

# **Det gode liv på jobb**

**- hvordan skape et godt arbeidsmiljø  
også under omstilling ?**

## **Servicekonferansen 2008**

**Clarion Hotel Oslo Airport - Gardermoen  
29. Oktober 2008**

**Konsernoverlege Bjørnar Brændeland**

**NORDEA**

**Konsernoverlege Bjørnar Brændeland  
NORDEA**

**Cv**

Medisinutdannet i Graz i Østerrike

Grunnlegger og nåværende leder av Forum for Psykososialt Arbeidsmiljø i Norge

I 4 perioder i ledelsen av IFOH – International Forum for Organisational Health

Instituttmedlem av EIT – The European Institute for Transnational Studies in Group  
and Organisational Development, Luzern

Flere studieopphold ved The Tavistock Institute of Human Relations, London

Medlem av det FN-tilknyttede ICOH – International Committee on Occupational Health

Fellow of Royal Society of Medicine, London

Spesialist i Arbeidsmedisin og Yrkeshygiene

Spesialist i Allmenntmedisin

Spesialutdannelse i katastrofemedisin, krisepsykiatri og kriminalpsykiatri

Personal og lederutdannelse fra Handelshøyskolene BI og AFF / NHH

Erfaring fra sykehus, allmenntmedisin, bedriftshelsetjeneste  
og 7 år som fengselsoverlege i Ullersmo Landsfengsel

Siden 1987 bedriftslege og siden 1992 konsernoverlege i Kreditkassen/Nordea. Har sittet sentralt i  
Kreditkassens og Nordeas nedbemannings- og omstillingsprosesser.  
Foreleser i NORDEAs lederprogrammer og arbeidsmiljøprogrammer.

Foreleser i næringslivsseminarer og på økonomiske høyskoler i Norge og utlandet innen området  
helsefremmende lederskap og psykososial arbeidsdesign.

Nominert til "Årets taler" av Institute for International Research - IIR

## Det gode liv på jobb

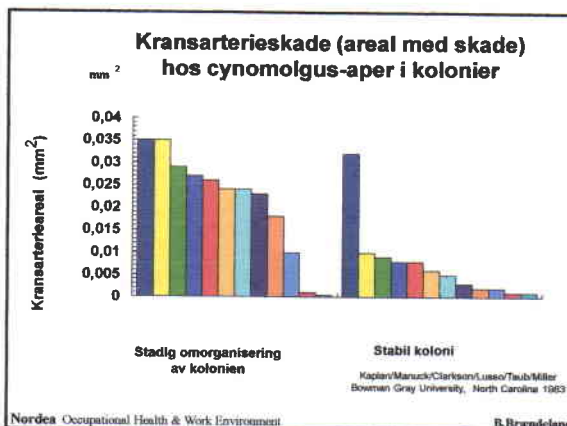
- hvordan skape et godt arbeidsmiljø  
også under omstilling ?

### Servicekonferansen 2008

Clarion Hotel Oslo Airport - Gardermoen  
29. Oktober 2008

Konsernoverlege Bjørnar Brændeland

**NORDEA**



## Å TAKLE ENDRINGER

Forandringslyst ⇨ endring en utfordring

Forandringsnødvendighet ⇨ endringsevne

Forandringskrav ⇨ endringsmotstand

Nordea Occupational Health & Work Environment

B.Brændeland

## Å TAKLE ENDRINGER

KONSTRUKTIVT

FORNEKTER

FLYKTER

KJEMPER

APATI

Nordea Occupational Health & Work Environment

B.Brændeland

## Den subjektive opplevelse

Tidligere smertefulle opplevelser

”Udetonerte bomber”

Livsfasene



Nordea Occupational Health & Work Environment

B.Brændeland

## Sense of coherence (SOC) in well-being at work

COMPREHENSIBLE

MANAGEABLE

MEANINGFUL

Aron Antovsky 1987  
David ben Gurion University  
of Beersheba

Nordea Occupational Health & Work Environment

B.Brændeland

Følelsesmessig  
**KOHERENS?**

Har du følelsen av og tillit til  
at det som hender deg er  
**BEGRIPELIG,  
HÅNDBART  
OG MENINGSFULLT ?**

 Aron Antovsky 1987  
David ben Gurion University  
of Beersheva

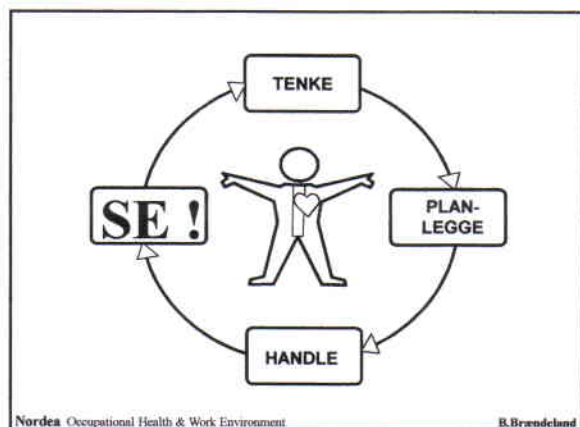
Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland

Følelsesmessig  
**KOHERENS?**

Har du følelsen av og tillit til  
at det som hender deg er  
**BEGRIPELIG,  
HÅNDBART  
OG MENINGSFULLT ?**

Aron Antonovsky 1987  
David ben Gurion University  
of Beersheva

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland



**KOMMUNIKASJON**

**”Noe som binder oss sammen”**

**80% nonverbal !**

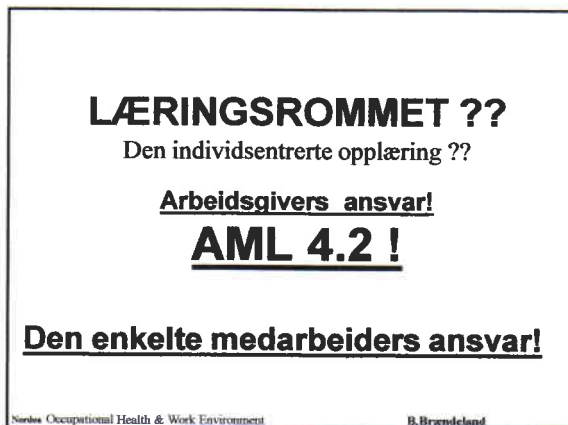
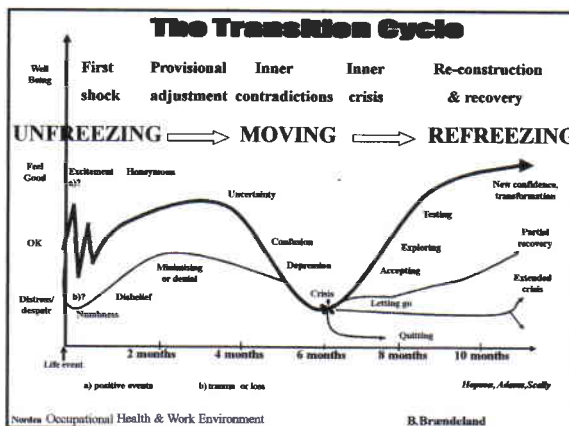
Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland

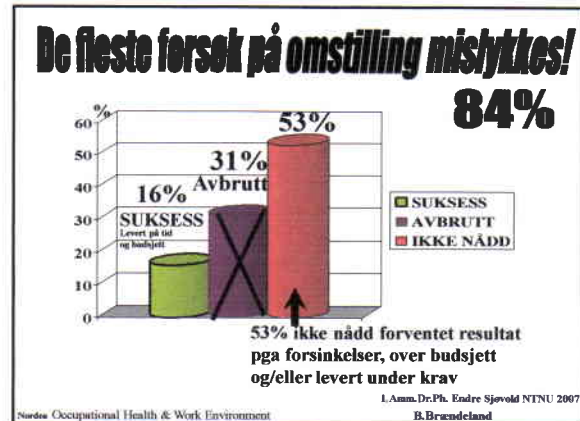
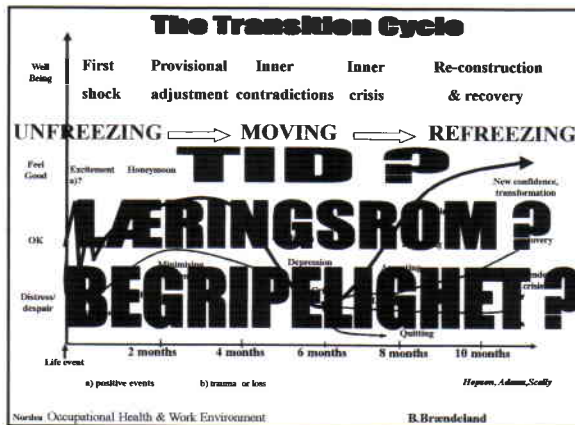
**VERBAL KOMMUNIKASJON**

**Ord som binder oss sammen**

**- si, se, høre og forstå**

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland



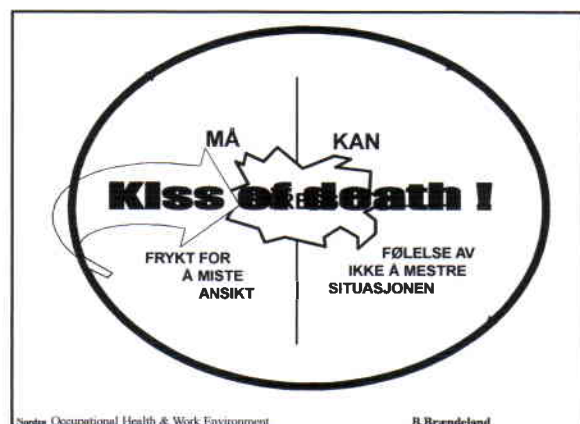
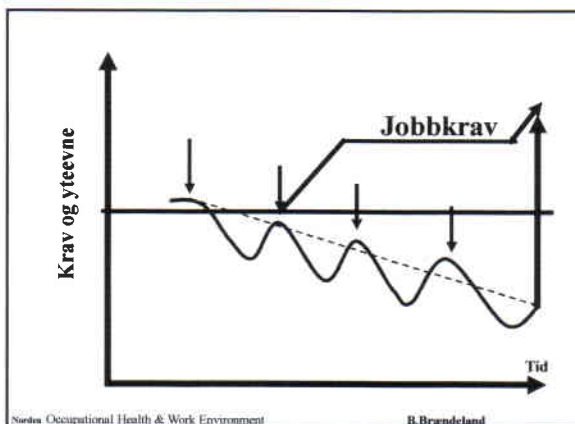
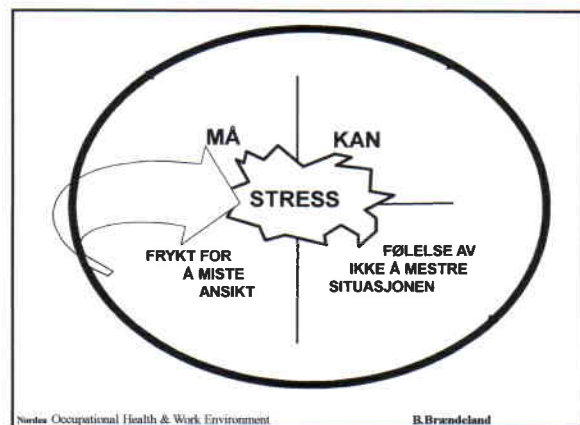


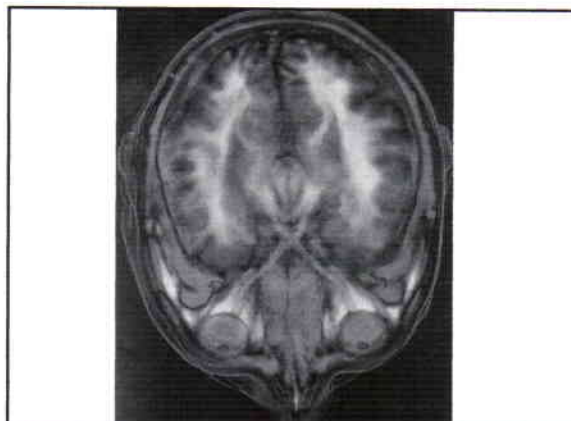
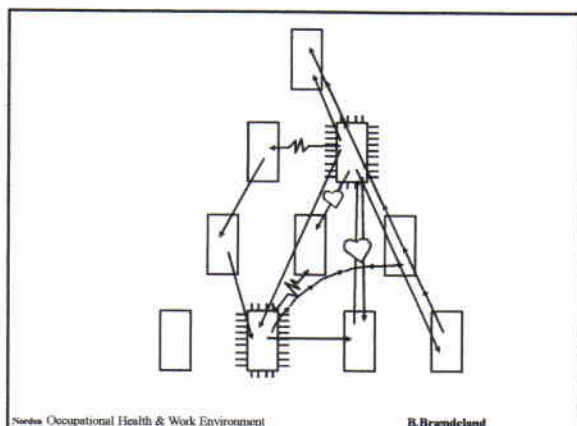
### Følelsesmessig KOHERENS?

Har du følelsen av og tillit til at det som hender deg er BEGRIPELIG, HÅNDTERBART OG MENINGSFULLT ?

Aron Antonovsky 1987  
David ben Gurion University of Beersebah

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland





**Rasjonalitet ?**

**Trygghet til  
å se bort fra seg selv!**

Nordica Occupational Health & Work Environment  
B.Brøndeland

**UÅR**

"enno er det eit slag uår unemnd,  
som er mykje tyngre aleine enn  
alle dei andre uår me no har nemnt,  
og det er om det kjem uår i folket  
sjølv som bur i landet, eller endå meir  
om det kjem uår i seder, mannvit eller  
framferd hjå dei som skal styre  
landet."

Konungs skuggejà  
(Kongespeilet)  
Namdalen år 1258  
B. Brøndeland

**Følelsmessig  
KOHERENS?**

Har du følelsen av og tillit til  
at det som hender deg er  
**BEGRIPELIG,  
HÅNDBART**

**MENINGSFULLT**

Aron Antonovsky 1987  
David ben Gurion University  
of Beersabah

Nordica Occupational Health & Work Environment  
B.Brøndeland

**KEY FACTORS  
FOR DESIGNING WORK**

INTRINSIC FACTORS

1. Variety and challenge	4. Mutual support and respect
2. Elbow room for decision making	5. <u>Wholeness and meaning</u>
3. Feedback and learning	6. Room to grow - a bright future

(1 - 3 must be optimal, 4 - 6 openended)

Fred Emery/Eric Triet  
Tavistock Institute of  
Human Relations,  
London 1962.

Nordica Occupational Health & Work Environment  
B.Brøndeland



## MENINGSFULL ARBEIDSSITASJON

Ditt arbeide - en verdifull del av et større hele.

Nordic Occupational Health & Work Environment

B.Brændeland

### Bedriftens skjulte ressurser

De 3 mest avgjørende faktorer for svkkelse av arbeidsevnen:

- a) For lite anerkjennelse og respekt
- b) Redusert fysisk aktivitet
- c) Mindre trivsel i arbeidsmiljøet

Johani Dinaeva 1999: "Ageing Workers in the European Union".  
Finnish Institute of occupational health

Nordic Occupational Health & Work Environment

B.Brændeland

## VISJONEN

Det viktigste i enhver utviklingsprosess, ellers som alle andre steg og tiltak skal virkeliggjøre visjoner



### Seniorsyndromet

Synkende forventninger hos overordnede

Mindre fornøyelse og faglige utvikling

Mindre forventninger og faglige tilbud

Synkende forventninger og motivasjon hos medarbeideren

Aarstad Lande 2000: "Voksen i arbeid"

Nordic Occupational Health & Work Environment

B.Brændeland

Følelsesmessig

## KOHERENS?

Har du følelsen av og tillit til at det som hender deg er **BEGRIPELIG, HÅNTERBART OG MENINGSFULLT ?**

Aron Antovsky 1987  
David ben Gurion University of Beersebah

Nordic Occupational Health & Work Environment

B.Brændeland

**Sosioteknisk forskning 1950 - 1969 - 2000**  
**Sosiale fakta - Einar Thorsrud 1969**

•Innhold og variasjon

- Lære noe i jobben og fortsette å lære noe
- Treffe selvstendige beslutninger
- Anseelse, menneskelig støtte og respekt
- Se sammenhengen mellom arbeidet og omverden
- Jobben forenlig med ønskelig fremtid

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland

**Bedriftskultur**  
**Livslang læring**  
**Verdiskapning**  
**Samhandling !**

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland



**Motivasjon**  
 den kraft som driver oss  
 til å nå bestemte **MÅL**  
 og  
 tilfredstille viktige **BEHOV**

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland

**HVA SKAPER RESULTATER ?**

Ressurser x kunnskap<sup>2</sup> x kommunikasjon<sup>3</sup>  
 x motivasjon<sup>4</sup> x meningsfullhet<sup>5</sup>

**MENINGSFULLT !**

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland

**Max Weber 1864 - 1920**  
 The bureaucratic school

**Er åpenhetsskiltet som tillegger alle meninger verdi**

- Knowledge – superior at the top
- Superiors orders – must be followed
- Power – a superior can exercise superior
- Authority – when the employee has the power to be exerted

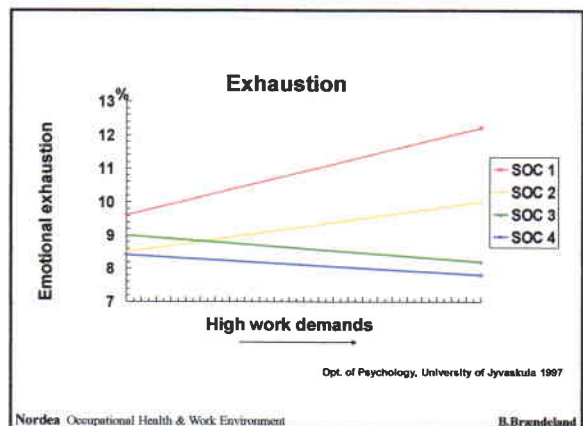
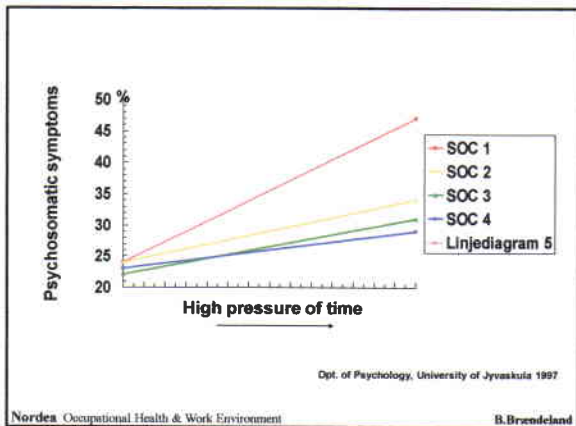
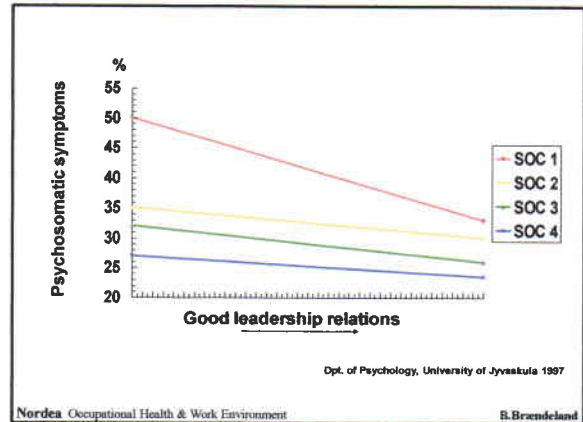
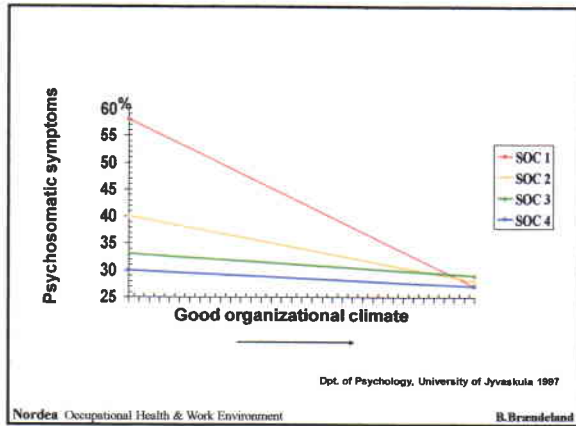
Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland

**Sense of coherence (SOC)**  
 in well-being at work

**COMPREHENSIBLE**  
**MANAGEABLE**  
**MEANINGFUL**

Aron Antovsky 1987  
 David ben Gurion University  
 of Beersheva

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brøndeland



**Sosioteknisk forskning 1950 - 1969 - 2000**  
**Sosiale fakta - Einar Thorsrud 1969**

- Innhold og variasjon
- Lære noe i jobben og fortsette å lære noe
- Treffe selvstendige beslutninger
- Anseelse, menneskelig støtte og respekt
- Se sammenhengen mellom arbeidet og omverden
- Jobben forenlig med ønskelig fremtid

Dpt. of Psychology, University of Jyväskylä 1997

Nordea Occupational Health & Work Environment B.Brændeland



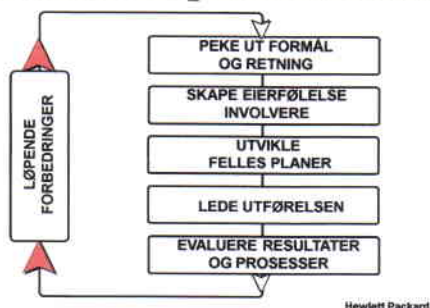
## De største fraværsfaktorer:

**Sviktende dialog.  
Mangelfull medbestemmelse  
Mangelfull sosial støtte  
Mislykket konflikthåndtering**

## Avgjørende nærværsfaktorer:

**Bevisst organisasjon med klare mål.  
Åpent arbeidsklima.  
Rådgivende lederskap.  
Kreativt miljø.**

## Ledelsesprosessen



Hewlett Packard

Nordea Occupational Health & Work Environment

B.Brøndeland

**RESPEKT !  
OMSORG !  
ANSVAR !**



Nordea Occupational Health & Work Environment

B.Brøndeland

## Adam Smith 1723 - 1790

Mennesket kan kun overleve som en del av et samfunn.

Ethvert medlem av samfunnet er avhengig av at man gir hverandre hjelp og støtte.

Når alle yter sitt nødvendige bidrag ut fra kjærlighet, takknemlighet, vennskap og respekt, kan vi oppleve et fullkomment harmonisk og livskraftig samfunn.

De ulike individene er bundet sammen i et fellesskap der de liksom trekkes mot et felles utgangspunkt som består i at man yter hverandre gode tjenester.

The Theory of Moral Sentiments, Led. 1759

Nordea Occupational Health & Work Environment

B.Brøndeland

## MORAL-LOVEN

**Du skal aldri betrakte et menneske bare som et middel til noe, men alltid også se på det som et mål i seg selv**

Immanuel Kant 1766



Nordea Occupational Health & Work Environment

B.Brøndeland