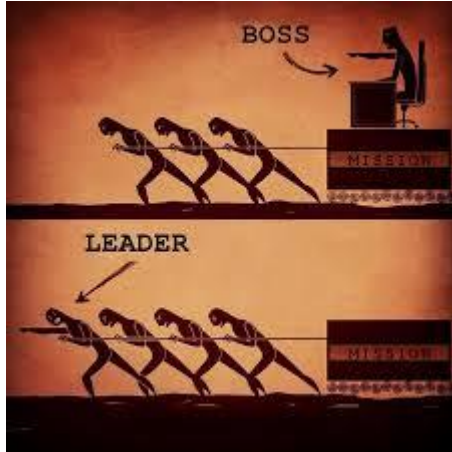
NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Anders Dysvik

- **Professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI**
 - Ph.D. i organisasjon og ledelse fra Handelshøyskolen BI
 - Hovedfag pedagogikk fra Universitet i Oslo
 - Krigsskole, operativ linje fra Luftforsvaret med 7 års ledererfaring
- **En rekke internasjonale publikasjoner innenfor HRM og organisasjon og ledelse**
- **Foredragsholder og rådgiver for offentlige og private virksomheter**



Opplevd lederstøtte



Journal of Applied Psychology

Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc.

Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention

Robert Eisenberger
University of Delaware

Florence Stinglhamber and Christian Vandenberghe
Catholic University of Louvain

Ivan L. Sucharski and Linda Rhoades
University of Delaware

Three studies investigated the relationships among employees' perception of supervisor support (PSS), perceived organizational support (POS), and employee turnover. Study 1 found, with 314 employees drawn from a variety of organizations, that PSS was positively related to temporal change in POS, suggesting that PSS leads to POS. Study 2 established, with 300 retail sales employees, that the PSS-POS relationship increased with perceived supervisor status in the organization. Study 3 found, with 493 retail sales employees, evidence consistent with the view that POS completely mediated a negative relationship between PSS and employee turnover. These studies suggest that supervisors, to the extent that they are identified with the organization, contribute to POS and, ultimately, to job retention.

Organizational support theory (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lucha, 1997; Eisenberger, Houghton, Hutchison, & Sowa, 1996; Rhoades & Eisenberger, in press; Shore & Shore, 1995) supposes that to meet socioemotional needs and to determine the organization's readiness to reward increased work effort, employees develop global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being (perceived organizational support, or POS). Accordingly, employees showed a consistent pattern of agreement with various statements concerning the extent to which the organization appreciated their contributions and would treat them favorably or unfavorably in differing circumstances (Eisenberger, Fasolo, & Davis-Lemay, 1990; Eisenberger et al., 1996; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993). Employees evidently believe that the organization has a general positive or negative orientation toward them that encompasses both recognition of their contributions and concern for their welfare.

Just as employees form global perceptions concerning their valuation by the organization, they develop general views concerning the degree to which supervisors value their contributions and care about their well-being (perceived supervisor support, or PSS; Korkle & Shafiq, 1988). Because supervisors act as agents of the organization, who have responsibility for directing and evaluating subordinates' performance, employees would view their su-

perior's favorable or unfavorable orientation toward them as indicative of the organization's support (Eisenberger et al., 1996; LeVinson, 1965). Additionally, employees understand that supervisors' evaluations of subordinates are often conveyed to upper management and influence upper management's views, further contributing to employees' association of supervisor support with POS. Although over a dozen studies have reported positive relationships of POS with PSS (e.g., Hutchison, 1977a, 1997b; Korkle & Shafiq, 1988; Malinen, 1995; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Yoon, Han, & Seo, 1994; Yoon & Lim, 1999; Yoon & Thye, 2000) and related measures (e.g., Allen, 1995; Hutchison, Valentin, & Kishor, 1995), little attention has been given to assessing the direction of causality between POS and PSS, the mechanisms responsible for this association, or the behavioral consequences of the POS-PSS relationship.

Temporal Relationships Between PSS and POS

On the basis of organizational support theory, findings of a positive relationship between PSS and POS have usually been interpreted to indicate that PSS leads to POS (e.g., Hutchison, 1997b; Malinen, 1995; Rhoades et al., 2001; Yoon et al., 1999; Yoon & Lim, 1999). Yoon and Thye (2000) suggested that causality might also occur in the reverse direction, with POS increasing PSS: employees' perception that the organization values their contributions and cares about their well-being might lead them to believe that supervisors, as agents of the organization, are favorably inclined toward them. A relationship between the initial value of one variable and changes in a second variable over time provides stronger causal evidence than is afforded by the simultaneous measurement of the two variables (Finkel, 1995). We therefore used a panel design to examine the relationship of PSS to temporal change in POS and the relationship of POS to temporal change in PSS.

Robert Eisenberger, Ivan L. Sucharski, and Linda Rhoades, Department of Psychology, University of Delaware; Florence Stinglhamber and Christian Vandenberghe, Department of Psychology, Catholic University of Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium;

Linda Rhoades is now at the Working Data Group, Wayne, Pennsylvania.

Correspondence concerning this article should be addressed to Robert Eisenberger, Department of Psychology, University of Delaware, Newark, Delaware 19716. E-mail: eisenber@udel.edu

Opplev kollegastøtte

HAPPINESS IS



...working with
great people.

Journal of Applied Psychology
2006, Vol. 91, No. 5, 1082–1101

Copyright 2006 by the American Psychological Association
0953-5794/06/\$12.00 DOI: 10.1037/0953-5794.91.5.1082

Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance

Dan S. Chiaburu and David A. Harrison
The Pennsylvania State University

The authors propose that broad aspects of lateral relationships, conceptualized as *coworker support* and *coworker antagonism*, are linked to important individual employee outcomes (role perceptions, work attitudes, withdrawal, and effectiveness) in a framework that synthesizes several theoretical predictions. From meta-analytic tests based on 161 independent samples and 77,954 employees, the authors find support for most of the proposed linkages. Alternative explanations are ruled out, as results held when controlling for leader influences and mediation processes. The authors also observe differential strengths of coworker influence based on its *valence*, *content*, and *severity*, and on the *social intensity* of the task environment. The authors conclude with a call for more comprehensive, complex theory and investigation of coworker influences as part of the social environment at work.

Keywords: influence, social support, coworkers, antagonism, lateral relationship

Coworkers are not only a vital part of the social environment at work; they can literally define it (Schoedier, 1987). For some employees, coworkers might exemplify Sartre's (1989) famous admonition that "hell is other people" (p. 190). For others, "heaven is the work of the best and kindest men and women" (Butler, 1912/1951, p. 55). In less colorful terms, individuals in every type of organization have coworkers who are partners in social and task interactions. In the United States, for example, 90.2% of employees likely have coworkers: other individuals situated in the same stratum of an organizational hierarchy and with whom one executes tasks and has routine interactions—that is, others one works alongside on a day-to-day basis (Fairlie, 2004) and who can both support and antagonize their colleagues.

The importance of coworkers is magnified by several recent firm- and job-related trends. Flatter organizational structures and increased team-based work translate into more frequent and more meaningful lateral interactions. Again, in the United States, 82% of companies with 100 or more employees use teams; 90% of U.S. employees spend at least part of their work days in teams (Cascio, 1998; Gordon, 1992). The trend is also rising in the European Union, with more than half of the countries reporting at least 55%

teamwork (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Likewise, the shift of job content from steady and routine individual tasks to more complex and collective tasks (Harrison, Johns, & Martocchio, 2000) has enhanced coworkers' salience and their potential influence.

Applied psychological investigations of coworker influence have maintained a steady but somewhat fragmented presence in the scholarly literature. For example, there is now cumulative evidence about how social support from coworkers is related to individuals' stress (Viswesvaran, Sanchez, & Fischer, 1999), burnout (Halbesleben, 2006), and physical strains (Schwarzer & Lepkin, 1989). Some studies have connected either positive or negative behaviors originating from coworkers to individual work outcomes other than health (Duffy, Ganster, & Pagonis, 2002; Sherony & Green, 2002); however, assimilation of that evidence is impeded by research being anchored in theoretical vantage points created for other purposes (including those for leadership). That is, despite the existence of a potentially large set of primary investigations that examine coworker variables, studies are disparate, and no broad conceptual or empirical synthesis has been made. Thus, important questions about how coworkers "make the place" for individuals (focal employees) remain not only unanswered but, in some cases, unasked.

To advance the understanding of how coworkers matter, in the current article we formulate several fundamental questions. Specifically, are influences originating from coworkers substituting or overlapping with those stemming from other members of the social environment, such as leaders? Are coworker effects unique? If so, how strongly are coworker behaviors linked to individual outcomes? Are those linkages mediated (indirect) or unique (direct)? Further, are the linkages systematically stronger or weaker for particular dimensions of coworker actions and for particular types of employee outcomes? Finally, do specific job demands accentuate or attenuate links to coworker influences? All of these

Dan S. Chiaburu and David A. Harrison, Smeal College of Business, The Pennsylvania State University.

We extend our thanks to members of the Organizational Research Group workshops at the Pennsylvania State University, and to Jim Detert, Dan Newman, Ravi Gajendran, Jennifer Kish Gephart, Nevena Koukova, Jennifer Mueller, K. Sivakumar, Amanzei Tekleab, and Lim Van Dyne for their helpful comments on drafts and stages in the process of developing this article.

Correspondence concerning this article should be addressed to Dan S. Chiaburu, The Pennsylvania State University, Smeal College of Business, 403A Business Building, University Park, PA 16801. E-mail: dchiaburu@psu.edu

Opplevd støtte fra organisasjonen



Journal of Applied Psychology

Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc.

Perceived Organizational Support: A Review of the Literature

Linda Rhoades and Robert Eisenberger
University of Delaware

The authors reviewed more than 70 studies concerning employees' general belief that their work organization values their contribution and cares about their well-being (perceived organizational support; POS). A meta-analysis indicated that 3 major categories of beneficial treatment received by employees (i.e., fairness, supervisor support, and organizational rewards and favorable job conditions) were associated with POS. POS, in turn, was related to outcomes favorable to employees (e.g., job satisfaction, positive mood) and to the organization (e.g., affective commitment, performance, and reduced withdrawal behavior). These relationships depended on processes assumed by organizational support theory: employees' belief that the organization's actions were discretionary, feeling of obligation to aid the organization, fulfillment of socioemotional needs, and performance-reward expectancies.

To whom much is given, much will be required.
—Luke 12:48 (New King James Version)

Employees commonly value employee dedication and loyalty. Employees who are emotionally committed to the organization show heightened performance, reduced absenteeism, and a lessened likelihood of quitting their job (Mathews & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Morley, Porter, & Steers, 1992). By contrast, employees are generally more concerned with the organization's commitment to them. Being valued by the organization can yield such benefits as appreciation, respect, pay and promotion, and access to information and other forms of aid needed to better carry out one's job. The norm of reciprocity allows employees and employers to reconcile these distinctive orientations.

Social exchange theorists have alluded to employment as the trade of effort and loyalty for tangible benefits and social rewards (e.g., Bateman & Organ, 1983; Brief & Moowido, 1996; Etzioni, 1961; Gould, 1979; Levinson, 1965; March & Simon, 1958; Morley et al., 1982; Organ & Konovsky, 1989; Steers, 1977). When one person treats another well, the reciprocity norm obliges the return of favorable treatment (Gouldner, 1960). To the extent that both the employee and the employer apply the reciprocity norms to their relationship, favorable treatment received by either party is reciprocated, leading to beneficial outcomes for both.

Organizational support theory (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995) proposes that to determine the organization's readiness to reward increased work effort and to meet socioemotional needs, employees develop global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being. Perceived organizational support (POS) is also valued as assurance that aid will be available from the organization when it is needed to carry out one's job effectively and to deal with stressful situa-

tions (cf. George, Reed, Ballard, Coim, & Fielding, 1993). More than 70 empirical studies have focused on POS; however, the literature has not been systematically reviewed. In this article we examine the theoretical framework guiding research on POS, consider studies of POS's hypothesized antecedents and consequences, and evaluate evidence on the processes assumed to underlie these associations.

Organizational Support Theory

According to organizational support theory, the development of POS is encouraged by employees' tendency to assign the organization humanlike characteristics (Eisenberger et al., 1986). Levinson (1965) noted that actions taken by agents of the organization are often viewed as indications of the organization's intent rather than attributed solely to the agents' personal motives. This personification of the organization, suggested Levinson, is abetted by the organization's legal, moral, and financial responsibility for the actions of its agents; by organizational policies, norms, and culture that provide continuity and prescribe role behaviors; and by the power the organization's agents exert over individual employees. On the basis of the organization's personification, employees view their favorable or unfavorable treatment as an indication that the organization favors or disfavors them.

Social exchange theorists argue that resources received from others are more highly valued if they are based on discretionary choice rather than circumstances beyond the donor's control. Such voluntary aid is welcomed as an indication that the donor genuinely values and respects the recipient (e.g., Blum, 1964; Coatesell, Eisenberger, & Speicher, 1992; Eisenberger, Cotterell, & Marvel, 1987; Gouldner, 1960). Thus, organizational rewards and favorable job conditions such as pay, promotions, job assignments, and influence over organizational policies contribute more to POS if the employee believes that they result from the organization's voluntary actions, as opposed to external constraints such as union negotiations or governmental health and safety regulations (cf. Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Shore & Shore, 1995). Because supervisors act as organizational agents, the employee's receipt of favorable treatment from a supervisor should contribute to POS. The strength of

Linda Rhoades and Robert Eisenberger, Department of Psychology, University of Delaware.

Correspondence concerning this article should be addressed to Robert Eisenberger, Department of Psychology, University of Delaware, Newark, Delaware 19716. E-mail: iseisber@udel.edu



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



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



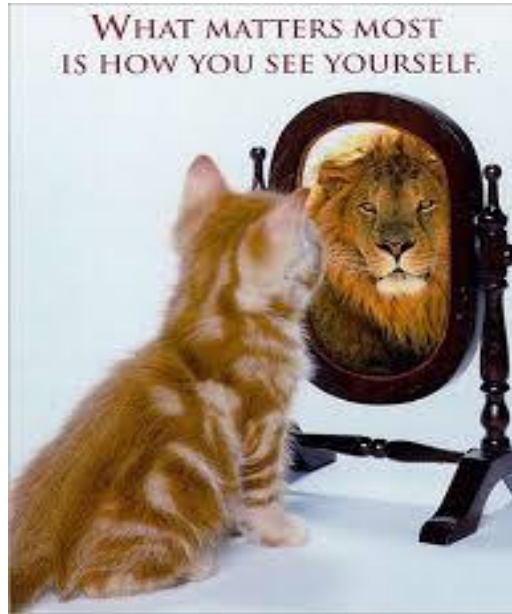


Urettferdig ledelse

- Longitudinell studie fra 1985 til 1999 av nesten 6500 medarbeidere
- Medarbeidere som gir sin nærmeste leder høy skår på mellommenneskelig rettferdighet hadde 30 prosent lavere sannsynlighet for å dø av eller oppleve ikke-dødelige hjerte- og karlidelser
- Statistisk kontrollert for tradisjonelle medisinske risikofaktorer, demografiske variabler og psykologiske jobbelastninger

Kivimäki et al. (2005)

Dine kolleger 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 med nyansatte?

- En studie av 264 nyansatte viser at støtte fra kolleger og nærmeste ledere blir mindre etter de første 90 dagene.
- Tidlig støtte eller mangel på støtte hadde større betydning for ansattes forpliktelse overfor organisasjonen enn senere opplevelser av mindre støtte
- Støtte spesielt viktig for forpliktelse, og utstøting spesielt viktig for turnover

Kilde: Kammeyer-Mueller et al. 2013

Forskning på SLMR

- **En metaanalyse av 85 uavhengige utvalg viser at jo bedre SLMR desto**
 - bedre arbeidsprestasjoner
 - høyere tilfredshet med ledelse
 - høyere generell tilfredshet
 - høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
 - mindre rolle-uklarhet og mer rolleklarhet
 - lavere turnoverintensjon

Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.

Forskning på SLMR II

- En annen metaanalyse av 50 uavhengige utvalg viser at jo bedre SLMR desto mer ekstrarolleatferd
- En tredje metaanalyse av 290 uavhengige utvalg viser *i tillegg* at jo bedre SLMR desto større opplevd rettferdighet og lavere faktisk turnover
 - og den viktigste kilden til gode LMR er **tillit** til medarbeideren

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269-277.

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2011). A metaanalysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.

Forskning på SLMR III

- **En fjerde metaanalyse av 3000 uavhengige utvalg med nesten en million observasjoner viser det samme som de foregående analysene og understøtter betydningen av SLMR**

Gottfredson, R & Aguinis, H. 2016. Leadership behaviors and followers performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. Journal of Organizational Behavior. DOI: 10.1002/job.2152

Forskning på SLMR IV

- En femte metaanalyse med over 112 000 ansatte viser at jo høyere SLMR, desto færre symptomer som angst, depresjon, frustrasjon, frykt, mentale helseplager, og stress

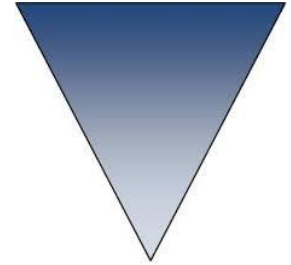
Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. 2017. Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. Journal of Organizational Behavior. DOI: 1002/job.2124

§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

- (2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:
- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,
- e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

Bleikeli modellen

- Det viktigste som skjer på et sykehus er møtet mellom pasient og helseansatte
- Alle andre ved et sykehus skal jobbe for at forholdene ligger best mulig til rette for at dette møtet blir så bra som mulig
- Kuttet i antall administrative ledere, økt antall fagpersoner
- Eget plunder og heft-prosjekt
- For å få til dette, må de ansatte ha trygghet og tillit



Kilde: <http://www.dn.no/magasinet/2016/01/22/2128/Arbeidsliv/slr-alarm-om-represalier-og-hard-hr>

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

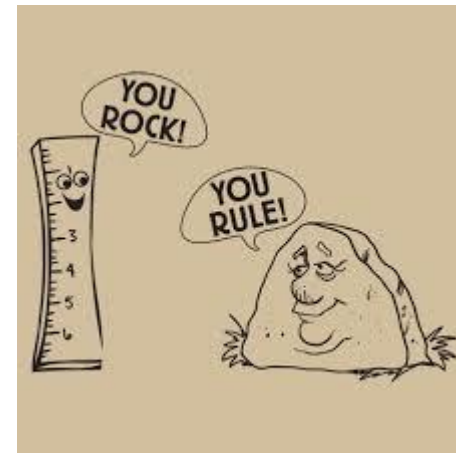
Goals may cause systematic problems in organizations due to narrowed focus, increased risk taking, unethical behavior, inhibited learning, decreased cooperation, and decreased intrinsic motivation.

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





Lønnsoppgjøret 2018

Hva skjer nå?

- Tariffoppgjøret 2018
- Et samordnet hovedoppgjør

Resultat:

- Rammer for en og bærekraftig AFP-ordning. Utredning pågår.
- Rammen på 2,8 %. Kr. 1,30 i generelt tillegg
- Ingen endring i OTP
- Reise- kost og losji

Resultatet av lønnsforhandlingene 2018

Funksjonærer/arbeidere!

Organisasjon/Avtale	Antall	Årsverk	Regulering
Tekna	32	1097	2.97
NITO	28	1077	2.74
Negotia / Parat (Funksjonæravtalen)	16	1350	2.49
EL & IT (IKT-avtalen)	12	1160	2.81
Forskerforbundet	7	462	2.6
Parat (Forsknings-overenskomsten)	11	322	2.41
NTL (Forskning og undervisning))	10	147	3.16
Fagforbundet (453)	3	14	2.6
Andre organiserte	29	475	5.1
Uorganiserte	105	5966	2.7
Sum		12068.89	2.8

Ingen streik i norsk hockey

- Mekling NISO-Abelia.
Vi kom i mål!



Edvard Os og Joachim Walltin.

- Lockout!
- Pleie- og omsorgsoverenskomsten



- Pågående oppgjør

- Revisjon av Hovedavtalen NHO-Tekna
- Revisjon av Overenskomsten NHO-NITO

- Tariffoppgjøret 2019

Utredningen om ny AFP er forsinket

Nyhet Publisert 19.11.2018



- Arbeidsgiverpolitisk agenda høsten 2018

- Pensjon fra første krone, beslutning i Stortinget 29. januar 2019
- Forhandlinger om ny IA-avtale, mål om ny avtale 17. desember 2018
- Protokoll mellom LO og NHO vedr. ansiennitetsprinsippets betydning. Skanska-saken i Høyesterett
- Skatteendringer - bonuspoeng og personalrabatter
- Reisetid som arbeidstid
- Endringer i varslingsinstituttet
- Nye bestemmelser i arbeidsmiljølovens § 14-9 implementeres pr. 1. januar 2019:
 - Aml § 14-9 Definisjon av fast ansettelse
 - Aml § 14-6 første ledd j)
 - Aml § 14-3 – Deltidsansatte vil ha fortrinnsrett til del av utlyst stilling



HR-konferansen 2018: Verdien av gode relasjoner

Katharina Sandberg

HR-Direktør i Plan International Norge

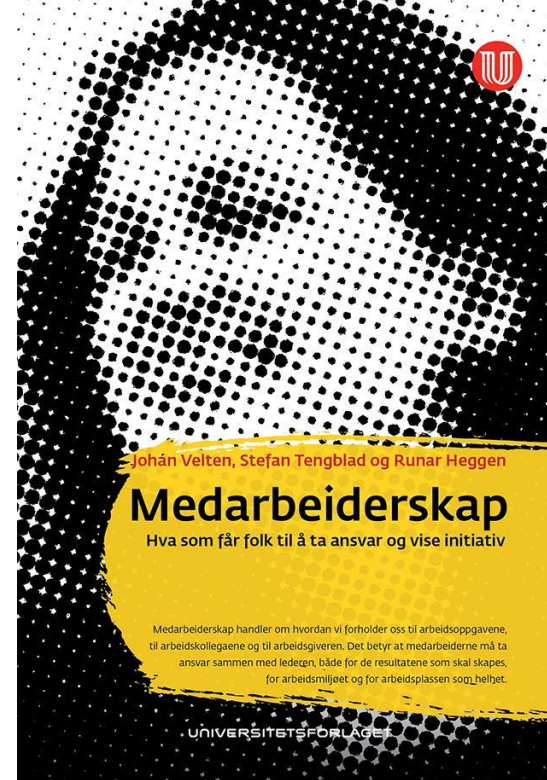
Runar Heggen

Daglig leder i Teamwork AS

**ARBEIDSGLEDE
MEDARBEIDERSKAP
OG FORPLIKTENDE SAMSPILL**

MEDARBEIDERSKAP

- Medarbeiderutvikling
- Medarbeiderskap handler om engasjement, ansvarlighet og profesjonalitet. Dette er selve grunnlaget for yrkesstolthet og arbeidsglede.
- Plan har jobbet med utvikling av medarbeiderskap, basert på metoden fra Teamwork AS.
- Hva mener vi med godt medarbeiderskap?
- Refleksjon knyttet til eget individuelt – og felles medarbeiderskap.
- Praktiske erfaringer fra Plan International Norge ?



Medarbeiderskap

Stor interesse siste 10 år – og stor forvirring

Frivillig arbeid

Arbeidsmoral

HEDERLIG INNSATS

Læring

Myndiggjøring

Medbestemmelse

?

Selvledelse

Ansvarliggjøring

**ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP**

Empowerment

Demokrati på arbeidsplassen

Samtale:

1. Hva mener vi med godt medarbeiderskap og den «Nordiske modellen»? ?



«Den Nordiske modellen»

Grunnlaget for ideen om medarbeiderskap

Hovedavtalen av 1935 på UNESCOs liste over norsk kulturarv

- Tillit, likeverd, verdighet, liten maktdistanse, forholdsvis flate organisasjoner
- Manns- og kvinnerollen forholdsvis like
- Høyt utdannelsesnivå – jevn kompetanse
- Verdens minste lønnsforskjeller
- Individualisme, frihet under ansvar
- Profesjonalitet, anstendighet, «rett og galt»
- Et institusjonelt rammeverk
 - Arbeidsmiljølov, medbestemmelse, tre-parts samarbeidet
- Velferdsstatens sikkerhetsnett

Lederutvikling gjennom 40 år

Hovedsakelig basert på amerikansk tankegods

**Dagens USA:
1% av befolkningen
sitter på 25% av
inntektsstrømmen
og 40% av formuen
10x så mange fanger som Norge**

“Developing everyday people to become leaders wherever God calls them to be”

Nordens tankemodell

Verdens mest likestilte samfunn

**Alle er medarbeidere
og noen medarbeidere
har et lederansvar**

**Ledere er ikke spesielle mennesker
De er alminnelige mennesker
med et spesielt ansvar**

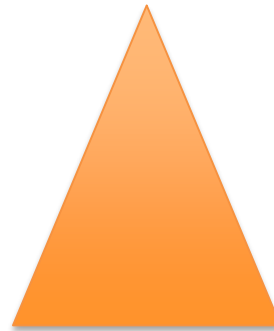
Forp
Foruts

Vi må forstå hverandre og komme hverandre imøte

Lederens behov

Medarb.behov

- ✓ Få jobben gjort
- ✓ Fleksibilitet
- ✓ (Kostnads)kontroll
- ✓ Aktiv holdning

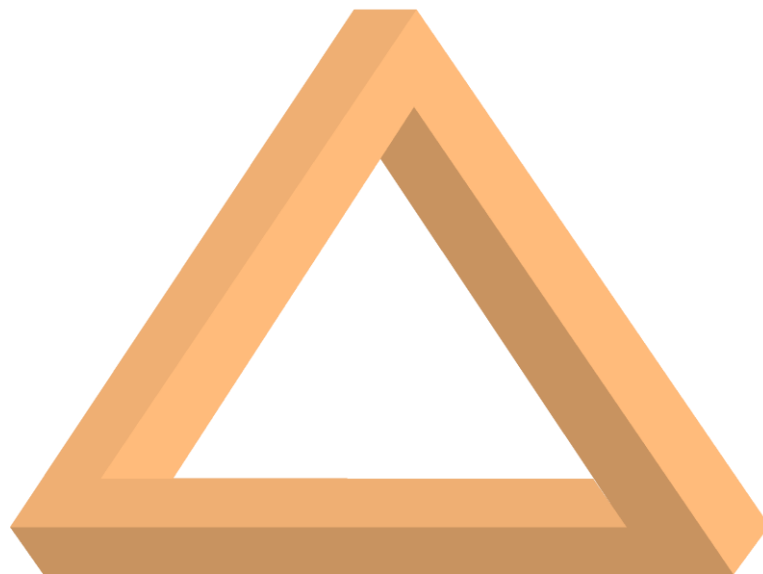


- ✓ Være kompetent
- ✓ Bli oppdaget
- ✓ Bli respektert
- ✓ Private forpliktelser

Ind
Hand

Hva vil det si «å være profesjonell»?

Arbeidsoppgavene



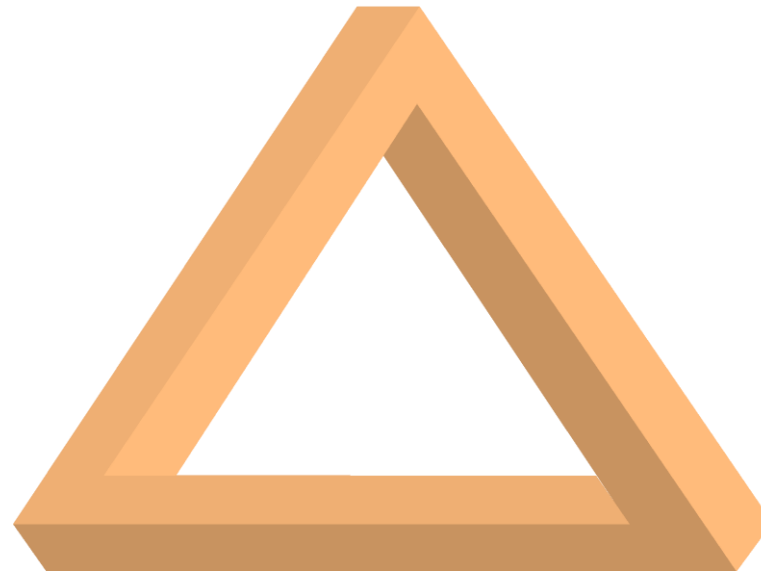
Arbeidsgiveren

Arbeidskollegaene

Yrke
er e

Hva kan være lettere sagt enn gjort i en travel hverdag?

Faglig dyktig og engasjert i oppgavene

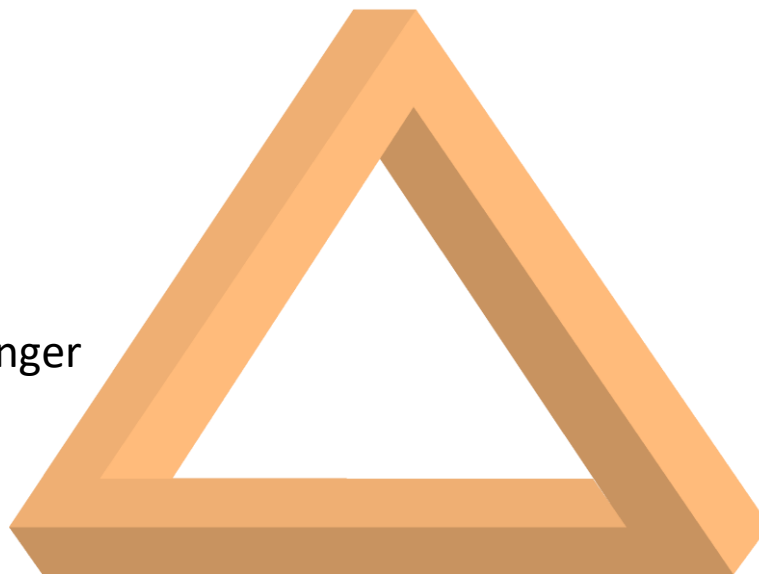


En redelig og konstruktiv arbeidstaker

En kollega som gjør at andre blir effektive

Selvrefleksjon, feedback utvikling av team

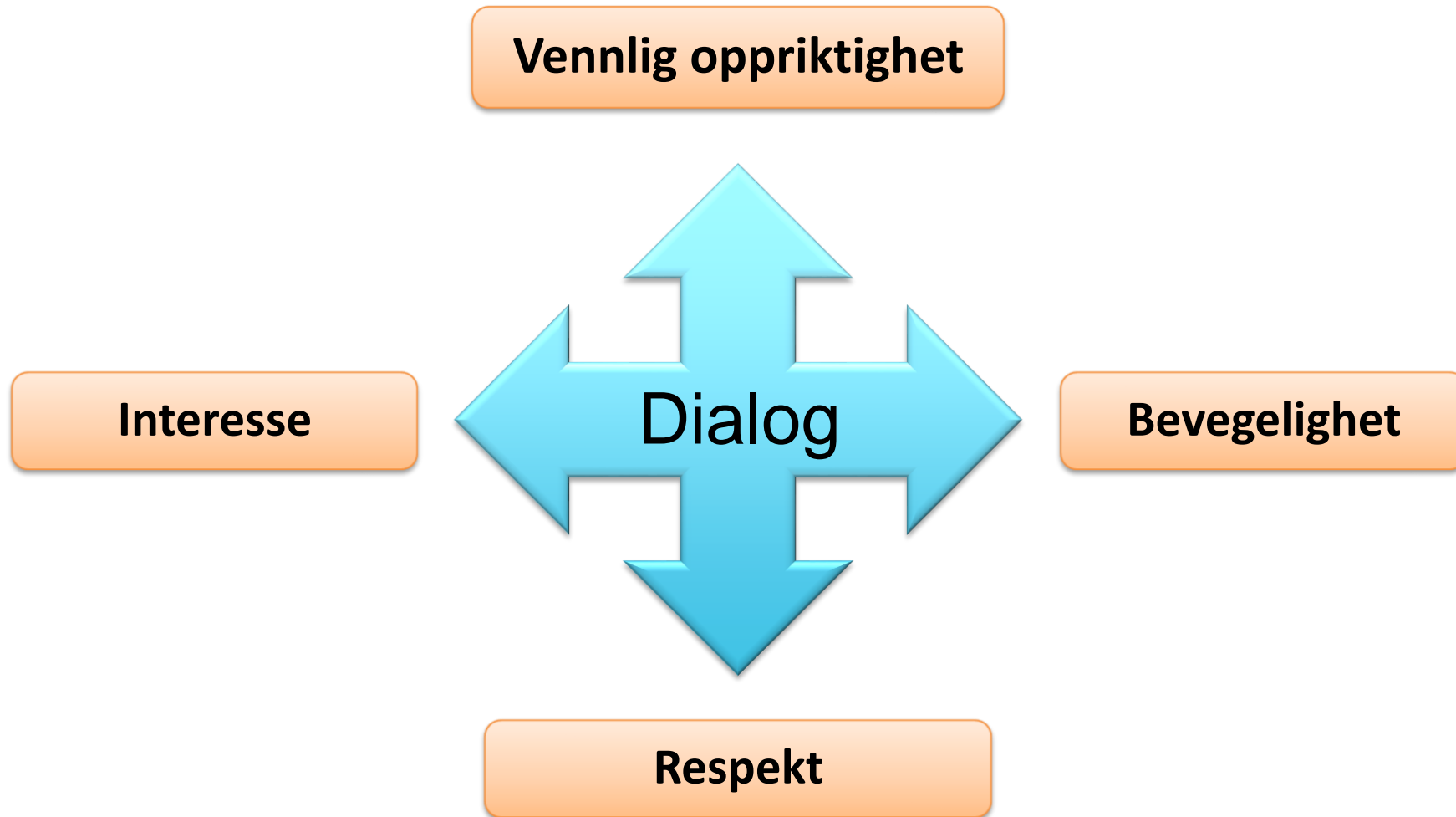
Kvalitetsbevisst
Tar initiativ
Satser ekstra
Faglig oppdatert
Tenker nytt



Respekterer beslutninger
Ser sin rolle
Forstår ledelsen
God ambassadør
Tar ansvar for omdømmet

Viser omtanke
Involverer andre
Støtter kollegaer
Gir anerkjennelse
Deler kompetanse

Dialogens grunnprinsipper



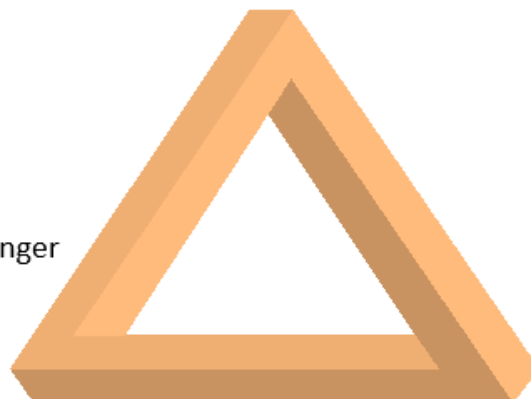
Min medarbeider-filosofi

– Samtale i smågrupper basert på medarbeiderskaps modell

- Hva er mine styrker ?
- Hva kan utvikles ?



Kvalitetsbevisst
Tar initiativ
Satser ekstra
Faglig oppdatert
Tenker nytt

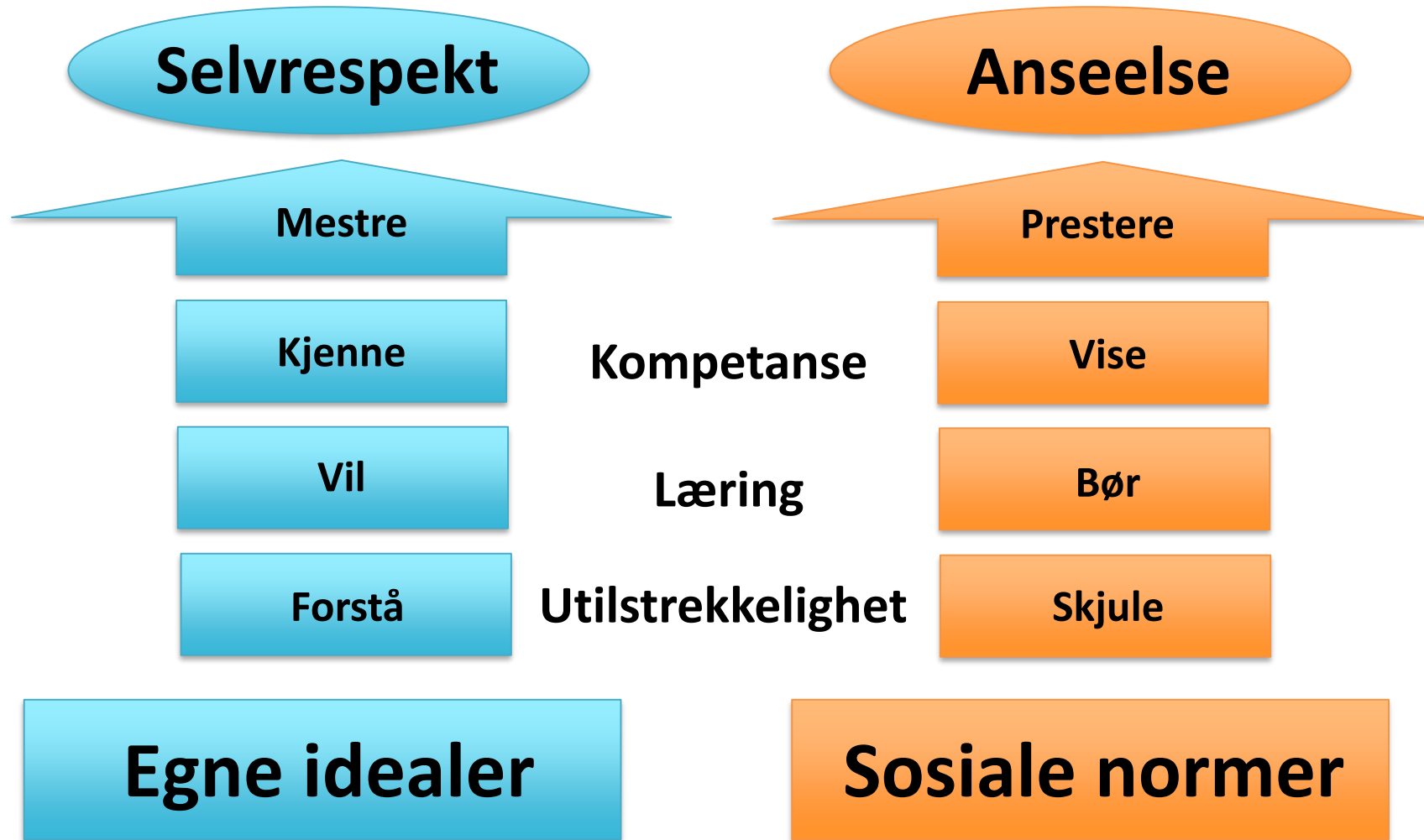


Respekterer beslutninger
Ser sin rolle
Forstår ledelsen
God ambassadør
Tar ansvar for omdømmet

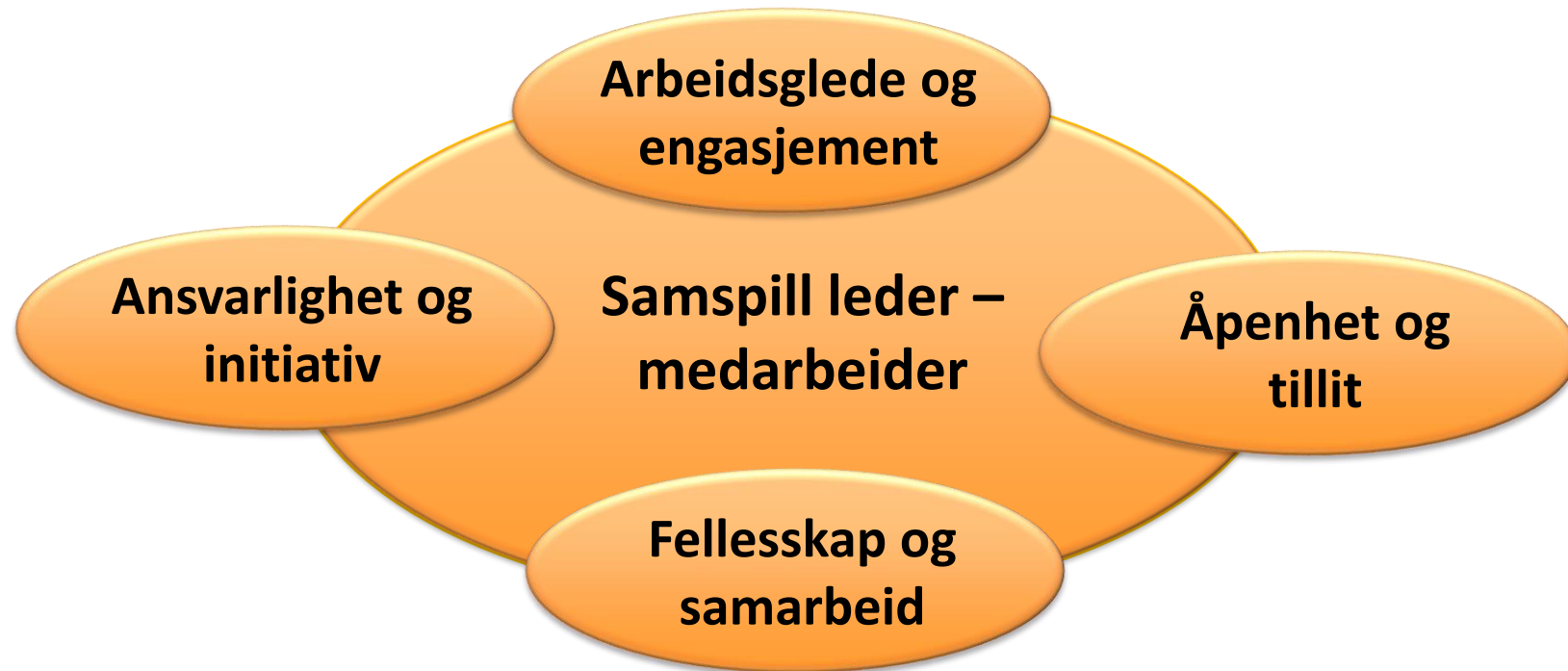
Viser omtanke
Involverer andre
Støtter kollegaer
Gir anerkjennelse
Deler kompetanse

To kilder og to slags mål

Inspirert av Henri Bergson 1859 – 1941



Medarbeiderskap – hvordan fungerer vi sammen?



Stefan Tengblad

Arb

Hvilke øyeblikk har du i dagens løp
hvor du har slike opplevelser?

Gleden ved å være til nytte

Vissheten om å gjøre en forskjell. Selvrespekt. Mening

Gleden ved oppgavene i seg selv

Bli oppslukt av oppgavene. Jobben som hobby

Se resultater av det du gjør

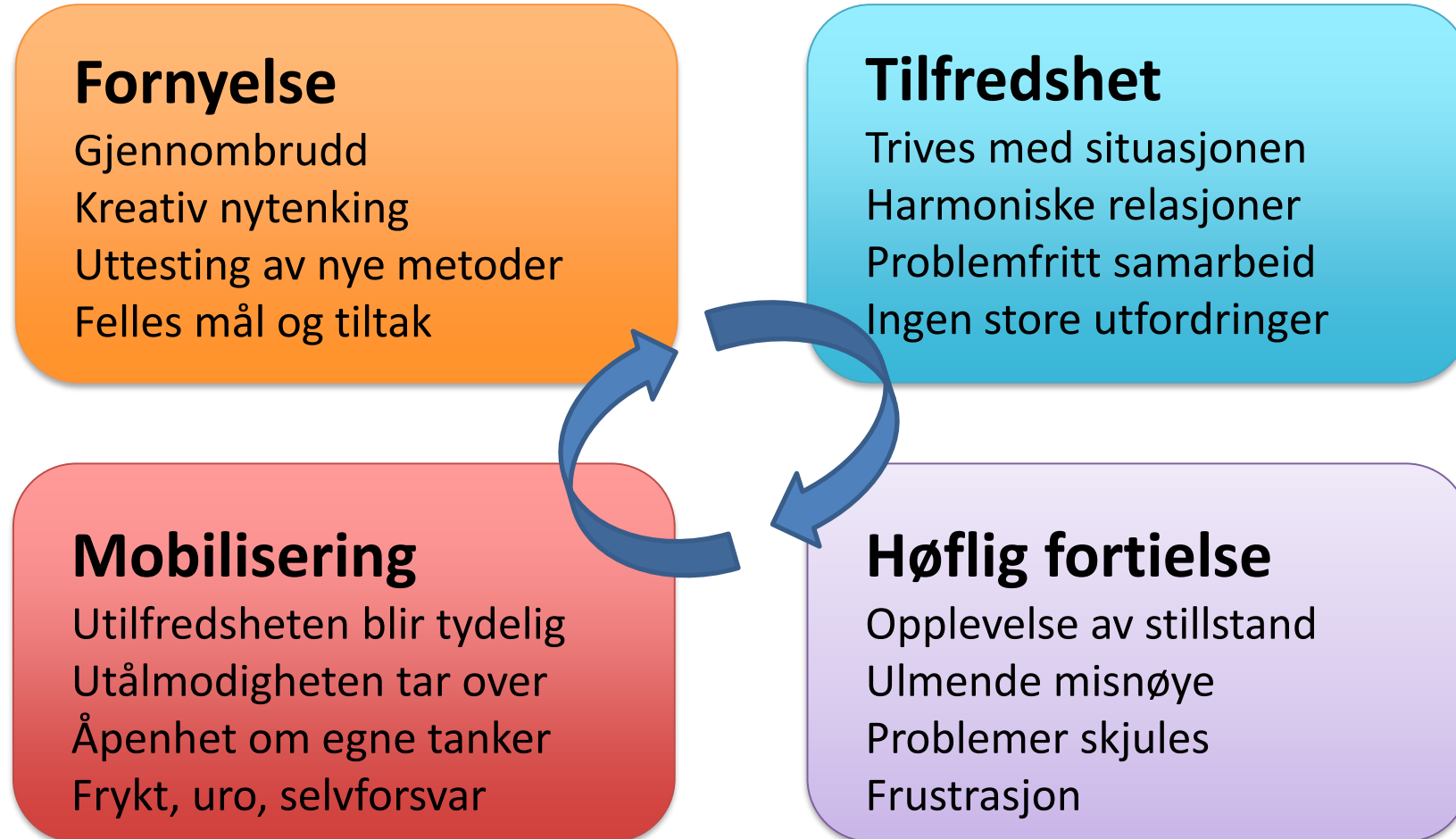
Feedback fra arbeidsoppgavene. Resultatmåling som gir mening

Autonomi

Følelsen av å være et fritt menneske – ikke en brikke i andres vilje

Normale utviklingsfaser

I hvilken fase er vår avdeling nå?



Medarbeiderskap

Arbeidsglede og forpliktende samspill

STRUCTURAL ELEMENTS

Formal policies, processes, systems, structures

Focus of transactional change

BEHAVIOURAL ELEMENTS

Leadership/ employeeship, culture – informal practices and ways of working

Focus of transformational change (often missed)



INCOMPLETE PICTURE

(tip of the iceberg) – change programmes that focus on structural elements are limited

LOOKING BELOW THE SURFACE: levers for transformational change

Hvordan skape arbeidsglede og engasjement?



Kultur og verdier i Plan International Norge

Vi er inkluderende og modige

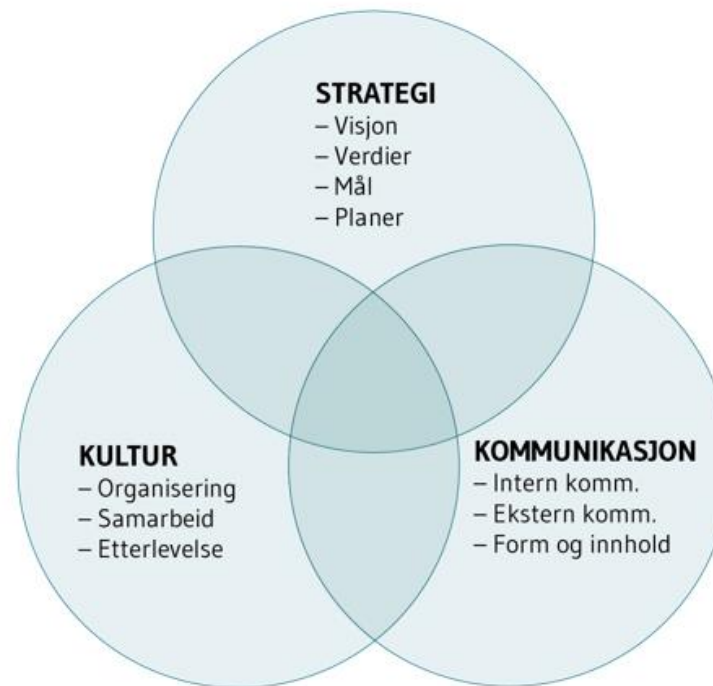
Vi sikrer en kultur med fokus på måloppnåelse, der vi alle er ansvarlige for lagspillet og gir gjensidig respekt og tillitt til hverandre. Vi vil utfordre det eksisterende og jobbe for endring.

Vi er engasjerte

Gjennom vårt engasjement, ansvarlighet og profesjonalitet (medarbeiderskap) er vi stolte av å jobbe i Plan. Dette gir igjen arbeidsglede som fører til effektivitet og kvalitet i alt vi gjør.

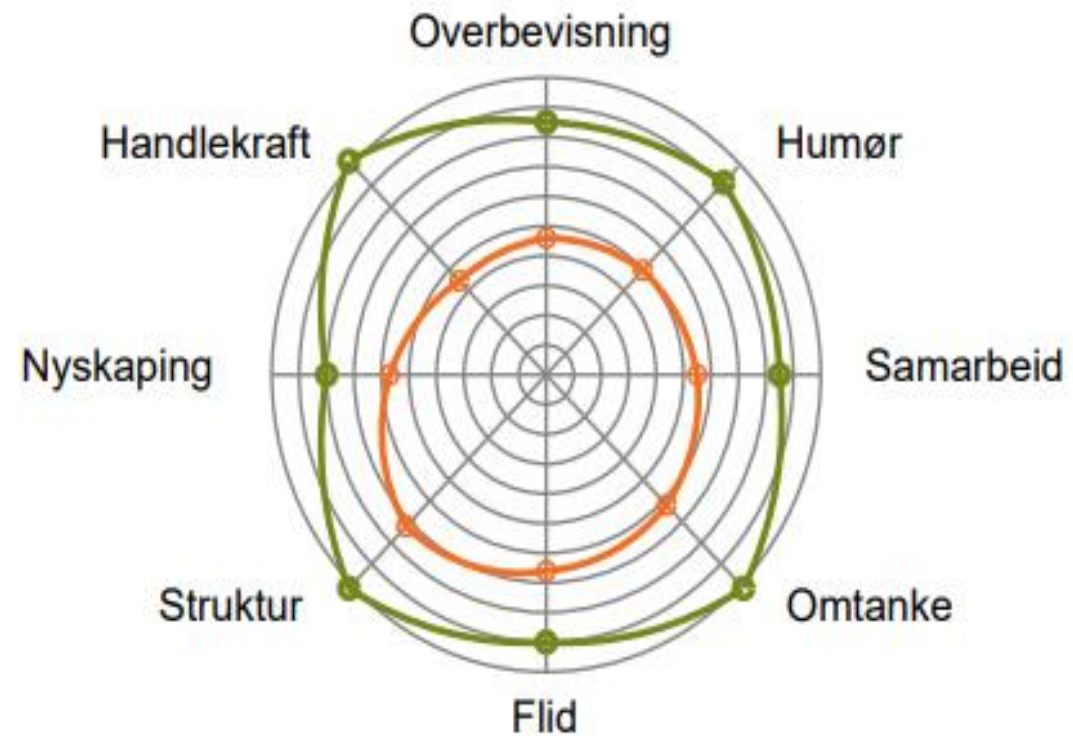
Vi leder

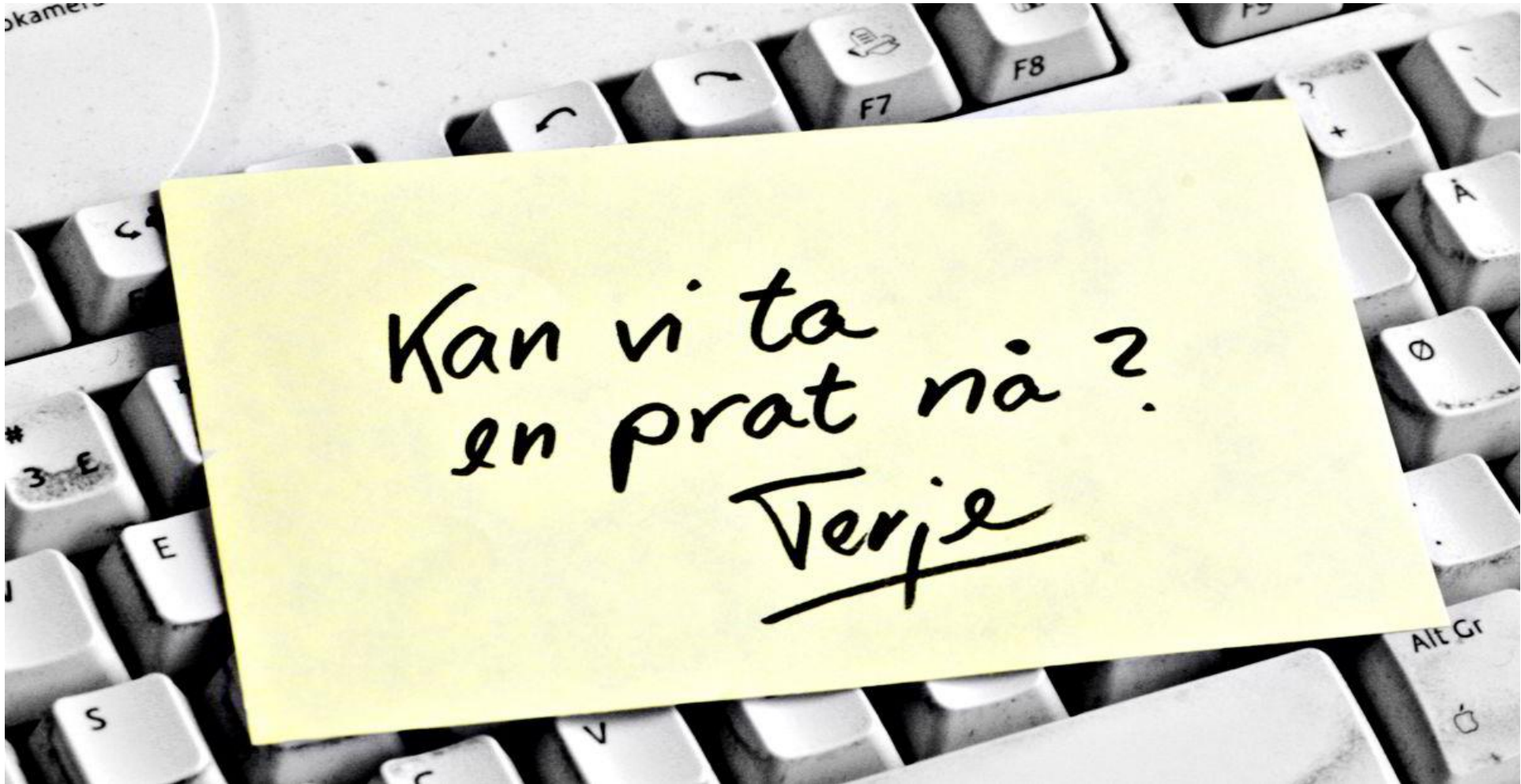
Gjennom å motivere og gi retning

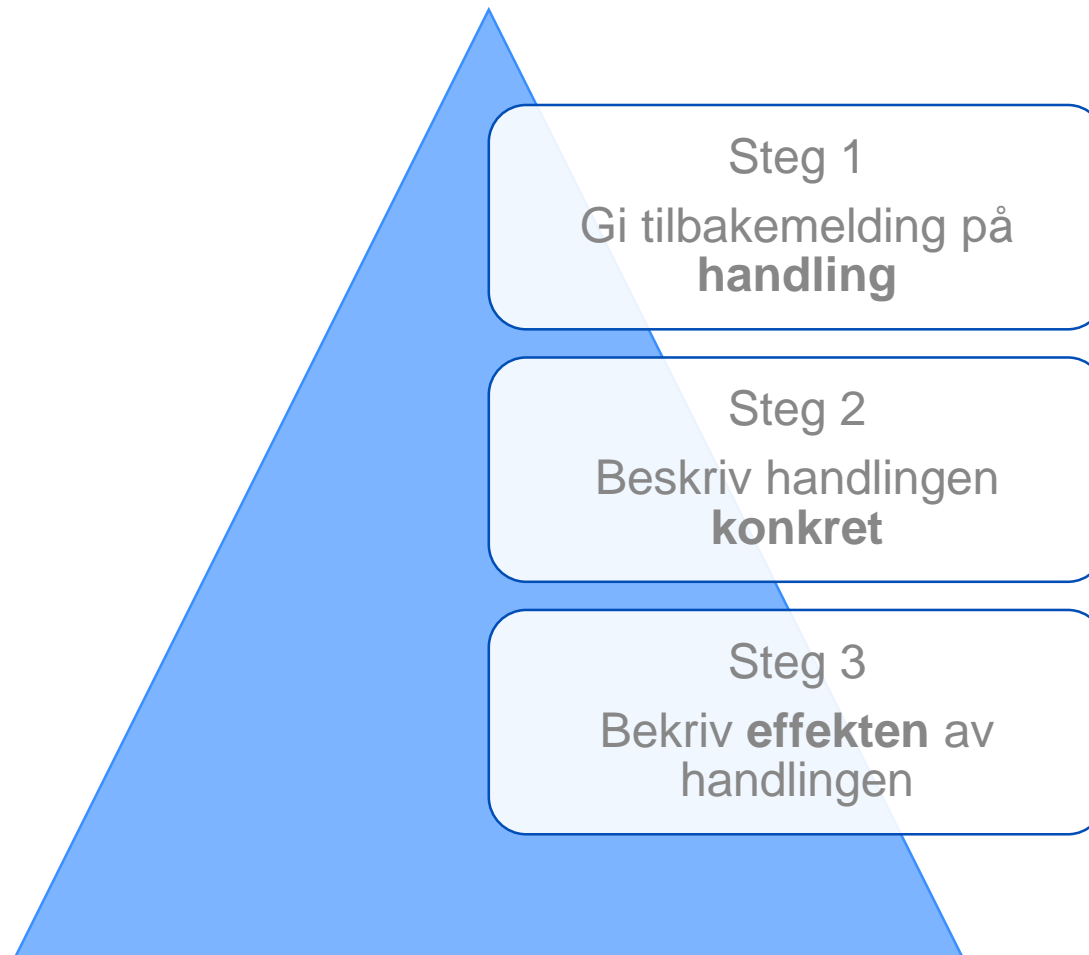












Individuell forberedelse før møte 1 og 2



Tillit og samarbeid (Medarbeiderskap)

- Din profil: Ta frem din egen 4T profil. Les den og trekk ut tre ting ved den som du mener du kan bidra med, som blir viktig, i strategiprosessen. Finn frem en ting/et bilde eller noe som sier noe om hvem du er.
- Deg og kolleger i teamet: Bli kjent med de andre i gruppa gjennom å gå igjennom din profil opp mot de andres

Verdier: Hvilken kultur er det vi ønsker oss?

- Den nye strategien krever at vi etterlever verdiene våre:
 - Modig
 - Engasjert
 - Inkluderende
- Beskriv hvordan verdiene gir mening for deg
- Identifiser en person eller et selskap du mener har en kultur eller etterlever verdier som du ser opp til.

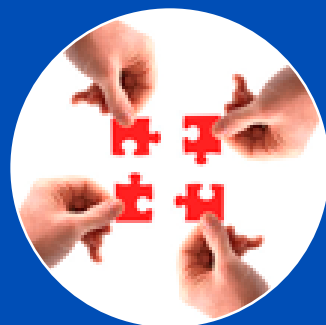
Strategi og tiltak

- Les strategidokumentet.
- Se på tiltakene – ranger de tre tiltakene du mener er viktigst og begrunn.

4 karaktertrekk for suksessrike organisasjoner



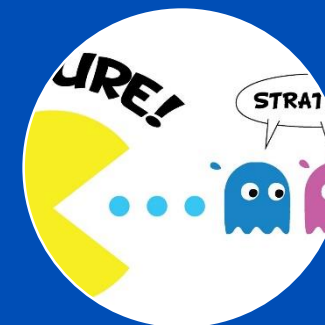
Struktur... som bygger opp om strategien. Klare ansvarsområder og minimum hierarki



Klart mandat og samarbeidsformer...for å få strukturen til å fungere. Klare roller og mandat

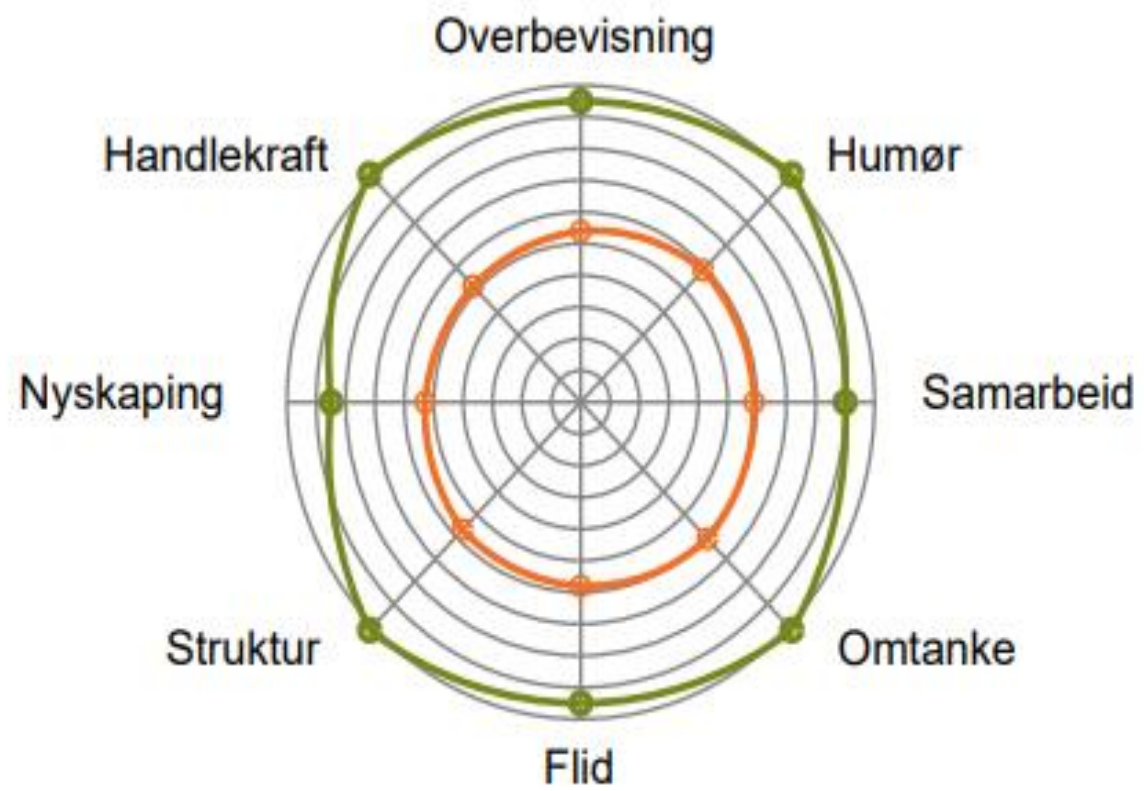


Individuelle ressurser...for å lykkes med strukturen (kompetanse og evner)



Ønsket adferd og kultur må være definert...for å sikre endring og forbedringer





Relasjoner i toppidretten

Hva kan næringslivet lære av Olympiatoppen

OLYMPIATOPPEN



NORGE



OLYMPIATOPPEN

Hva er Olympiatoppen



NORGE



OLYMPIATOPPEN

Olympiatoppen, en møteplass for tverrfaglig samhandling i norsk toppidrett

Lede og trene best i verden

Særidretter – landslag – trenere/utøvere – medaljer OL/PL og VM



Friidrett



Ski



Håndball



Svømming



Roing

Kompetansesenter med tverridrettslig spisskompetanse i verdensklasse
Møteplass for trening, kunnskap- og erfaringsdeling

Olympiatoppens kjerneoppgaver er å styrke prioriterte særvidretter i:

**DAGLIG
TRENINGSKVALITET**



**RELASJONER I
PRESTASJONSTEAMENE**



**KONKURRANSE-
GJENNOMFØRING**



NORGE

Olympiatoppens verdier



ÆRLIGHET
som
prestasjonsverdi

HELSE
som
forutsetning for
livskvalitet og
prestasjon

FELLESSKAP
som
konkurrans-
fortrinn

IDRETTSGLEDE
som drivkraft



Utvikling av prestasjonsteam



Mål



Roller



Prosesser



Relasjoner



NORGE



OLYMPIATOPPEN



NIH NORGES
OLYMPIATOPPEN

Spilleregler i teamet



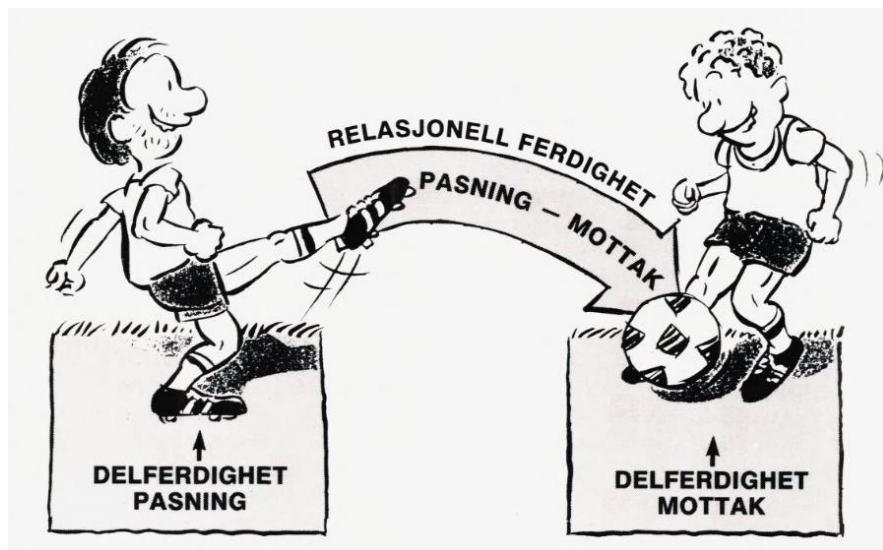
NORGE



OLYMPIATOPPEN

Relasjoner i toppidretten

Relasjonelle ferdigheter



Relasjoner i medgang og motgang



