

JUST DO IT.





Trim eller mist sykepengene! Den beskjeden har sykmeldte på Modum fått fra sine leger. Knallhøyt sykefravær fikk kommunen til å tenke nytt. Trygdekontoret stiller opp og betaler organisert trim i seks uker - når legen har skrevet ut gul trimresept.

Trim på gul trimresept

METTE BUGGE

Modum

Jeg har følelsen av å gjøre noe aktivt selv for å komme ut av det, sier Tonny Larsen. 37-åringen er en av de nesten 25 sykmeldte i Modum som er henvist til -sykmeldttrim- av sin lege. Yrkesjeføren sliter med psykiske problemer som han ikke bare kjenner på sjelen, men også kroppen. - Jeg har hatt fysiske problemer også. Det ene forsterker det andre, sier Tonny, som føler at han er kommet ovenpå etter at han begynte med fast trim to ganger i uken.

Det skjer på formiddagen. Aftenposten var med da kvinner og menn i alle aldre møtte opp på Frisklivssentralen i Modum, som ligger ved Furumo idrettspark i Gellthus, der det er svømmebasseng, treningslokaler, kunstfrosen skøytebane og friidrettsstadion. Klokken 09.15 presis starter leken med store og små baller. Det gjelder å konsentrere seg. Huske hvem man har fått ballen fra og hvem man skal kaste til.

Stemmen skal brukes. Kroppen skal brukes. Snart er det en lattermild gjeng som sprer om seg med morsomme replikker og kommentarer. Instruktør Pål Stenbro setter deltagerne på noen prøver og plutselig er det så mange baller som skal hit og dit at det bare blir surr. Tiden er inne for å gå videre. For nå skal naturen utforskes. Ut i

den høstklare luften, kjenne den myke bak-

NHO og LO er blitt enige om at det koster arbeidsgiverne 1500 kroner å ha en ansatt syk en eneste dag.

- Vi vet at den generelle fysiske formen i samfunnet er synkende. Unger blir kjørt hit og dit. Foreldrene bruker bilen til og fra arbeidsplassen. Rekrutene orker nesten ingenting. Likevel blir det færre gymtimer i skolen. Nå diskuteres det om ryggsekkene er for tunge. Snart skal elevene ligge og få kunnskapen intravenøst, sier Kaggestad. Han frykter konsekvensene av at Karl og Ola nordmann stadig blir et slappere folkeferd.

Omsorgsbehovet

- Hvis ikke vi endrer på dette, vil behovet for omsorg melde seg enda tidligere om noen år enn det som er tilfellet i dag. Det vil bli større etterspørsel etter behandlingsplasser og omsorgsplasser, sier Kaggestad.

- Moderat fysisk trening er med på å forebygge fallet og utsette behovet for omsorgsplasser. Det må være en kjempebillig investering for samfunnet å redusere fremtidige sykemeldinger ved å få opp den fysiske formen til menneskene.

- Vi vet også, fra treningen på Modum Bad, at psykiske og fysiske problemer henger sammen. Vi har sett at ved trening blir veldig mange nye friskere og de lærer å mestre livet sitt.

Avspenning til slutt

Etter en drøy time utendørs skal de sykmeldte inn. De er varme i trøya, men kanskje enda viktig-

FRISKLIVSRESEPT

Trygdeetaten

Navn: _____

Alder: _____

Hvemres resept: _____

Arbeidsaktivitet: _____

☐ Frisklivsaktivitet / Turgang

Trerang i vann: _____

Musikkun: _____

Trerang med harnem på ryggen, nakke og skulder: _____

Karstest og individuell trening/overføring: _____

☐ Avspenning

Spesielle opplysninger: _____

Hentet fra: _____

Fakta

Frisklivssentralen i Modum

- Startet i mars 1996.
- Finansiert av trygdeetaten, Modum kommune, Modum Felles Bedriftshelsetjeneste, Buskerud fylkeskommune, NHO og Arbeidsmarkedsstaten.
- De sykmeldte, som utgjør en av 13 trimgrupper, får trimme gratis, hvis de er henvist av lege.
- Modum kommune har som mål å redusere sykefraværet med 20 prosent i løpet av tre år.



I SAMLET FLOKK: 13 trimgrupper er i sving. Modum kommune skal redusere sykefraværet med 20 prosent i løpet av tre år ved å lokke og tvinge folk til å trimme.

FOTO: JOHN MYHRE

- Trening er god medisin

- Dette er den beste medisinen jeg har fått noen gang, sa en av de sykmeldte til instruktør Pål Stenbro nylig.

- Vi får stadig tilbakemeldinger om at de som deltar, er fornøyd med opplegget, fortsetter Stenbro, svært glad for at de 11 legene i Modum støtter varmt opp om prosjektet.

- Det vi ofte mangler, er mellomledet mellom fysisk behandling og trening på egen hånd. Jeg synes Frisklivssentralen dekker fint opp her, sier lege Gunnar Hjorth.

Han møter ikke lenger noen pasienter som er skeptiske til å få trim på gul resept.

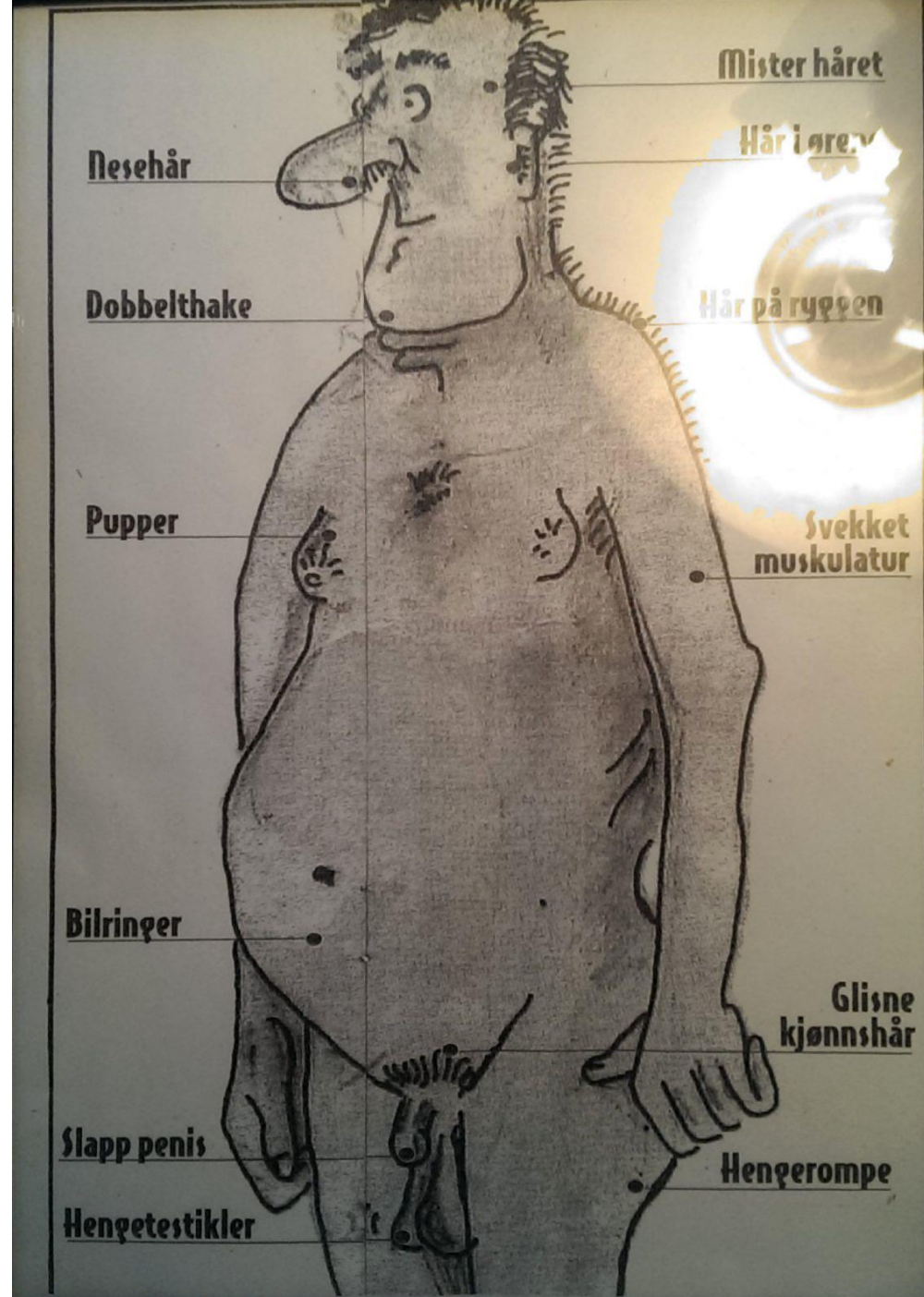
- Pasientene får først åtte uker gratis og det er svært mange plager som kan reduseres ved hjelp av å bevege seg, sier Hjorth.

Han henviser pasienter både med psykiske diagnoser i form av depresjoner og pasienter med plager i bevegelsesapparatet, spesielt i nakke, skuldre og armer. Dessuten vil folk med lunge- og hjerteproblemer ha god nytte av å være i aktivitet.

- Mitt inntrykk er at pasientene er veldig fornøyd, sier lege Roar Øhren, som synes det er fint at han kan henvise noen av sine pasienter til aktivitet.

- Dette er et meget godt alternativ til å sette seg ned hjemme i sofaen. Trim på resept er mer forpliktende enn om vi bare sier til pasientene at de skal bevege seg, sier Øhren.

Bedriftslege Marijke Engbers mener pasientene i mange tilfelle har et valg: medisiner eller motion.



ARVE TELLEFSEN

«DET KAN VÆRE GANSKE KJEDELIG Å BLI GOD»

SITUASJONEN I NORGE

- ØKNINGEN SIDEN 2009 TILSVARER KNAPT 55.000 FLERE SYSSELSATTE PÅ FULLTID OVER 50 ÅR
- NAV ANSLÅR AT ENDRINGEN TILSVARER ØKT VERDISKAPNING PÅ < 40 MILLIARDER NOK PR. ÅR

ÅRSÅK

- ***FLERE JOBBBER LENGGER ENN FØR***
- ***FLERE JOBBBER FULLTID***
- ***FLERE HAR HØYERE STILLINGSANDEL ENN TIDLIGERE***
- ***ØKT LEVEALDER, FLERE FRISKE LEVEÅR***
- ***HØYERE UTDANNINGSNIVÅ/ELDRE***
- ***PENSJONSREFORMEN***

SPØRSMÅL?

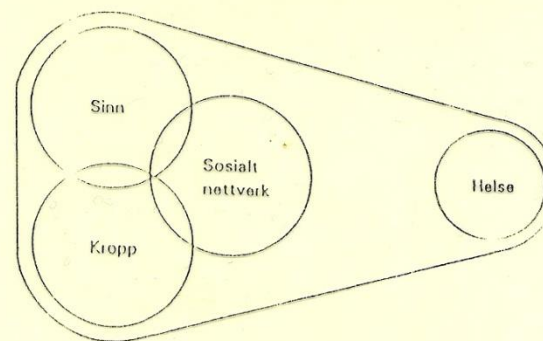
- *UTVIKLINGEN BRA FOR SAMFUNNET?*
- *UTVIKLINGEN BRA FOR DEN ENKELTE ARBEIDSPASS = PRESTASJONSKULTUR?*

FRAMTID

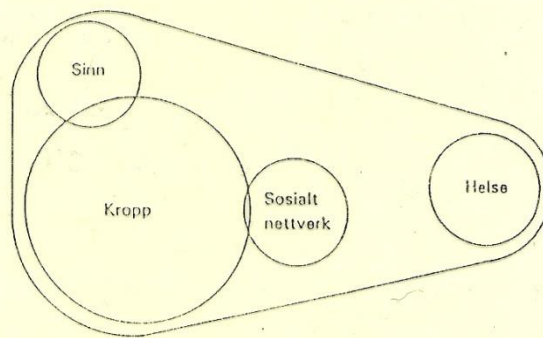
***FLERE ELDRE FØRER TIL MANGEL PÅ ARBEIDSKRAFT
LURT Å VIDEREUTVIKLE SENIORER?***

HELSE?

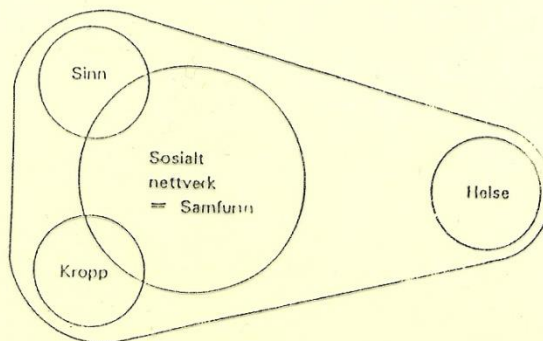
- *WHO*
- *PETER F. HIORT*



Figur 1: Helse: tre tannhjul

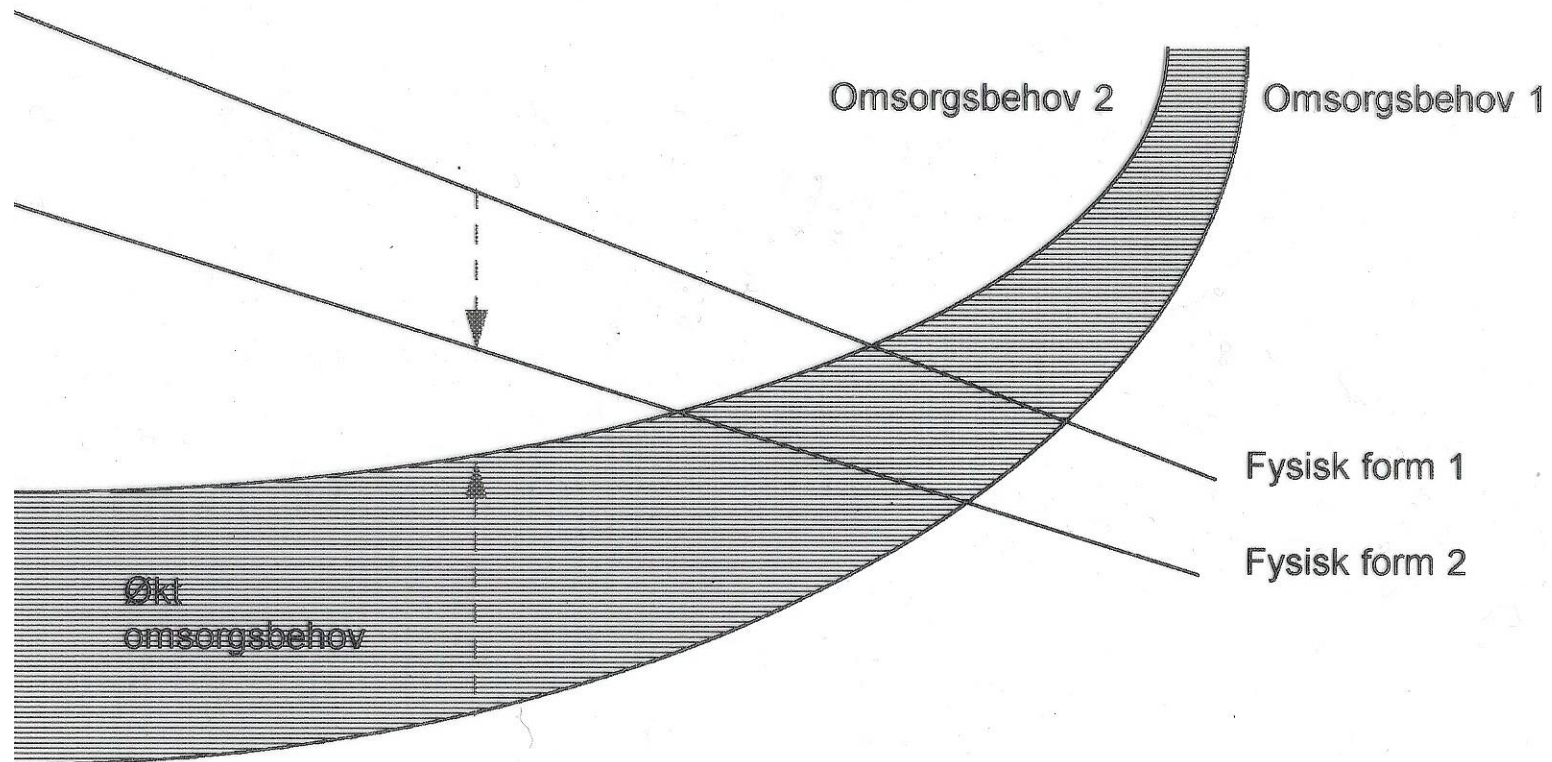


Figur 2 Helse: vanlig oppfatning



Figur 3 Helse: ny oppfatning

Sammenhengen mellom redusert fysisk form og samfunnets økte omsorgsbehov



UTFORDRING

***BEFOLKNING SOM IKKE NØDVENDIGVIS LEVER Lenger, MEN
SØR SUNNERE***



OVERSKUELIG FRAMTID

HVORDAN ØNSKER VI Å SE OSS SELV OM 2 ÅR?

*HVORDAN ØNSKER DU Å SE DEG SELV I ORGANISASJONEN OM
2 ÅR?*

FORUTSETNING

- **YDMYKHET**
- **NYSGJERRIGHET**
- **BEGEISTRING**

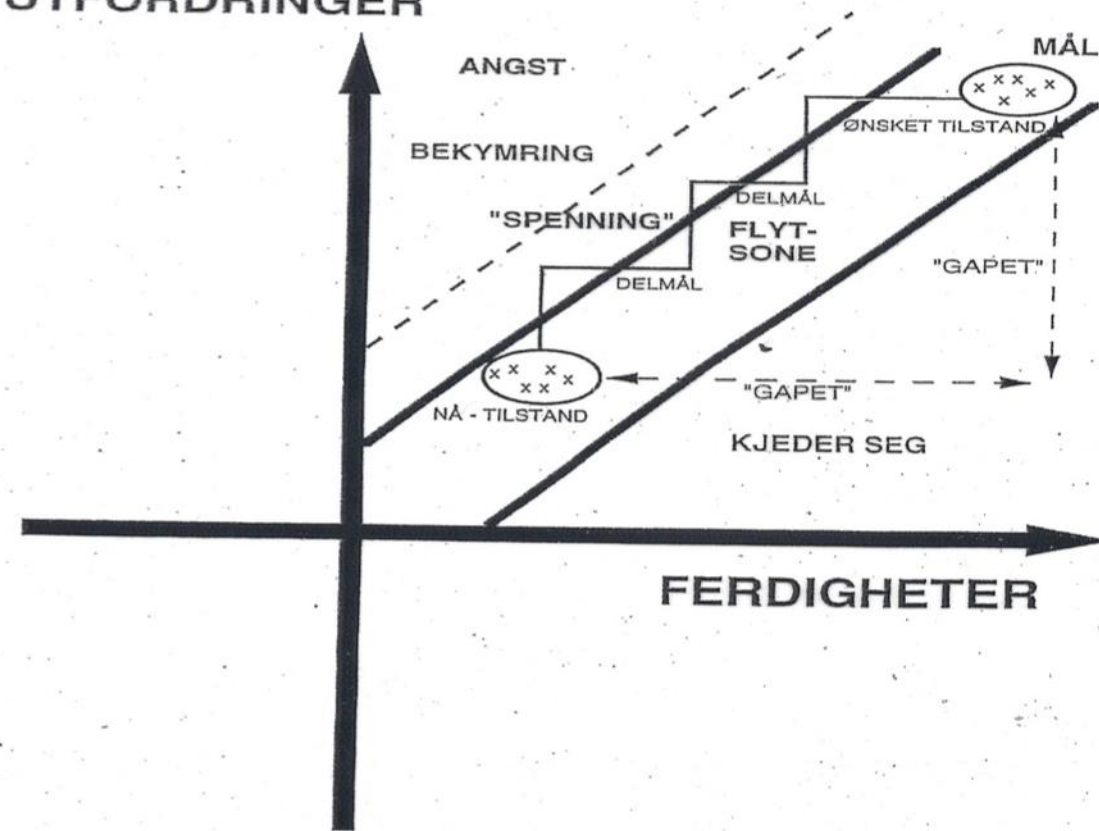
VARIABLE

- *TYPE ARBEID; FYSISK/STILLESITTENDE?*
- *BEDRIFTENS KULTUR/VERDIER = HELHETSTENKNING*
- *BEDRIFTENS LEDERLAG – LEDELSE HOS OSS*
- *DEN ENKELTE; HELSE – HARMONI FYSISK, SOSIALT OG MENTALT*
- *BEDRIFTEN OG DEN ENKELTES VILJE TIL Å LYKKES MED UTVIKLING*

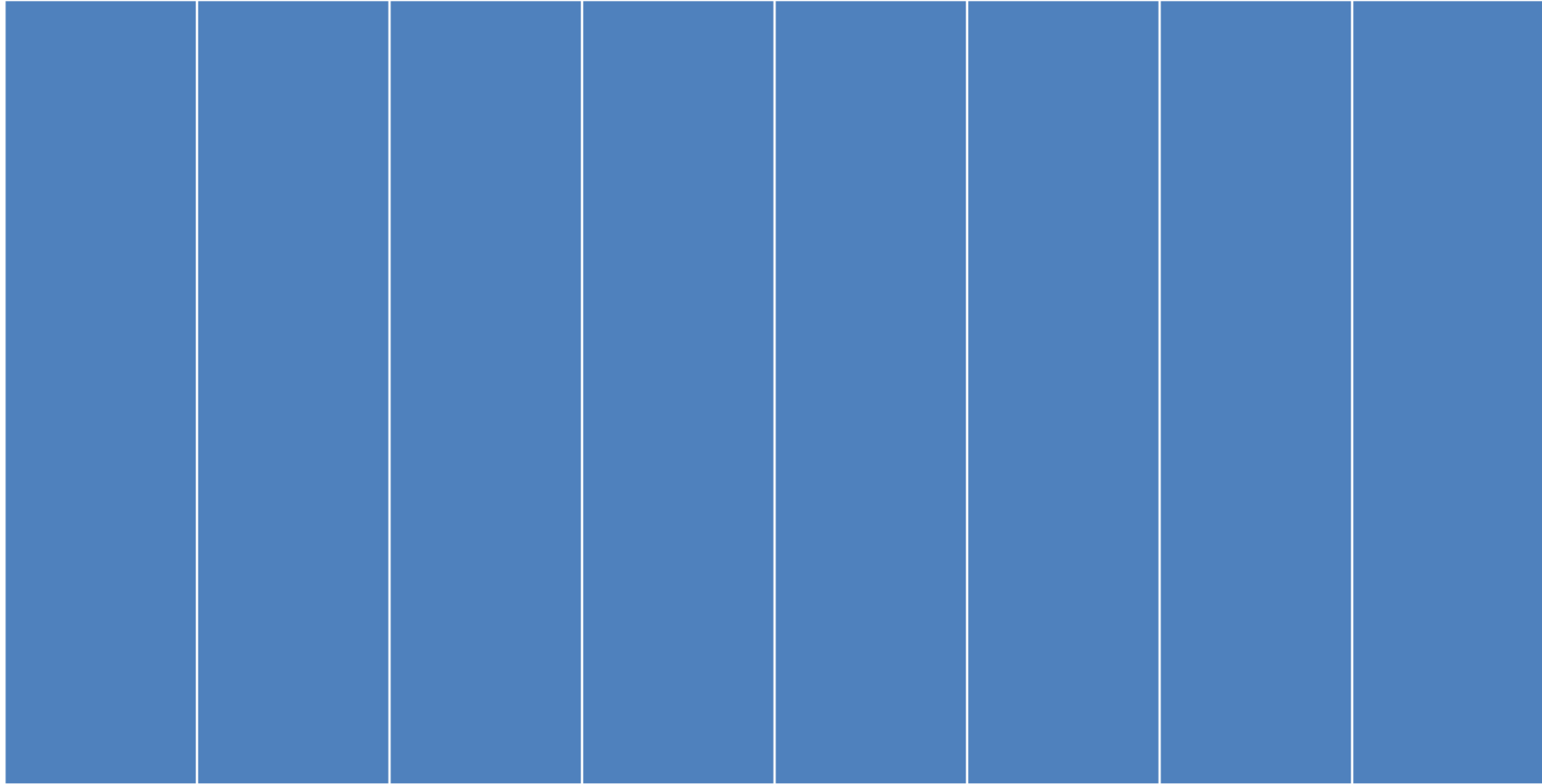
FLYT-SONE MODELLEN

med
DELMÅL-STRATEGI

UTFORDRINGER



KOMPETANSEOVERFØRING PÅ TVERS



JEG SOM TRENER/LEDER

- *INNSE AT DET ER BEGRENSET DET JEG KAN...*
- *OVERFØRING AV KULTUR OG KUNNSKAP*
- *IKKE FINNE OPP HJULET PÅ NYTT IGJEN*
- *DE SOM HAR FÅTT DET TIL, MÅ JO HA POSITIVE KUNSKAPER/ATFERD/HOLDNINGR*

FOKUS

**JEG KAN OG JEG VIL
JEG SKAL OG JEG MÅ**

LEDELSE

- Det er lederens ansvar å utvikle den enkeltes adferd og potensiale
- Det er lederens ansvar å utvikle en resultatorientert samspillskultur
- Hvis utvikling ikke lenger er mulig, er det lederens ansvar å avvike

MOMENTER

- Hvor forpliktet er du? (1-10)
- Hva må eventuelt til for at du skal forplikte deg mer?
- Gjør du dette for deg selv, eller er det andre som ønsker resultatene?
- Hvilke hindringer ser du på vei mot målet?
- Er hindringene virkelige eller imaginære?
- Er hindringene noe du virkelig kan gjøre noe med? 70/30
- Hvordan dukker sperrene opp?

ELDRE ARBEIDSTAGERE

- *GJORT FEIL*
- *HJULET PÅ NYTT IGJEN*
- *ERFARINGSBAKGRUNN/KOMPETANSEOVERF*
- *MENTORERING/KLOKSKAP*
- *MER TID GENERLT/FERDIG MED NOEN ARENAER*
- *BEDRE TID TIL Å IVARETA SEG SELV*
- *ARBEIDSMORAL = WHAT IS IN IT FOR ME?*

TEAM SKY

«WINNING BEHAVIOURS»

- **KONTINUERLIG UTVIKLING**
 - **VI SKAL HA ET LAG, SOM KONTINUERLIG PRESTERER PÅ EKSTREMT HØYT NIVÅ**
 - **VI SKAL HELE TIDEN VÆRE PÅ JAKT ETTER IDENTIFISERING AV FAKTORER SOM KAN BIDRA TIL BEDRET RESULTAT**
 - **ENHVER KAN BLI 1 % BEDRE I UTØVELSE AV SIN JOBB HVIS UTVIKLING PRIORITERES. HVIS DEN ENKELTE BLIR 1 % BEDRE, BLIR LAGET TILSVARENDE BEDRE**

HARMONI

ENTEN - ELLER

BÅDE - OG

ROLLER

FRA ANGREP TIL FORSVAR

UTFORDRING

- **DEN ENKELTES VILJE TIL UTVIKLING**
- **LEDELSESUTFORDRING; ORGANISATORISK, LEDER SOM TRENER INKL. MOTIVATOR**
- **LEDER SOM OPPFØLGER**
- **GJENSIDIGHET I FORVENTNINGER OG FORPLIKTELSER; FOKUS 100 % ANSVAR I+R**
- **DEN ENKELTES VILJE TIL Å FÅ PÅ Plass FORUTSTNINGENE FOR GODE RESULTATER**

OLYMPIATOPPEN - VISJON

VI SKAL LEDE OG TRENE BEST I VERDEN





Prestasjonskultur

- *I prestasjonskulturer har man ikke fokus på selve målet, men bearbeider kontinuerlig forutsetningene (tiltak > handling) for å nå målet.*
- *Målet kommer da som en konsekvens av nøyaktig gjennomføring av helt konkrete tiltaksplaner (arbeidsoppgaver)*
- *Prestasjonene måles jevnlig under veis, og nødvendige justeringer foretas som konsekvens av målingen*

Olympiatoppen



FAKTORISERING

	1	2	3	4	5	6
UTHOLD						
AT						
STYRKE						
SPENST						
BEVEGEL						
MENTALT						
ATF/HOLD						
TID						
KOMM						
KONFLIKT						
MILJØ						
STØTTEAP						

[illegible]

SYSTEMATISK OPPFØLGING

- *Hvordan følger vi opp resultatmål?*
- *Hvordan følger vi opp utviklingsmål?*
- *Hvordan engasjerer vi oss i hverandres mål og utvikling?*
- *Følger vi opp det vi ble enige om å utvikle, eller alt det andre?*
- *Hvordan følger vi opp utvikling av lederferdigheter?*

COACHING - SAMARBEID:

LINDA ØRMEN - ELISABETH FAGERENG

SOLVEIG GULBRANDSEN - ANNE TØNNESEN

GØRIL KRINGEN - BRIT SANDAUNE

TRINE RØNNING - BENTE KVITLAND

UNNI LEHN - RAGNHILD GILDBRANDSEN

HEGE RIISE - MONICA KNUDSEN - ANITA RAPP

SILJE JØRGENSEN - ANE STANGELAND

MARIANNE PETTERSEN - BENTE NORDBY

KRISTIN BEKKEVOLD - HENRIETTE VIKER

Aflever

**DAGNY MELLGREN - MARGUNN HAUGENES - ASTRI
JOHANNESSEN**

HEGE RIISE

SPISSKOMPETANSE

TAKTISK/TEKNISKE FERDIGHETER

UTVIKLINGSMÅL

HURTIGHET

UTHOLDENHET

**TEKNISKE DETALJER (frispark og
corner)**

TILTAK: 2 g. pr uke hurtighet og kondisjon

1 g. pr uke teknikk

• me for god utholdenhets trening i Båken

TENKNING

70/30

ENERGI

- Hva gir energi?
- Hva tapper energi?
- Hva kan jeg bidra positivt med?

UTVIKLING

Litt bedre hver dag

Fokus på det vi kan gjøre noe med

REFLEKSJONER

- *WHAT IS IN IT FOR ME?*
- *HVA KAN JEG BIDRA MED FOR AT LAGET SKAL LYKKES?*

Den vanlige samtalen

- Hva syns du fungerte bra?
- - medarbeiderens egen vurdering
- Andre positive elementer?
- - leders vurdering
- Hva syns du kunne vært gjort annerledes?
- -medarbeiders vurdering
- Flere mulige forbedringer?
- - leders vurdering
- Oppsummerer det positive medarbeider oppnådde. Vær konkret i tilbakemeldinger og still åpne spørsmål

EFFEKT AV TRENING

- Er resultat av treningen i går
- Og, må settes i funksjon med det du skal gjøre i morgen
- **EFFEKTEN = AKTIVITET + HVILE/RESTITUSJON/REKREASJON**

MÅL/RAMMEBETINGELSER

TEAM SKY

«WINNING BEHAVIOURS»

- **PRESTASJONEN I FOKUS**
- **DET VI FORETAR OSS, SKAL HA KLAR BETYDNING FOR RESULTATET. ELLERS LAR VI DET VÆRE. SKY HAR «OUTCOME FOCUS». DVS. MAN SETTER IKKE I GANG NOE HVIS DET IKKE ER EN KLAR FORMENING OM ET POSITIVT RESULTAT SOM EN KONSEKVENNS AV TILTAKET**
- **VI HAR EN KLAR DELMÅLS-STRATEGI, OG FOKUS PÅ UTVIKLING.**

BEGREPENE FOR Å NÅ KONTINUERLIG FORBEDRING

- - *Visjon*
- - *Resultatmål (det vi måles på - objektivt/subjektivt)*
- - *Aktivitetsmål (forutsetning for å nå målet – at det er tilstrekkelig aktivitet med god nok kvalitet)*
- - *STRATEGIEN, konkretisert i Utviklingsmål (det som må utvikles for at vi skal øke sannsynligheten for å nå aktivitetsmål og resultatmål)*
- - *Treningsplaner (det vi i detalj må gjøre for å ”få på plass” utviklingsmålene)*
- *Det siste leddet i systemet er systematisk oppfølging og korrigerering*

Vi sier i toppidretten: *”kulturen er helt avgjørende for resultatet”*

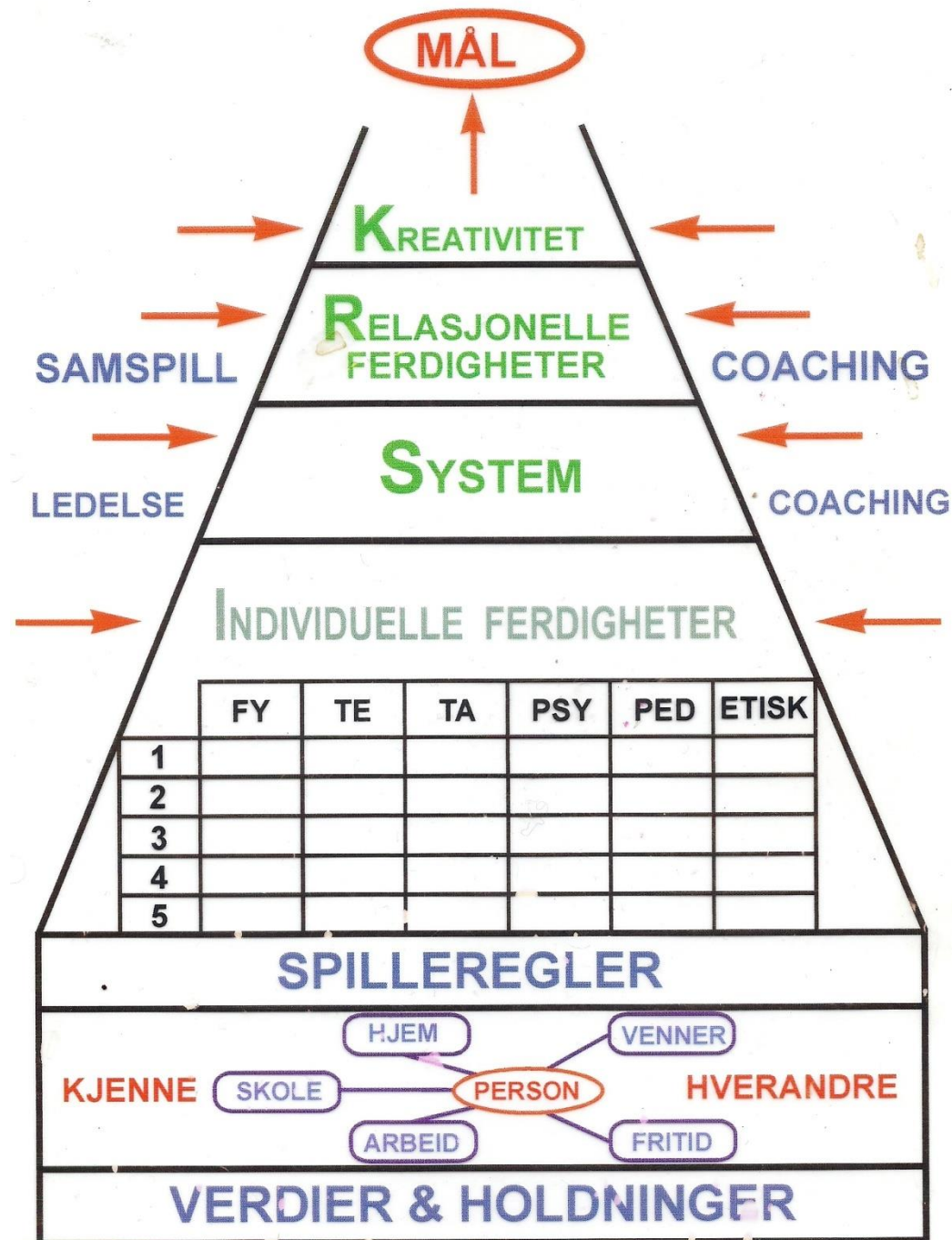
Jobben dere har startet med, for å forsterke og avvikle kulturelementer, vil vi nå dra med oss videre.

Denne kulturen vil påvirke leveransen til hver enkelt dersom vi klarer å utvikle en prestasjonskultur sammen

GODE KULTURER

De fremragende kulturene er tydelige på hvem de er, og hva de ønsker å oppnå.

Da blir det sjelden rom for mennesker som enten ikke vil, eller som ikke kan leve opp til virksomhetens krevende standarder



ATFERD OG HOLDNINGER

- *Er vi tydelige på hva slags kultur vi må ha?*
- *Nå tilstanden:*
 - *Hva slags kultur har vi?*
 - *Hva vil vi forsterke? Årsak?*
 - *Hva vil vi fjerne? Årsak?*

SAMSPILLSREGLER

- **Vi skal:**
- **1. Være åpne, ærlige og lojale**
- **2. Være lojale mot beslutninger**
- **3. Gjøre hverandre gode ved å vise respekt og engasjement**
- **4. Gi hverandre aktiv tilbakemelding**
- **5. Gjøre de oppgaver vi er blitt enige om**
- **6. Holde avtaler og tidsfrister**
- Vi skal bedømme hverandre aktivt og rettferdig etter samspillsreglene.
- **KONSEKVENSER:**
- 1. Brudd på reglene tas opp i laget/plenum
- 2. Advarsel
- 3. Satt ut av prosjekt VINNERLEDELSE

VITSEN ER AT
ALLE MED SAMM'A DRAKT
SPELLER MOT SAMM'A MÅL!



FORSKJELL

LAG/GRUPPE?

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

PASNING/MOTTAK

- *Det er like viktig å ta initiativ nede i laget som oppe*
- *Er hver kritisk ytring, skal.....*
- *Koser du deg med misnøyen?*

GODE LAG

DU får ikke et bedre lag enn det du bidrar med selv!

TEAM SKY

«WINNING BEHAVIOURS»

- **INDIVID**

- **DU HAR 100 % ANSVAR FOR DIN DEL AV LAGETS RESULTAT INKL. DEN NØDVENDIGE PRIORITERTE UTVIKLING.**

- **LAGET**

- **DU HAR 100 % RELASJONELT ANSVAR FOR AT DINE NÆRMESTE KOLLEGAER SKAL LYKKES. INGEN I LAGET ER VIKTIGERE ENN EN ANNEN. I SKY KAN VI VELGE EN POTENSIELT SVAKERE MEDARBEIDER PÅ BEKOSTNING AV EN INDIVIDUELT GOD, SOM ER MED FOR EN EGO-TRIPP**

Trenerrollen

Utøveren

Samspillssone



- Få ut hverandres potensiale
- Treneren kan gjøre utøver "god"
- Utøver kan gjøre treneren "god"
- Resultatet avhenger av vårt samspill
- RESULTATRELATERT SAMSPILL

SAMSPILL

GJENSIDIGHET I FORVENTNINGER OG FORPLIKTELSER

TOPPIDRETT – SKANDINAVISK LEDELSE

Skandinavisk ledelse er i internasjonal sammenheng:

- Mer menneskeorientert – mindre resultatorientert
- Mangler mot, vilje til å utfordre
- Aksepterer unnskyldninger, bortforklaringer når mål ikke nåes



Potensiale som ikke blir utnyttet

KVINNELIG BEDRIFTSLEDER

- ***”JEG ER HELE TIDEN UTE ETTER Å FINNE GULLET I MINE MEDARBEIDERE”***

ANSVAR

100 % ANSVAR

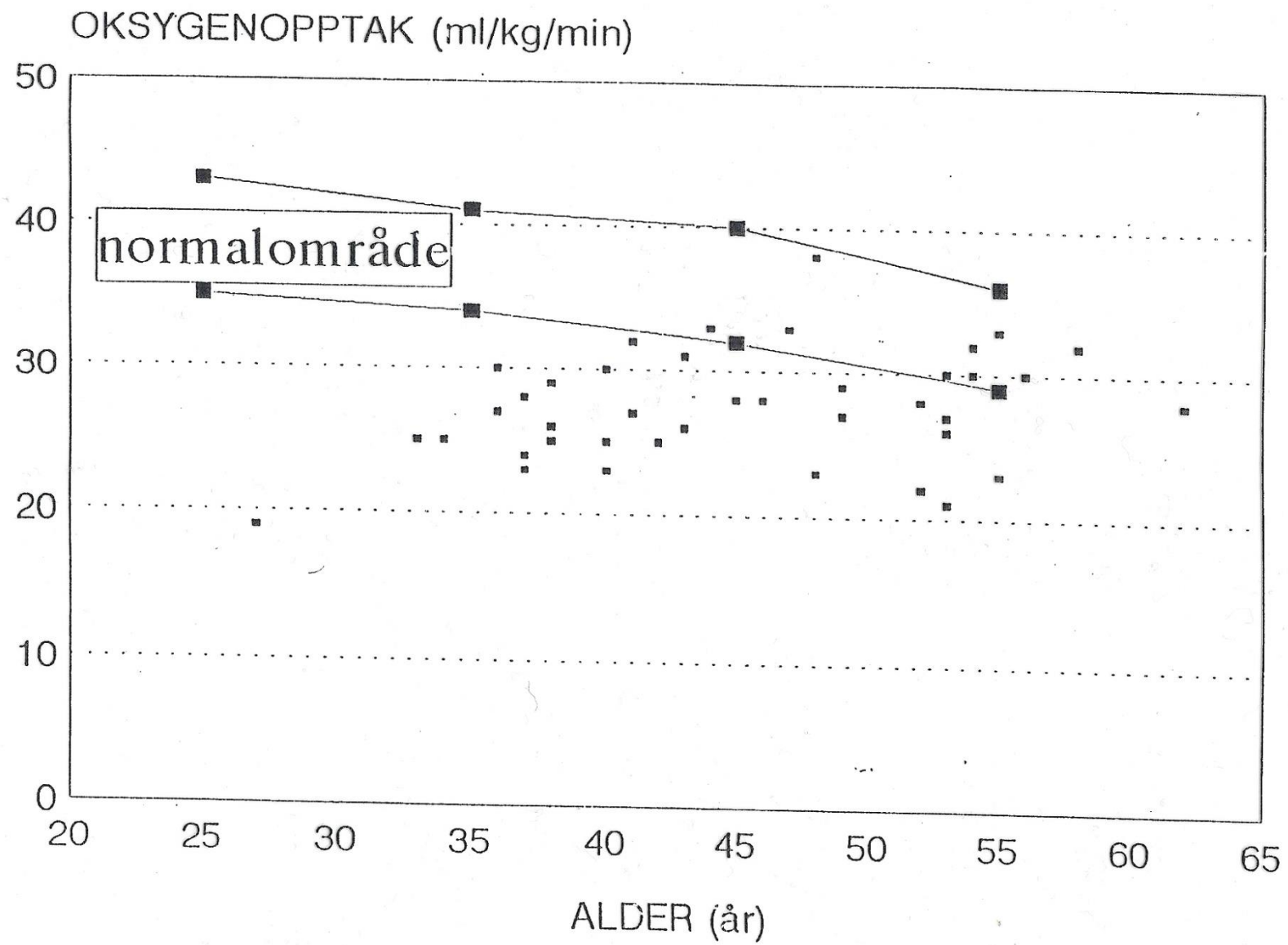
INDIVIDUELT RELASJONELT

LOPPESIRKUS

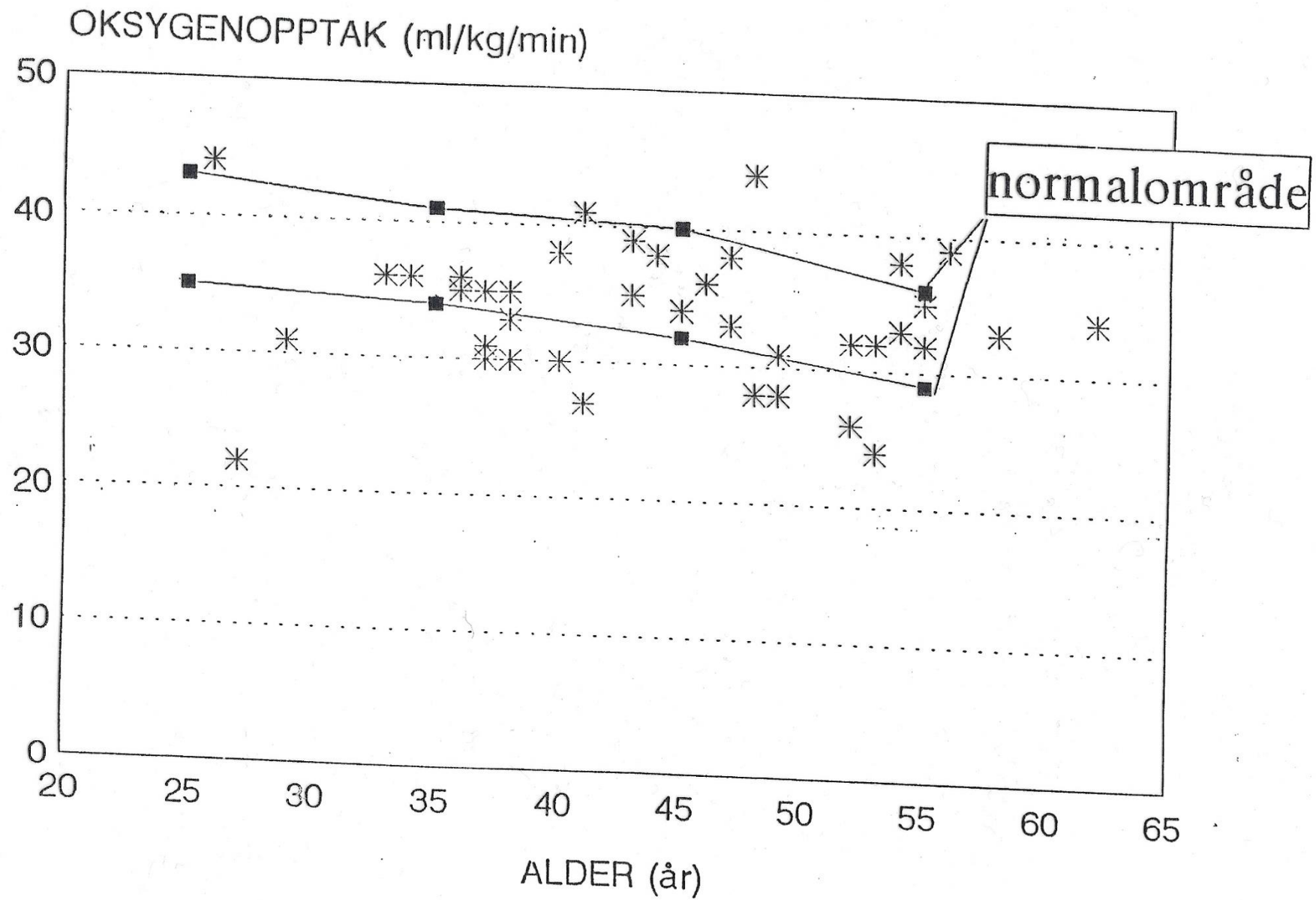
BAS-ANSVARET

- *HVA HAR BASENE ANSVARET FOR = SKAL LEVERE?*
- *RELASJONEN STILLINGSBESKRIVELSE OG ANSVAR*
- *ANSVAR: VISE KREMMERÅND VED UTNYTTELSE AV BILPARK
UTE PÅ VEIEN = TOMKJØRING, EFFEKT OG OPTIMAL KJØRING,
MASSER INN/EFFEKTIV OG OPTIIMAL KJØRING*
- *EFFEKTIV, OPTIMAL KJØRING?*

FØR TRENING



ETTER 10-UKERS TRENING



A-HUS PSYKIATRISK DIVISJON

MENNESKELIG NÆR

FAGLIG STERK

ARVE TELLEFSEN

«DET KAN VÆRE GANSKE KJEDELIG Å BLI GOD»

PIPPI LANGSTRØMPE

***«DET HAR JEG ALDRI GJORT FØR, SÅ DET KLARER JEG HELT
SIKKERT»***







THE SPIRIT THAT MOVES US.

For 24 years at the University of Oregon, he never recruited. And when athletes came to him, he put them to work in sawmills. Cut anyone who couldn't keep up the grades. He knew more people succeed because of mental toughness than physical ability.

He took the U.S. Track and Field team to Munich in '72. And came back complaining the Olympic games aren't conducted for athletes. But for aristocrats and pseudo-aristocrats.

To the A.A.U. and now the Athletics Congress, he remains a thorn in the side. Fighting in the courts for what he calls the emancipation of the athlete.

His literary career has been sporadic at best. But for thousands of Americans he is the

writer who convinced them to take to the streets. And pound it out, year after year.

At Nike, we know him as the renegade inventor. Who made an excuse to his wife so he could skip church and fool around with a waffle iron.

He's the guy on our board of directors who comes prepared to raise hell. Share a laugh. And to never let us forget the real point of the whole thing -- to help athletes perform.

Bill Bowerman. Stubborn, demanding. Given to sudden outbursts and moments of magical insight.

We wouldn't be the same without him.



Beaverton, Oregon

LEDER-/LEDELSEUTVIKLING

Hvis laget ditt skal flytte seg, hva er det viktigste du må utvikle?

LEDELSE HOS OSS

- ***HVA SKAL KJENNETEGNE LEDELSE HOS OSS?***



Generated by CamScanner from intsig.com

ISACHSEN VERDIER

- ***PÅ = VI ENGASJERER OSS OG ER 100 % TILSTEDE***
- ***RYDDIG = RYDDIGE BÅDE PÅ ARBEIDSPLASSEN OG I HODET***
- ***ROMSLIG = IMØTEKOMMENDE OG FLEKSIBLE***
- ***HUMORISTISKE = BYGGER LAGÅND I EN LETT OG UFORMELL TONE***
- ***MILJØBEVISST = TAR ANSVAR FOR NATUR OG MILJØ***

TRENERROLLEN

HVA ER DET VIKTIGSTE EN TRENER SKAL VÆRE GOD PÅ?

Trenerrollen:

Egen ledelsesfilosofi / organisasjonens ledelsesfilosofi:

- Hva vil jeg stå for?
- Hva står jeg for etter egen vurdering?
- Hva mener utøverne at jeg står for?
(Eventuelt andre i min org. / andre jeg samspiller med)

KLINT'S LEDERPRINSIPPER

Lederen skal utvikle et team der kvalitet på alle viktige områder settes i fokus

LEDELSEN SKAL VÆRE:

- ① • Måltrettet og resultatorientert
- ② • Delegerende
- ③ • Beslutningsdyktig
- ④ • Motiverende
- ⑤ • Fornyende, utviklende, nytenkende
- ⑥ • Teamutviklende



FØRINGER FOR ELEVENE

- 1. Møte presis, være godt forberedt, og delta aktivt i timene**
- 2. Ha med relevant utstyr til øktene**
- 3. Legge ned innsats i faget for å skape et godt læringsmiljø og godt resultat**
- 4. Melde fra om, og dokumentere eget fravær**

FØRINGER FOR LÆRERNE

- 1. Møte presis og godt forberedt**
- 2. Være tydelig leder i klassen og faget**
- 3. Lage en god ramme rundt faget og undervisning med høy faglig standard og variasjon**
- 4. Gi elevene gode og relevante tilbakemeldinger både faglig og sosialt**

SAMSPILLSUTFORDRINGER?

- *Innad i lagdelen/avdelingen?*
- *Mellom lagdelene/avdelingene?*
- *Hva med samspillet i gråsonene mellom lagdeler/avdelinger?*
- *Hvordan sjekker dere ut av kommunikasjon er forstått toveis?*

LAGORGANISERING

- 100% ANSVAR INDIVIDUELT OG RELASJONELT
- NØDVENDIGE EGENSKAPER/FERDIGHETER
- PASNING/MOTTAK
- SAMSPILL I GRÅSONENE, INNEN EGEN LAGDEL, OG I BROALLIANSENE
- SPYDSPISS PÅ LAGET

TEATERSJEF OTTO HOLMUNG

HAR DERE PREMIEREDAG?

STIKKORD LEDELSE

- Spydspiss i enhver endringsprosess
- Rollemodell
- Samspiller
- Utnytter kompetansen i laget horisontalt og vertikalt. De andre i lederlaget kan komplementere deg på din spisskompetanse

LAGLEDERROLLEN

- Tilrettlegge for samspillstrening slik at samspillet i laget blir best mulig.
- Utnytte tilgjengelig spisskompetanse
- Kartlegge hvem som spiller godt sammen, og hvordan samspillet fungerer
- Definere samspillansvaret også i gråsonene
- Tilrettelegge for trening i samspill både internt i lagdel og i broalliansene

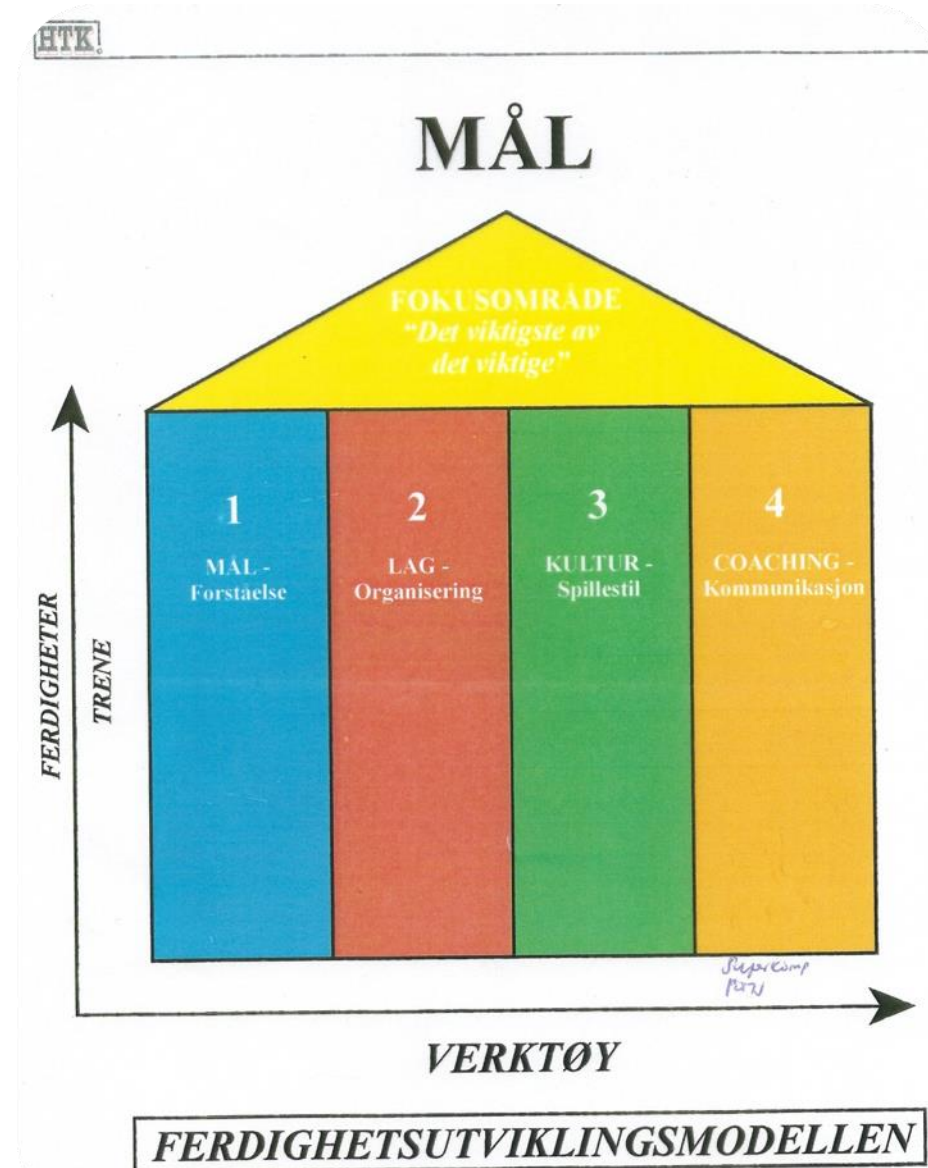
FORUTSETNING

- *At du/dere systematisk følger opp det du/dere ble enige om å gjøre noe med = få på plass. Og, det er avgjørende at det kommer på plass for at resultatet skal bli som ønsket*
- *At det er et tydelig system for oppfølging – under din ledelse*
- *Gjensidig forventning/forpliktelse i forhold til det som må skje*

HVORDAN TRENER VI LEDELSE?

- *Er lederne våre godt nok trent i ledelse?*
- *Har vi ledere som får ut potensialet hos sine?*
- *Har vi ledere som kun måler resultater eller har vi ledere som sørger for trening og utvikling av seg selv og sine medarbeidere?*

FERDIGHETSUTVIKLING



VI MÅ FORTELLE HVERANDRE

- Hva fungerer godt i samspillet oss i mellom, og hva som er årsaken til det
- Hva som ikke fungerer godt.....
- Hva er suksessområdene for å bedre samspillet. Avklare gjensidige forventninger til hverandre, enes om treningsmål og –plan
- Oppfølging og videre utvikling

**HVORDAN FORSTÅR PASIENTEN
DET DU SIER?**

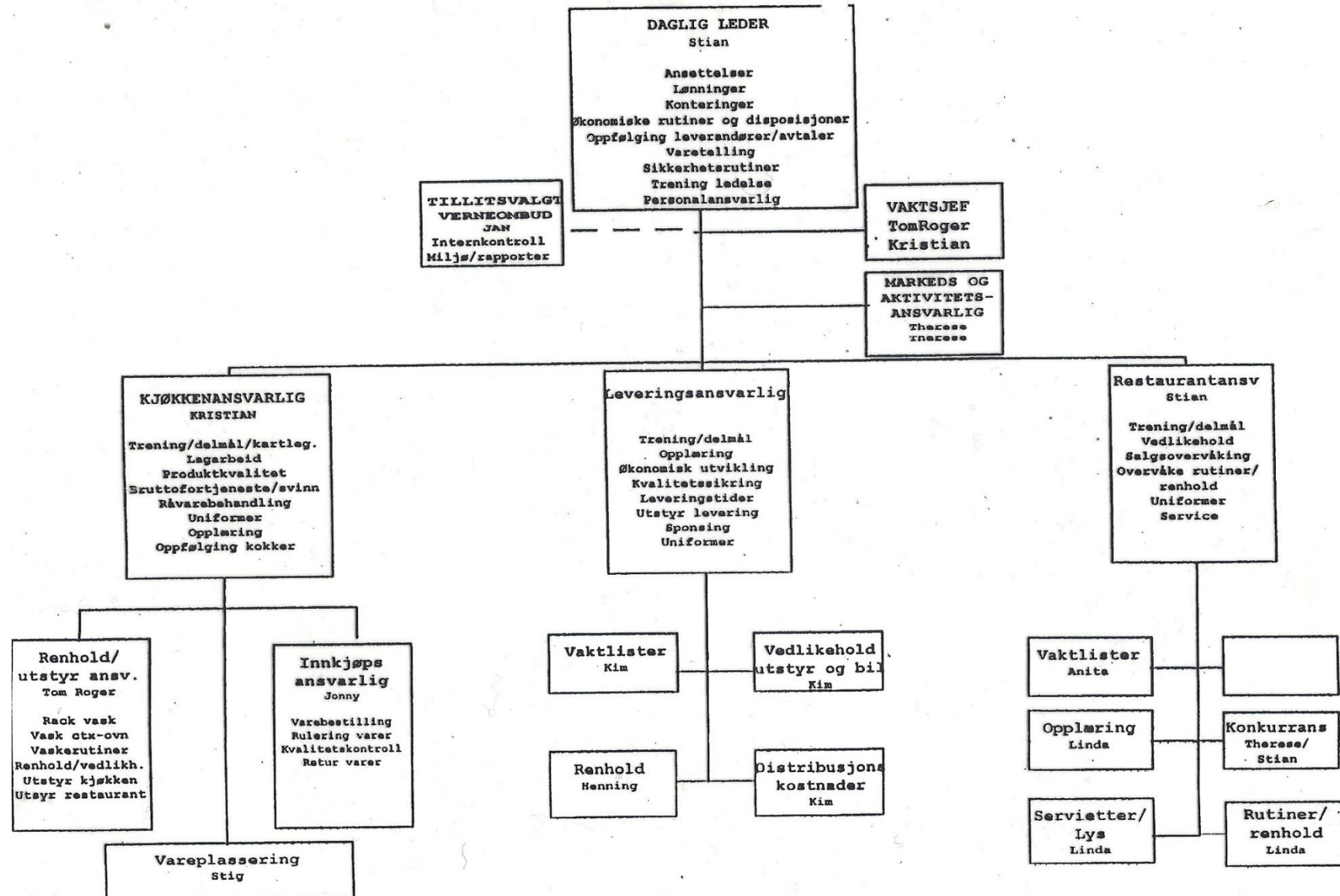
SAMSPILLSREGLER DPS

- *VI SETTER AV TID TIL SAMSPILL*
- *VI SNAKKER MED HVERANDRE OG IKKE OM*
- *VI TAR HVERANDRES PERSPEKTIV*
- *VI ER HVERANDRES GARTNER*

VERDIENE

- *PÅ*
- *RYDDIG*
- *ROMSLIG*
- *HUMORISTRISK*
- *MILJØBEVISSTHET*

ORGANISASJONSKART PEPPE'S PIZZA LILLEHAMMER



KULTURFOKUS

Har vi en kultur som stimulerer til positiv energiutfoldelse?

Ragnhild Grødal (1999)

*Når jeg ber deg om å lytte
og du gir meg råd,
har du ikke gjort det jeg ba deg om*

*Når jeg ber deg om å lytte
og du forteller om dine erfaringer,
trækker du på mine følelser*

*Når jeg ber deg om å lytte
og du synes du må løse mine problemer,
svikter du meg*

JEG SOM EN DEL AV LAGET

- Kan selv bidra med følgende positive egenskaper...	Ønsker meg fra de andre i laget...
Har av og til problemer med å....	Kan ikke fordra i det hele tatt hvis/når de andre...

VI GJØR DET

***VI SKAL VÆRE BEST PÅ FORSTÅELSE, HANDLEKRAFT OG
GJENNOMFØRING***

KOMMUNIKASJON

*HVORDAN FORSTÅR LÆRLINGEN, ELEVEN, UTØVEREN HVA DU
SIER*

UTFORDRINGER

- *Tar dere, for eksempel, de ubehagelige sakene selv. Eller skyves disse oppover?*
- *Hvor godt er gjensidige forventninger/forpliktelser dere i mellom klarlagt?*

3. BESLUTNINGSDYKTIG

DET INNEBÆRER AT LEDEREN SKAL

- Være konsekvent, ærlig og oppriktig
- Vise mot, evne og vilje til å ta beslutninger i rett tid på alle nivåer, også upopulære
- Utøve aktiv konflikthåndtering
 - de aktive først, media etterpå
 - snakke med hverandre, ikke om hverandre
- Prioritere
 - saksområde og tid
- Være lojal mot beslutninger og vedtak



DERE

HVA MÅLES JEG/DERE PÅ?

SUBJEKTIV/OBJEKTIVT?

HVORDAN LIGGER DU/DERE AN?

HVA SKAL VI LEVERE?

DORMAKABA

KONTINUERLIG UTVIKLING GJENNOM HELE VERDIKJEDEN

TRENEROPPGAVE

***UTVIKLE POTENSIALET TIL HVER OG EN AV DE DU
TRENER!!!!!!!!!!!!***

SAMSPILLREGLER FOR ALLE

- 1. Være høflige og blide**
- 2. Null toleranse overfor mobbing**
- 3. Være inkluderende og rause overfor hverandre**
- 4. Vi jobber for å ha det kjekt i lag. Humør er viktig for trivsel.**

GRUPPEARBEIDER

- *Hvordan oppleves sammenhengen mellom det som sies og det som gjøres i organisasjonen? Lever dere som dere lærer?*
- *Nevn eksempler på atferd som skaper best mulig resultater hos dere*
- *Hvordan trener/utvikler dere samspillet i egen lagdel og mellom lagdelene?*
- *Hva gjør ledere hos dere for å forbedre kulturen?*

UTFORDRINGENE FOR OSS SOM LEDERGRUPPE

1. Vi må bli litt tryggere på hverandre og bedø kjent
2. Vi må fremstå klarere som lag, og spille hverandre gode
3. Vi må trene litt(?) sammen
4. Vi må opprettholde smittende entusiasme
5. Vi må hele tiden søke å levendegjøre, og å bygge innhold i kjerneverdiene
6. Vi må ha tid til å lede
7. Stimulere mangfold og meningsbrytning
8. Sikre tverrgående kommunikasjon
9. Vi må være tydelige på våre mål
10. Vi må vise engasjement, gjøre som vi sier og ha en redelig atferd = *EKTETIKK*

SAMSPILL

PASNING/MOTTAK

ISACHSEN

VI GJØR DET

TEAM SKY

«WINNING BEHAVIOURS»

- **KOMMUNIKASJON**
 - **ALLE VÅRE ANSATTE SKAL HA MÅLFORSTÅELSE GJENNOM INVOLVERING**
 - **VI SKAL HA EN KOMMUNIKASJONSKULTUR DER VI SJEKKER UT AT BUDSKAPENE SOM SENDES UT ER FORSTÅTT HELT UT I ALLE LEDD**



WURTH NORGE VISJON

WURTH ORDNER OPP!

VÅRE GRUNNVERDIER

MOT

ANSVARLIGHET

LIDENSKAP OG ENTUSIASME

LEDERPRINSIPPER = FORVENTNINGER TIL LEDERE

TRO

TRIVSEL

TYDELIGHET

FAGERLI SKOLE

VISJON

«KUNNSKAP ER FREMTIDEN – FREMTIDEN ER BARNA»

FAGERLI SKOLE - VERDIER

RESPEKT

OMSORG

SAMARBEID

FAGERLI SKOLE

GRATULERER MED 2 ÅRS DAGEN!!!!

ATEA

”Stedet å være”

”The place to be”

KULTUR

Gjelder både for personale og elever!

GODE RESULTATER

Avhengig av samspillet mellom lærere og elever

PRIORITERT FAGLIG UTVIKLINGSOMRÅDE

LESEOPPLÆRING

«UTVIDET EGOISME»

- *SKAL VI UTVIKLE OSS MÅ VI SAMARBEIDE (SKAL JEG UTVIKLE MEG)*
- *HENTE KUNNSKAP OG ERFARINGER FRA HVERANDRE*

FORUTSETNING

- *KLARGJØRE GJENSIDIGHET I FORVETNINGER OG FORPLIKTELSE*
- *FØLGE OPP AT FORVENTNINGENE ER OPPFYLT, OG AT VI/JEG HAR BIDRATT MED VÅRE FORPLIKTELSE*

EGENSKAPER/FERDIGHETER

JEGER og GARTNER

STRUKTUR

- *VI DEFINERER 100 % ANSVAR OG ET SAMSPILLSANSVAR FOR HVER ENKELT, LEDER OG MEDARBEIDER*
- *VI BESKRIVER ROLLENE SOM MÅ VÆRE PÅ Plass FOR AT OPPDRAGET SKAL LØSES*
- *VI DELEGERER ANSVAR OG GIR RAMMER*
- *VI ORGANISERER OSS I LAGDELER MED OVERSIKTIG ANTALL RELASJONER*
- *DEFINERER NØDVENDIG SPISSKOMPETANSE*
- *VI DEFINERER SAMSPILLSSONENE I OG MELLOM LAGDELER*
- *VI SØRGER FOR AT ALLE KJENNER SITT ANSVARSOMRÅDE, SIN ROLLE OG SINE SAMSPILLSSONER*

KANALAVDELINGEN

- *STOR OMSTILLINGSUTFORDRINGER I 3 ÅR*
- *VÆRT(ER) DEL AV GPO-PROSJEKTET(digitalt transformasjonsprosjekt)*
- *NY AVDELING SLÅTT SAMMEN AV 4-5 TIDL = IDENTITETS-/KULTURUTFORDRINGER*
- *MANGE LEDERE I SYSTEMET*
- *FORSINKELSER*
- *SKAL VÆRE KNUTEPUKNT OG SERVICEAVD FOR ANDRE AVDELINGER I TV2*

ISACHSEN TRANSPORT

***HVA SKAL KJENNETEGNE DEN BESTE TRANSPORTAVDELINGEN I
BRANSJEN?***

DITT BIDRAG

Du får ikke et bedre lag enn det du bidrar med selv

FORUTSETNING

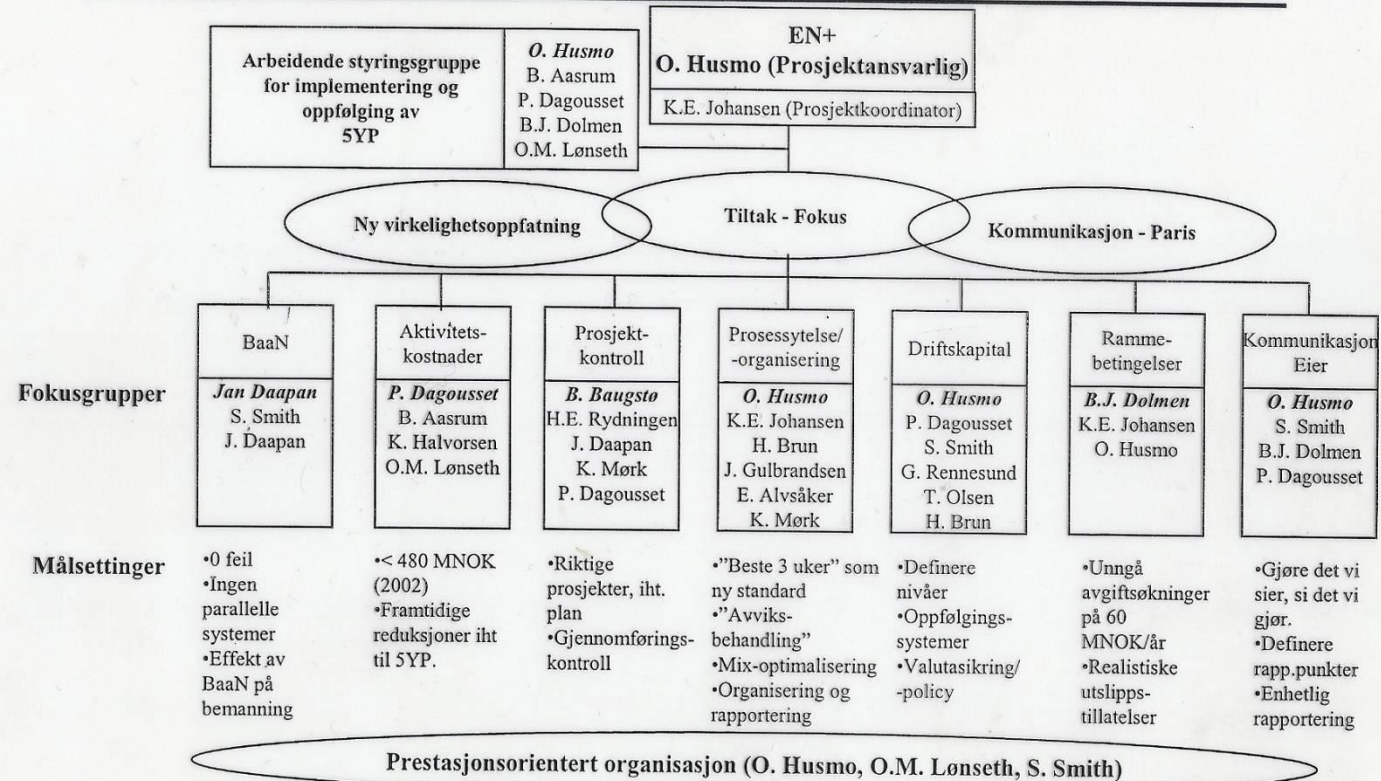
- *AT VI/JEG VIL OG TØR ENDRINGER (MEN, I BEGRENSET OMFANG)*
- *PRIORITERING!!!!!!!!!!!!*

ÅRSAK/KONSEKVENNS

- Hva har gått bra siden sist med det vi ble enige om å gjøre noe med(ref. utviklingsområde med tilhørende tiltaksplan)? Årsak?
- Hva strever du med? Årsak?
- Hva blir konsekvensen? Prioritering i neste periode for å flytte deg litt mer?
- Hva trenger du hjelp til?

1

"EN+ prosjektet" Organisering



- Forstå ledelseskonssept
- DAKAS
- HMS-arbeid i linjeorganisasjonen

UTFORDRINGER

STYRKE, UTTØYNING

STYRKEPROGRAM SIRKELTRENING.

ØVELSE: 1. TÅHEVINGER.

2. OPPTREKKING

3. SIT'UPS UTEN FESTE.

4. SPENSTHOPP.

5. BUKØVELSE.

6. RYGGSTREKKERE.

7. HØGE HOPP.

8. SIDEVRIDNINGER.

9. ARMHEVINGER.

10. SPLITT HOPP.

11. OPPTREKK PÅ BENK.

30 SEK. INNSATS.

15 SEK. PAUSE.

3 MIN. PAUSE MELLOM RUNDENE.

2-4 RUNDER

Armheving og strekking:

- med bøyde bein og håndstøtte på underlaget
- med strake bein og håndstøtte på kasse
- med strake bein og håndstøtte på underlaget

Byt armene så brystet berører underlaget (kassen). Strekk armene ut igjen.

Eksempel på dosering:

10-20 gjentakelser pr. serie, 2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for musklene som strekker armene framover og for armstrekkerne.

- Stå på knærne med hoftebreddes avstand mellom beina. Støtt hendene på underlaget med skulderbreddes avstand mellom armene. Strekk vekselvis en arm rett fram, og motsatt bein rett bakover.

Eksempel på dosering:

Ca. 20 repetisjoner pr. serie, 2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for ryggstrekkerne (og hofteleddstrekkerne).

- Legg på magen med pannen mot underlaget. Løft beina med en liten bøy i knærne. Hold beina oppe i 2-4 sekunder. Pannen skal hele tiden ha kontakt med underlaget. Armene kan også trekkes bakover med tomlepe pekende oppover.

Heng i ribbevegg med rett kropp.
Kneløft til brystet med bøyde knær eller med strake bein til vannrett stilling og senking.

Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser.
2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for hofteleddsbøyerne.

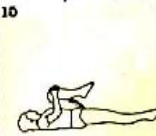
"Sit-ups" uten feste av beina.
Roll opp med haka mot brystet og rund ryggen.
Rolig utførelse.

Eksempel på dosering:

Ca. 20 repetisjoner pr. serie, 2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for de rette bukmusklene.

Legg på ryggen med armene langs siden. Press haken inn mot brystet. Arm og skulder vis opp og fram foran kroppen. Overkroppen løftes noe opp.



Hold pannen mot brystet med armene langs siden. Press haken inn mot brystet. Arm og skulder vis opp og fram foran kroppen. Overkroppen løftes noe opp.



Hold pannen mot brystet med armene langs siden. Press haken inn mot brystet. Arm og skulder vis opp og fram foran kroppen. Overkroppen løftes noe opp.

SØREN KIERKEGAARD

*Skal man hjelpe en annen, må man først finne ut hvor han er,
og møte ham der.*

Det er første bud i all sann hjelpekunst

MÅL

- *Vi ønsker vekst i salg/aktivitet*
- *Vi ønsker bedre utnyttelse av tilgjengelige systemer i banken*

KJERNEVERDIER

- *KOMPETANSE*
- *PÅGANGSMOT*
- *PROFESJONELLE*

AMBISJON

- *VI GIR ALLE I VÅR LAGDEL KJENNSKAP TIL OVERORDNET MÅL OG VÅRT FELLES AMBISJONSNIVÅ*
- *VI INVOLERER ALLE, OG SJEKKER UT AT FORSTÅElsen ER GOD*
- *VI VISER SAMMENHENG MELLOM OVERORDNET MÅL OG VÅR LAGDELS LEVERANSE*
- *VI INVOLVERER FOR Å LAGE EN FELLES OVERORDNET BESKRIVELSE AV AVDELINGENS ANSVAR OG OPPGAVER*
- *VI SJEKKER UT AT ALLE HAR FORSTÅTT OPPDRAGET OG FORSTÅTT SITT EGET BIDRAG*

LEDERATFERD?

Balanse mellom sekundering og utvikling

RESULTATER FOR ENHVER PRIS?

*DET ER IKKE BARE Å NÅ RESULTATENE, MEN MÅTEN DE NÅS PÅ
ER AVGJØRENDE*



TROND NYMARK

UTHOLDENHET

- Evnen til å motstå tretthet
- Even til å arbeide med relativt høy intensitet over tid

SAMSPILLSREGLER DPS

- 1) Vi setter av tid til samspill
- 2) Vi snakker med hverandre og ikke om
- 3) Vi tar hverandres perspektiv
- 4) Vi er hverandres gartner
- 5) Vi er lojale mot beslutninger
- 6) Vi gjør de oppgavene vi er enige om
- 7) Vi holder avtaler og tidsfrister
- 8) Vi sprer humør og arbeidsglede



Generated by CamScanner from intsig.com

TA HENSYN TIL

- ANABOL OG KATABOL FASE

FORUTSETNINGER

- *GOD UTHOLDENHET*
- *EVNE TIL Å TÅLE VARIASJON I BELASTNING*
- *RASK RESTITUSJONSEVNE*
- *ANAEROB TERSKEL = RELATERT TIL ARBEIDSØKONOMI*
- *OG, ARBEIDSØKONOMI? RASJONALITET I BEVEGELSE, MESTRING, TOPP MOTORIKK*

STYRKE, UTTØYNING

STYRKEPROGRAM SIRKELTRENING.

- ØVELSE : 1. TRÅHEVINGER.
2. ~~OPPTREKKING~~
3. SIT'UPS UTEN FESTE.
4. SPENSTHOPP.
5. BUKØVELSE.
6. RYGGSTREKKERE.
7. HØGE HOPP.
8. SIDEVRIDNINGER.
9. ARMHEVINGER.
10. SPLITT HOPP.
11. OPPTREKK PÅ BENK.

30 SEK. INNSATB.
15 SEK. PAUSE.
3 MIN. PAUSE MELLOM RUNDENE.
2-4 RUNDER

Hen. ribbevegg med rett kropp
Kneleift til brystet med bøyde knær eller med strake bein til vanrent stilling og senking.

Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser.
2-3 serier.

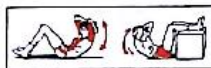
Hovedvirkning: Styrketrening for hofteleddsbøyene.

"Sit-ups" uten feste av beina
Rull opp med haka mot brystet og rund ryggen.
Rølg utførelse.

Eksempel på dosering:

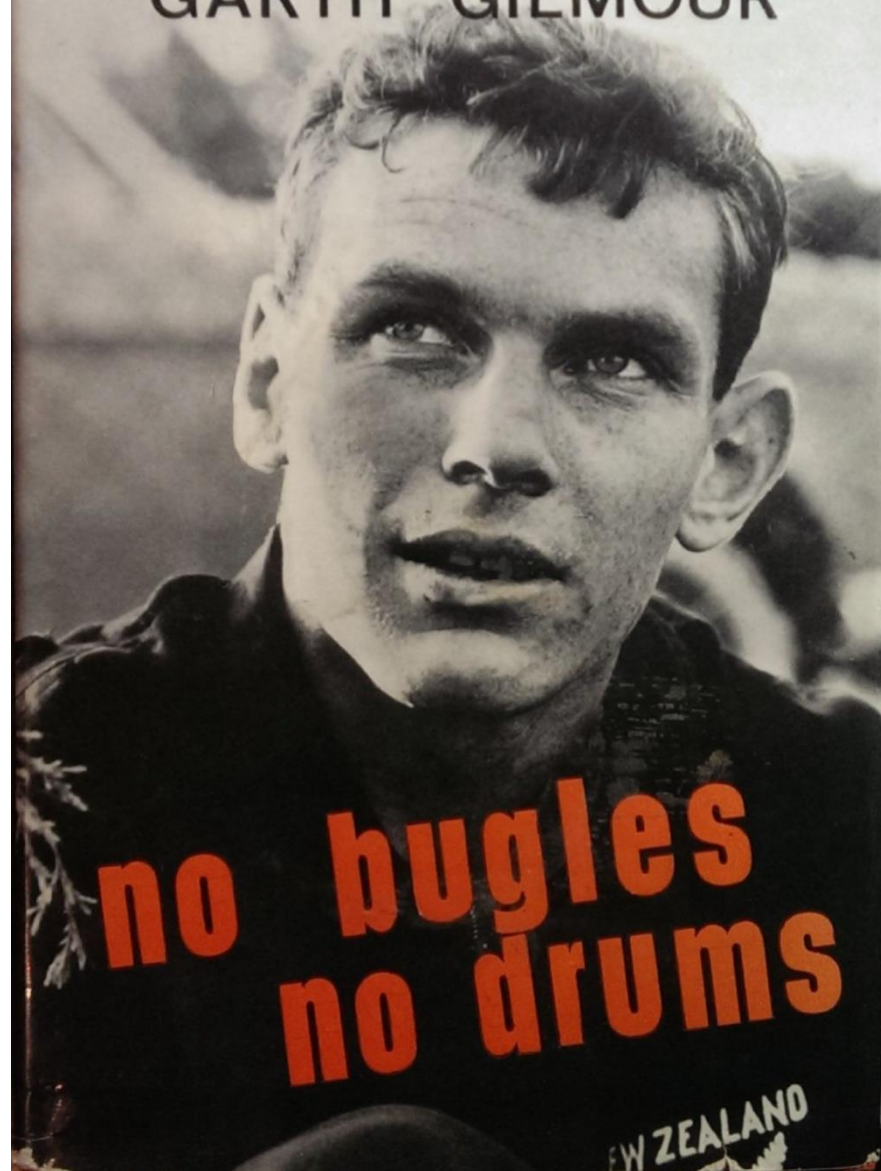
Ca. 20 repetisjoner pr. serie. 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for de rette bukmusklene.

Ligg på ryggen med armene langs siden. Press haken inn mot brystet. Arm og skulder vris opp og fram fann knoppen. Overkroppen løftes noe opp.



- Ligg på magen med pannen mot underlaget. Løft beina med en liten bøy i knærne. Hold beina oppe i 2-4 sekunder. Pannen skal hele tiden ha kontakt med underlaget. Armene kan også trekkes bakover med tånele pekende oppover.

PETER SNELL
GARTH GILMOUR



TREAD MILL WORK OUT

TIME	ACC. TIME	PACE	HF START	HF MIDDLE	HF END
5min	5min	4.00	125	132	137
5min	10min	3.15	137	162	169
5min	15min	4.00	169	141	140
10min	25min	3.15	140	167	174
5min	30min	4.00	174	149	147
5min	35min	3.15	147	169	175
5min	40min	3.10	175	179	181
3min	43min	4.15	181	155	145
2min	45min	3.05	145	165	175

TRENINGSDAGBU		NR 14501										PERIODE 20 - 26/1-20									
TRENINGSFORMER																					
DATO	LANGLØP		HØY-INTERVALL		LØY-INTERVALL		FARTSLØP		HURTIG LØP		SAKKE LØP	STEV-STE	ØRE ØRE	SAKKE ØRE	STØVINGS LØP	SPELST	STYRKE	TEKNI			
	KM	TO	DIST. REP.	TO	DIST. REP.	TO	KM	LENGDE DRAG	KM	TO											
20	16*	1.00													4	15 min Løp					
	14*	0.50													4						
21	15*	1.10																			
	15 min løp med turtid						6-5-4-3-2-1 min løp med turtid 1-1 min - 6 *														
22	36*	2.15																			
23	10*	0.40														15 min Løp					
	20	Følgende BUL opp 0.15 8* 2* 200m rissete																			
24	10*	0.40													4						
	16	Skitar med pulk.																			
25	25	Gataopp i Åsneid 6 km vekt på stilling og god																			
	opp med turtid																				
26	28	2.45																			

KOMMENTARER:

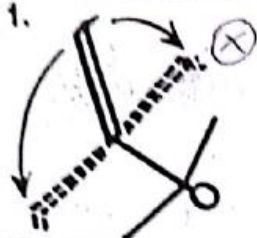
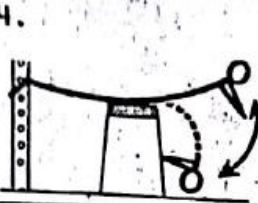
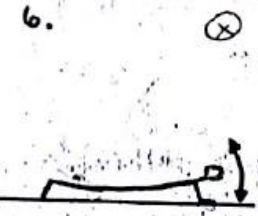
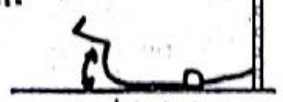
* med trening
0 skitrenning

MARATHON WORK OUT

- *30km, i.e. run as follows:*
 - *5km at 4.00/km*
 - *5km at 3.25-3.30/km*
 - *5km at 4.00/km*
 - *5km at 3.25/3.30(km*
 - *5km at 4.00/km*
 - *5km at 3.25/3.30*
- * *10min jog, so 6x1000m on the track with 200m jog, at 3.10-3.15*

RYTME

- L(R) + H + L(R) + L(VARIERT) + H + EKSTRA LANG

1. 	2. 	Øving 1: SIDEVEIKINGAR Stråke bein. Lenge og vifring 10 reps til kvar side. Øving 2: ARMPENDLINGAR (spesiell) Ståande stilling, bein same sidig. Armpendlingar ca. 100 steget. Bruk lette vektar. Legg vekt på framover-pendlingar. 100-150 pendlingar pr. bein.
3. 	4. 	Øving 3: VANLIG SIT-UPS Utan feste. 25-30 reps Gå raskt opp og roleg ned. Full stopp mellom kvar. Øving 4: RYGG-UPS PÅ BENK Pass på å rulle opp. Vektbelastning: 0-10 kg 10-15 reps.
5.  Lan tyngde uten vekt	6. 	Øving 5: SPLITTHOPP MED VIKT Vektbelastning: 30-40 kg Variér bein-utslaget. Begynn med lite utslag. Hold hofta godt framme. 40-50 reps. Øving 6: ARMHEVINGER 15-20 stk.
7. 	8. 	Øving 7: OPPSPENNING PÅ BENCH Spenn hofte opp. Utgangsstilling med setet i golvet. Føttar med ein fot på kasse/stol. Kassehøgde ca. 40-50 cm 20-25 reps på kvart bein. Øving 8: OPPSTIGN PÅ KASSE Kassehøgde ca. 40-50 cm 15 reps på kvart bein. Strekk heilt opp på tå. Hold hofta godt framme.
9. 	10. 	Øving 9: FULL-DOWNS I STOL Sittande stilling. Dra ned med knea. Sakte opp igjen. Bruk motstanden slik at du trekkjer. antall reps på 10-15 reps. Husk rett rygg. Øving 10: KNEOPPTREKK Trekk kna mot brystet. Knea bøyde på veg opp. blir retta ut foran brystet. 10-15 reps.
11. 		Øving 11: ØKKEVELSE 15 stk.

STYRKE, VTTØYNING

STYRKEPROGRAM SIRKELTRENING.

ØVELSE : 1. TÅHEVINGER.

2. ~~OPPTREKK PÅ~~

3. SIT'UPS UTEN FESTE.

4. SPENSTHOPP.

5. BUKØVELSE.

6. RYGGSTREKKERE.

7. HØGE HOPP.

8. SIDEVRIDNINGER.

9. ARMHEVINGER.

10. SPLITT HOPP.

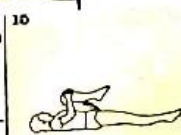
11. OPPTREKK PÅ BENK.

30 SEK. INNSATS.

15 SEK. PAUSE.

3 MIN. PAUSE MELLOM RUNDENE.

2-4 RUNDER



Hent ribbevegg med rett kropp.
Kneleift til brystet med bøyde knær eller med strake bein til vanrett stilling og senking.

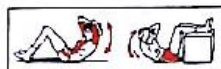
Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser.
2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for hofteleddsbyen.

"Sit-ups" uten feste av beina.
Roll opp med haka mot brystet og rund rygg.
Rohg utførelse.

Eksempel på dosering:
Ca 20 repetisjoner pr. serie. 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for de rette bukmusklene.

Ligg på ryggen med armene langs siden. Press haken inn mot brystet. Arm og skulder stris opp og fram foran kroppen. Overkroppen løftes noe opp.



Armbøyning og strekking:
- med bøyde bein og håndstøtte på underlaget
- med strake bein og håndstøtte på kasse
- med strake bein og håndstøtte på underlaget
Bøy armene så brystet berører underlaget (kassen). Strekk armene ut igjen.

Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser pr. serie. 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for musklene som strekker armene (framover og for armstrekkerne).

Så på knærne med hoftebreddes avstand mellom beina. Støtt hendene på underlaget med skulderbreddes avstand mellom armene. Strekk vekselvis en arm rett fram, og motsatt bein rett bakover.

Eksempel på dosering:
Ca. 20 repetisjoner pr. serie. 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for ryggstrekkerne (og hofteleddstrekkerne).

Ligg på magen med pannen mot underlaget. Løft beina med en liten bøy i knærne. Hold beina oppe i 2-4 sekunder. Pannen skal hele tiden ha kontakt med underlaget. Armene kan også trekkes bakover med tomlene pekende oppover.



SELVE GJENNOMFØRINGEN?

- *Mental forberedelse – visualisering*
- *Utstyr*
- *Hvordan ta hensyn til utsatte områder*
- *Ernæring; spise, drikke*
- *Løpsopplegg – det er dobbelt så langt fra 30km til mål som fra 0 til 30km*
- *Hva med varmen?*
- *Den siste uka treningsmessig?*

GIR ELLER TAR ENERGI

Jeg vil og jeg kan
Jeg skal og jeg må

ANAEROB TERSKEL

- Varierer med hvor stort muskelarbeide som ledsager arbeidet
- Løp = 90% av maks kapasitet
- Langrenn klassisk = 90%
- Langrenn skøyting = 85%
- Sykkel = 85%



Generated by CamScanner from intsig.com

FRAMTID

*HVORDAN ØNSKER VI Å SE OSS SELV FOR EKSEMPEL TO ÅR
FRAM I TID?*

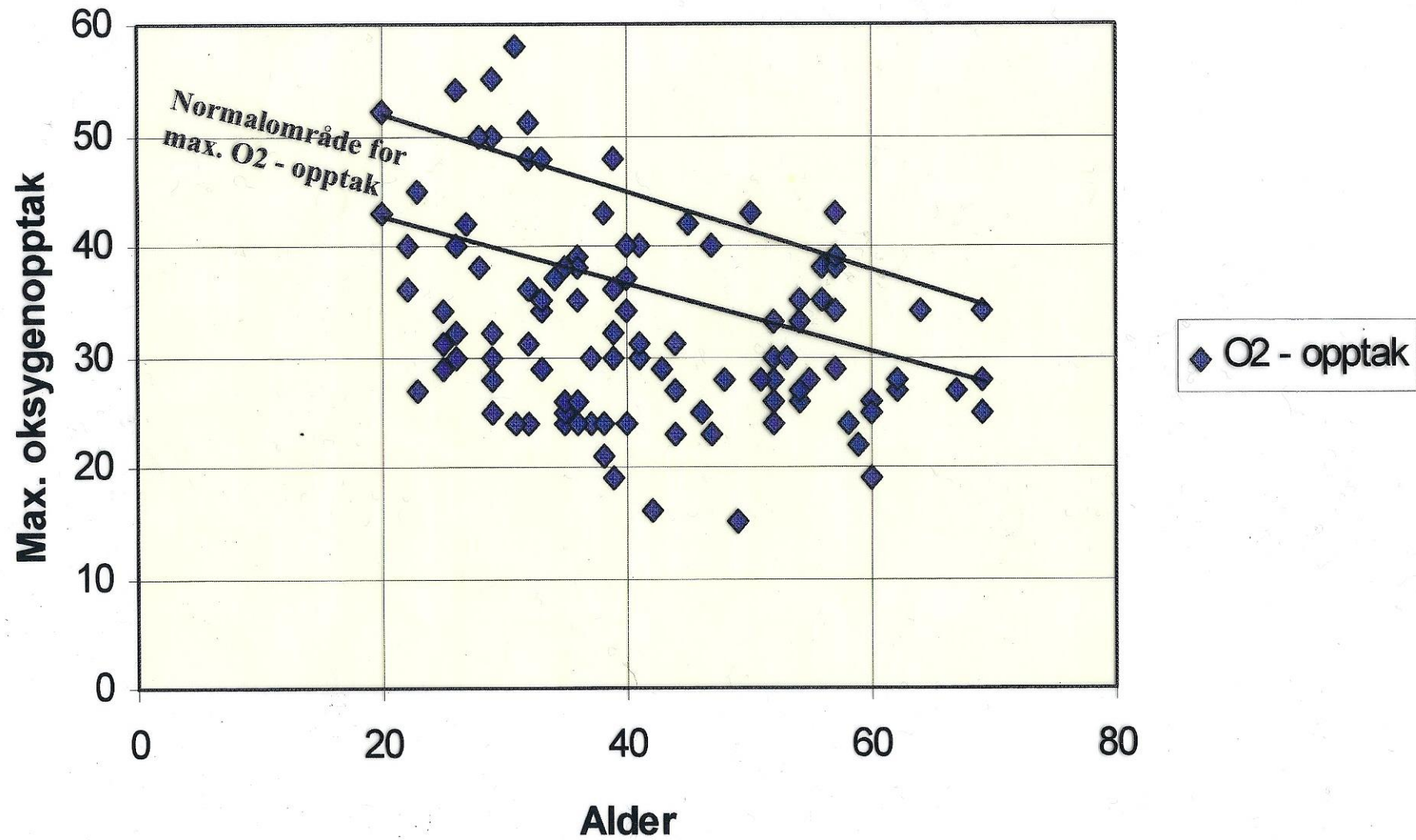
BANEØKT

- *3000m m/innlagt 5x200m i stor fart*
- *Pausene maratonfart = f.eks. 3.20/km*

FRISKLIVSSENTRAL

- **FLS = MYE MER ENN TRENINGSGRUPPER**
- **Er en forebyggende og helsefremmende helsetjeneste**
- **Fokus rettet mot friskressurser**
- **Viktig del av helsetjenesten, som bruker mest på og er best på reparsjon**
- **Tilbud innen psykisk helse, kosthold, snus- og røykeslutt + fysisk aktivitet**
- **Tilbudet bidrar til mer helhetlig og koordinert forløp for pasienter og er med på å bygge bro mellom helsetjenesten og det brede folkehelsearbeidet**
- **264 kommuner er med i dag, etter at vi startet i Modum 1996**

Maksimalt oksygenopptak - menn



TINE - VISJON

SAMMEN SKAPER VI EKTE MATOPPLEVELSER FOLK VIL HA

EFFEKT AV TRENING

- $(N-1) - N - (N+1)$

OVERTRENING?

- FEILTRENING
- MANGLENDE GRUNNLAG FØR INTENSIV TRENING DOSERES
- FEILDOSERING AV HELHET
- IKKE HARMONI KATABOL OG ANABOL FASE

HAR DER PREMIEREDAG?

OTTO HOMLUNG:

Hva måles teatersjefen på?

TINE - VERDIER

- *BYGGER TILLIT*
- *SKAPER MULIGHETER*
- *TAR HELHETSANSVAR*
- *OPPNÅR RESULTATER*

AT

- LANGE INNSATSER I SONE 3/OPP MOT SONE 4
- KORTE PAUSER
- 3-4 X 15MIN P/3-5MIN
- 2X30MIN P/5MIN
- 6-8X10MIN P/3MIN
- PYRAMIDE
- LANGE BAKKER

TRENING AT

- Sammenhengende intensitet over tid (høy sone 3/lav sone 4) – korte pauser med bevegelse

- ØKT:

TID	WATT	KM/T	TR.FR.	MOTSTAND	HJERTEFREKVENNS
10min	130	30	90	10%	125
10 ”	200	32	100	15%	142
10 ”	300	21	70	60%	154
10 ”	350	26	82	55%	175

Alternativ opp/ned.....

3.1 "JAHAN'S IDEAL PLAN"

Activity	Duration (days)	ES	EF	LS	LF	TF	FF	SS	SS Lag	Relationship
1. Site Preparation	10	0	10	0	10	0	0	0	0	1 → 2
2. Foundation Work	15	10	25	10	25	0	0	0	0	2 → 3
3. Structural Work	20	25	45	25	45	0	0	0	0	3 → 4
4. Electrical Work	10	45	55	45	55	0	0	0	0	4 → 5
5. Plumbing Work	10	45	55	45	55	0	0	0	0	4 → 6
6. Painting Work	10	55	65	55	65	0	0	0	0	5 → 7
7. Final Inspection	5	65	70	65	70	0	0	0	0	7 → 8
8. Handover	5	70	75	70	75	0	0	0	0	8 → 9
9. Project Closeout	5	75	80	75	80	0	0	0	0	9 → 10

FORUTSETNINGER FOR SAMSPILL

LIST FAKTORER



Generated by CamScanner from intsig.com

FOKUS

- *DU VIL OG DU KAN; JEG VIL OG JEG KAN*
- *DU SKAL OG DU MÅ; JEG SKAL OG JEG MÅ*

INVOLVERING

- *DINE NÆRMESTE MEDARBEIDERE, ER DE MED?*

POB

ALLTID PÅ

UTFORDRING

- ***GJENNOM FYSISK AKTIVITET SKAPE GRUNNLAG FOR EN BEFOLKNING SOM GENERELT DØR SUNNERE***
- ***MER LIV TIL ÅRENE***

ER DET BARE Å TRENE/OG UTVIKLE?

- *DERE HAR BLITT ENIGE OM Å TRENE PÅ DET SOM VIRKELIG GIR UTVIKLING?*
- *ENIGHET?*
- *LOJALITET?*
- *DISIPLIN?*

NIF`S AKTIVITETSVERDIER

GLEDE (gjennom mestring)

HELSE (fungere best mulig til tross for)

FELLESSKAP(gjennom utvikling sammen)

ÆRLIGHET(gjennom synbare holdninger)

BYGGENÆRINGEN

***STYRKE SIN POSISJON I TAKT MED STIGENDE
INTERNASJONALISERING OG GLOBALISERING***

LAG – GRUPPE?

Hva er forskjellen?

FORUTSETNING FOR GODT SAMSPILL

Enighet om gjensidighet i FORVENTNINGER og FORPLIKTELSER

ENSIDIGHET

- ***BARNA DELTAR KUN I EN IDRETT, OG BARE I KONKURRANSEVARIANTEN AV DEN***

TRAINING WOMEN

- *Can handle the same training load as men. Are male coaches too conservative re. what they think women can tolerate?*
- *No specific training systems for women*
- *Could be slightly less recovery ability for W than for M 15-18 yrs old*
- *Young girls have too much anaerobic work-outs = should have more focus on building aerobic base*
- *«Good» early results cause a short cut on a sensible development plan. One can have good placings at f.i. European champs for junior/u23, but from an international perspective, the results are hardly noticeable*
- *When group training, split the runners in groups according to standard not sex*
- *W demand tighter follow-up, because they are eager to please the coach, follow the set training schedule*
- *More frequent eating disorders*
- *Move to early up in distances. Develop the 1500m potential before moving upwards in distances. But, develop it with a solid aerobic base.*

MINE TRENINGSRÅD

- *KLARGJØRE GJENSIDIGHET I FORVENTNINGER/FORPLIKTELSE*
- *MEST MULIG VARIASJON INNEN ØKTENE = KOMBINASJONSØKTER*
- *INGEN HØYNITENSIV ØKT LIK EN ANNEN*
- *HYPPIG KONTAKT(SE ALLE)*
- *DET ER IKKE FARLIG Å TRENE MYE*
- *EKS. LANGRENNSGRUPPA VIKERSUND*

KONKURRANSER

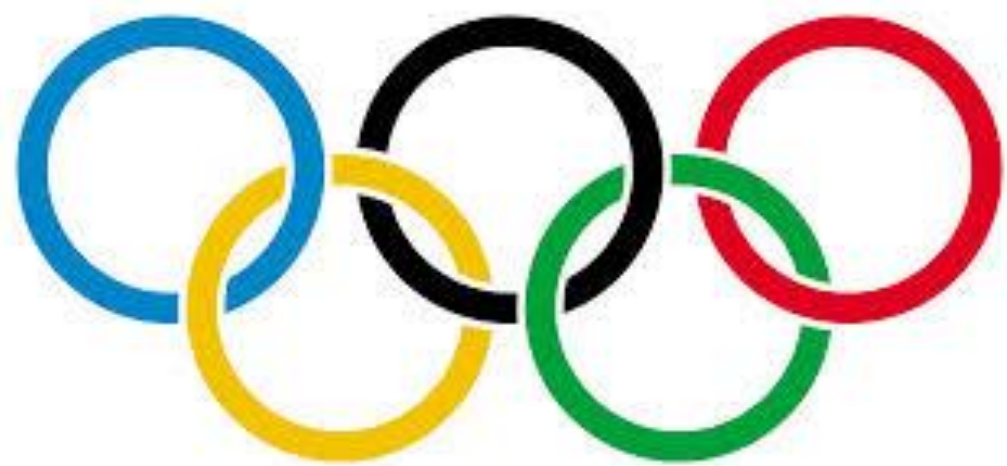
- *HYSTERI?*
- *MÅ IKKE GÅ PÅ BEKOSTNING AV Å UTVIKLE BASIS OG GOD ARBEIDSØKONOMI(TEKNIKK)*
- *LOKALT/NASJONALT*
- *INTERNASJONALT FOR UNGE?*

NÅR HADDE JEG LYKTES SOM TRENER PÅ KLUBBNIVÅ

- *UTVIKLE EN GENERELT GOD PRESTASJONSKULTUR = GODE RESULTATER*
- *GODT SAMHOLD/SAMSPILL = LAGSPILL*
- *SKAPE GRUNLAG FOR BRUK AV REGELMESSIG FYSISK AKTIVITET RESTEN AV LIVET*

HVA SITTER JEG IGJEN MED?

- *FELLESSKAP/VENNSKAP*
- *EGENAKTIVITET, EGENUTVIKLING AV OSS, KREATIVITET(PRØVE UT)*
- *MANGFOLD*
- *GODE KLUBBMLJØER, ROM FOR ALLE – HUMØR*
- *TRENERE, SOM FORSTO BETYDNINGEN AV ETABLERING AV BASISFERDIGHETER*
- *INTET KRAV TIL TIDLIG SPESIALISERING*
- *FORNUFTIG KONKURRANSEPROGRAM*
- *FORSTÅELSE AV FYSISK AKTIVITETS BETYDNING*



OL`S VALGSPRÅK/VISJON

CITIUS, ACTIUS, FORTIUS

RASKERE, HØYERE, STERKERE

ØNSKE OM Å PRESTERE BEDRE/TØYE GRENSENE

- *DET ER IKKE BARE Å NÅ RESULTATET, MEN MÅTEN DET GJØRES PÅ, SOM ER AVGJØRENDE*
- *IDRETT DOP INKL. MEKANISK DOP, KAMPFIKSING*
- *KORRUPSJON, ØKONOMISK DOP (PANAMA OG PARADISE PAPERS)*
- *RASISME, DISKIRIMINERING*

MEDISINSK OG TEKNOLOGISK UTVIKLING

REGLER

DOPINGSKANDALER

- *OL SALT LAKE CITY 2002*
- *VM SKISKYTING OSLO/VM SKØYTER 1999*
- *FESTINA-SKANDALEN*
- *OPERACION PUERTO*
- *IAAF*
- *PROFESJONELL IDRETT I USA, BALCO*
- *VM LANGRENN LAHTI 2001 + ØSTERRIKE*
- *LONDON OL 2012*
- *STATSDOPING RUSSLAND, DDR, KINA M.FL*

DEN FØRSTE VIRKELIGE SMELLEN

1998 FESTINA-SKANDALEN

WILLY VOET

TUE = MEDISINSK FRITAK

- ***EN LANG REKKE HISTORIER KNYTTET TIL FLERE AV DAGENS STORE IDRETTSNAVN***
- ***WIGGINS, MO FARAH, SØSTRENE WILLIAMS, NORSKE ASTMATIKERE, CHRIS FROOME + MANGE FLERE***

TUE = THERAPEUTIC USE EXEMPTIONS

- *ENKELTE UTØVERE HAR BEHOV FOR MEDISINSK BEHANDLING MED LEGEMIDLER SOM INNEHOLDER STOFFER PÅ DOPINGLISTENE*
- *SJEKK SIDENE TIL ANTIDOPING NORGE*



SIGMUND LOLAND(NIH)

- *«LIKHETSNORMEN I KONKURRANSEIDRETT ER IKKE ET MÅL I SEG SELV, MEN ET MIDDEL FOR Å KUNNE MÅLE EN BESTEMT FORM FOR ULIKHET = ULIKHET I IDRETTSLOG PRESTASJONSEVNE»*
- *DETTE ER BAKGRUNNEN FOR DE FLESTE REGLER. VI ØNSKER Å SE HVEM SOM PERSTERER BEST UT FRA LIKE FORUTSETNINGER, OG VI LAGER REGLER FOR Å SIKRE DETTE*

YTRE/INDRE FAKTORER

- *LUFTEN SOM OMGIR OSS, EKS. I HØYDEN LAVERE LUFTTRYKK OG LENGER MELLOM OKSYGENMOLEKYLENE = OKSYGENTILGANG DÅRLIGERE*
- *HØYDE, LAVERE LUFTMOTSTAND = BOB BEAMON 8.90*
- *SKØYTELØP CALGARY/SALT LAKE, TEMP I HALLEN*
- *TYNGDEKRAFT 0.5 % STERKERE VED POLENE/EKVATOR, PATRICK SJØBERG. KANSKJE WR HVIS IKKE STOCKHOLM*
- *VARME, KULDE, REL, LUFTFUKTIGHET; ERNÆRING*
- *TEKNIKK; SKØYTING/KLASSISK; BOKLØW*
- *VIND OG VÆR, EKS. SKIHOPP, SYKLING*
- *UTSTYR, SOM KLAPPSKØYTER, SKRUKNOTTER, TRESKI, SVØMMEDRAKTER. ALEX DALE OEN BRUKTE IKKE/PROTEST*
- *SMØRING*

M.M.

- *TRENINGSMETODER*
- *HØYDE, VEKT, GENETIKK; EKS. BOLT 1.94 HØY; 41 SKRITT MOT 44*
- *BASKETBALL*

GENETISKE FORDELER

EKS.:

EERO MANTYRANTA

CASTER SEMENYA





PÅVIRKER RESULTATET

BIOMENANIKK; TEKNIKK

SENTRALT I Å FORSTÅ HVORDAN KROPPEN TILPASSET SEG TRENING

SENTRALT SKANDINAVISKE FORSKNINGSMILJØER:

PER-OLOF ÅSTRAND

BENGT SALTIN

BJØRN EKBLOM

KALD KRIG OG STORE MUSKLER

ALL TIME BEST

- **SP(M): WR=23.12(1990); 5 BESTE 1975-1990; BEST ETTER 2010 = NR. 9 FRA 2017**
- **DT(M): WR=74.08(1986)**
- **HT(M): WR=86.74(1986); INGEN TOPP-10 ETTER 2010**
- **SP(W): WR=22.63(1987); NR.22 FRA 2011**
- **DT(W): WR: 76.80(1988); INGEN TOPP-10 ETTER 2000**
- **ANNET:**
- **MARITA KOCH, FLO JO**

USA OL 1984

- *PRØVER FORSVANT*
- *ORGANISERT BLODDOPING*
- *RONALD REAGAN: TALE FOR TEAM USA*

«MILLIONER AV UNGE MENNESKER VIL, SOM DERE VET, FØLGE LEKENE. DET ER KJERNEN AV MORGENDAGENS AMERIKA. JEG VET DERE IKKE VIL SVIKTE DISSE BARNNA ELLER VÅRT LAND VED Å GJØRE NOE ANNET ENN FØRSTEKLASSES JOBB. I DEN FRIE VERDEN AVHENGER ALT AV OSS»

DDR`S HEMMELIGE DOPINGPROGRAM

ORGANISERT DOPING

- *DDR, KINA, SOVJETUNIONEN, PUTINS`S Russland, ITALIA, FINLAND*
- *1954: NÅ ER VI I GANG MED DET MEDISINSKE RUSTNINGSKAPPLØPET*
- *I DAG; MER «PRESTASJONGRUPPER ORIENTERT PÅ TVERS AV NASJONENE»*



EUROPARÅDET STRASBOURG

HVORFOR TOK DET SÅ LANG TID?

- *UTVIKLE GYLDIGE TESTER FOR Å SPORE BLODDOPING OG EPO*
- *BUKKEN OG HAVRESEKKEN*
- *DR. CONCONI*
- *INNFØRING HELSESJEKKER. HJELPE DOPERNE, I STEDET FOR Å AVDEKKE*
- *20 ÅR MISTET MAN – IOC EN KVISE PÅ IDRETTENS RUMPE*

SAMVITTIGHETSSPØRSMÅL?

HOLDNINGER

KULTUR (SKAM/UFLAKS)

FORUTSETNING

- ***NØYTRALT OVERSTATLIG OG IDRETTSNØYTRALT ORGAN MED UNIFORM PRAKSIS***
- ***STRENG KONSKEKVENSHÅNDTERING***

ALL TIME BEST

- 10000(M): WR=26.17.53(2005); ALLE TOPP 12 FØR 2011
- MAR(M): WR=2.02.57(2014); ALLE TOPP-10 TIDENE 2011-2017
- 5000(M): WR=12.37.35(2004); 9 BESTE TIDER FØR 2006
- 1500(W); ALLE 10 BESTE FØR 1998 UNNTATT GENZEBE DIBABA 2015 INKL. WR=3.50.07

KINA

1500(W): 2-3.50.46(93)/7 AV 9 FØRSTE, ALLE 1993 OG 1997

3000(W): WR=8.06.11/ALLE 4 FØRSTE = 1993, OG 6 BESTE TIDENE

10000(W): 2-29.31.78(WR=29.17.45)

NORGE

- **KASTMLJØER**
- **SPRINTMILJØER**
- **USA-INSPIRERT**

GEVINSTER

- *ØKONOMISKE FORDELER*
- *SOSIALE FORDELER*

DOPING I ET ALLMENLEGE - PERSPEKTIV

- *I HVILKEN GRAD VIL DERE MØTE DETTE I DERES PRAKSIS?*
- *MANGE ENGASJERT I IDRETTS- OG PRESTASJONSMILJØER*
- *DERE MÅ KUNNE SI NEI TIL TUE PÅ GRENSEN*



- Vi må prøve å gi ham livsgnisten

UTFORDRING GODT LAGSPILL

- **WHAT IS IN IT FOR ME?**
- **HVA KAN JEG BIDRA MED FOR AT LAGET SKAL LYKKES?**

VEIDЕККЕHUSEТ

- *PROFESJONELLE*
- *REDELIG*
- *ENTUSIASTISK*
- *GRENSESPRENGENDE*

RELATERT TIL:

- *KUNDER*
- *MEDARBEIDERE*
- *LEDELSE*
- *LEVERANDØRER*

LEDERPRINSIPPENE

som verktøy for helhetlig ledelse

- **”Under min ledelse”**
 - Samspiller vi godt eller mindre godt?
 - Utvikler vi ferdigheter systematisk eller usystematisk?
 - Er det konsekvenser eller ikke for brudd på samspillsreglene?
 - Er lederprinsippene et aktivt verktøy for utvikling av lederferdigheter?

VERDIGRUNNLAGET

- **PROFESJONELL**
 - **MÅTEN VI HANDLER PÅ**
- **REDELIG**
 - **ALDRI TA SNARVEIER, ELLER UNNDRA OSS DE RAMMER LOVER, REGLER OG ETISKE RETNINGSLINJER GIR**
- **ENTUSIASTISK**
 - **ER ENGASJERT I DET VI GJØR, OG SØKER AKTIVT LØNNSOMME LØSNINGER FOR ALLE INVOLVERTE**
- **GRENSESPRENGENDE**
 - **NYSGJERRIGE/UTFORDRENDE. ER OSS SELV, INNOVATIVE**

100 % ANSVAR INDIVIDUELT OG RELASJONELT

HVA ER DEN ENKELTES 100 % ANSVAR?

100 % ANSVAR

- Hva betyr 100 % ansvar?
- Hva er ditt 100 % ansvar som leder?
- Hvilke ferdigheter krever det?
- Hva må du gjøre selv? Hva kan du delegere?
- Hva er vår største utfordring når det gjelder å lykkes med å praktisere 100 % ansvaret?

DIN LEDERTRENING

*HVILKET ER DET VIKTIGSTE LEDERPRINSIPPET DU BØR TRENE
PÅ?*

*HUSK AT LEDELSE ER ET FAG SOM MÅ TRENES SOM ALLE ANDRE
FERDIGHETER*

SAMSPILLSROLLEN

- *Samspillet i laget er ditt ansvar*
- *Hvor godt samspiller dere internt i laget ditt? Og, hvor godt er samspillet med deres viktigste samspillspartnere?*
- *Hvor godt fyller du 100 % ansvar i samspillrollene i laget ditt?*
- *Hva må du endre på, og trene på?*

LEDELSE

- *VI SETTER FELLES AMBISJON OG MÅL SAMMEN MED MEDARBEIDERNE VÅRE*
- *VI UTVIKLER OG TRENER NØDVENDIG KOMPETANSE I LAGET*
- *VI UTVIKLER OG ETABLERER VERDIER OG SAMSPILL MOT FELLES MÅL*
- *VI FØLGER OPP GJENNOMFØRING OG UTVIKLING, SAMT AVVIKLER DER UTVIKLING.....*

VEIDЕККЕ DRAMMEN

HØYT PRESTERENDE TEAM

BEGREPENE

- RESULTATMÅL
- AKTIVITETSMÅL
- TRENINGSMÅL
- TRENINGSPLANER

OPPGAVE

- Hvordan gjør dere en involverende målprosess i organisasjonen?
- Hvordan skaper dere en sammenheng mellom resultatmål og utviklingsmål(strategi)?
- Hvordan skal dere følge opp, og hva skal dere følge opp?

Under din ledelse, ikke glem det!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

LEDERUTVIKLINGSFOKUS

- *FELLES SPRÅK OG FORSTÅELSE FOR LEDELSE*
- *UTVIKLE PRESTASJONSORIENTERT LEDELSESKULTUR*
- *FORSTÅELSE FOR SAMMENHENG MELLOM LEDELSE OG RESULTATER*
- *DRAR I SAMME RETNING GJENNOM VERDIFORANKRING*
- *DELE BESTE PRAKSIS*

ca 185 km

TRENINGSDAGBOK

NAVN

Ingvald Kristiansen

PERIODE

8-17/12-86

TRENINGSFORMER

DATO	LANGKJØRING		KORT-INTERVALL		LANG-INTERVALL		FARTSLEK		HURTIG LANGKJ		BÅKKE LØP	INTEN- SITET	OPP- VARM	BÅKKE HOPP	STIGNINGS- LØP	SPENST	STYRKE	TØYN	SYK	SKADE
	KM	TID	DIST x REP	TID	DIST x REP	TID	KM	LENGDE- DRAG	KM	TID										
8	14 15*	1.00 0.55																		
9	14* 20	0.55 ***																		
			10 x 3 min 30 sek pause i seg + 20 min hurtig løping																	
10	13 14*	0.50 0.50																		
11	23	1.35																		
			Halve turen på rulle																	
12	12 12	0.50 0.55																		
			Trening med i Monaco																	
13	16	1.10																		
			Reiser fra Monaco.																	
14	20 12*	1.25 15 min																		
			5 min oppvarm + 10 min løp 3.17 min/km + 5 min i seg + 10 min 3.10 min/km + 10 min i seg																	

KOMMENTARER:

* Møtte trening
 *** BUL trening med Gutta på Byklebanen. I dag var det tungt
 Tungt underlag.

ca 186 km

TRENINGSDAGBOK

NAVN

Ingrid Kristiansen

PERIODEN 30/12 - 5/1-86

TRENINGSFORMER

DATO	LANGKJØRING		KORT INTERVALL		LANG INTERVALL		FARTSLEK		HURTIG LANGKJØ		BAKKE LØP	INTENSITET	OPP- VARM	BAKKE HOPP	STIGNINGS LØP	SPENST	STYRKE	TØYN	SYK	SKADE
	KM	TID	DIST x REP	TID	DIST x REP	TID	KM	LENGDE DRAG	KM	TID										
30	16	1.10																		
31	12*	0.50																		
	16*																			
1	30Δ	2.00																		
2	14*	0.50																		
	16*	1.00																		
3	10*	0.40																		
	15*																			
4	37	2.30																		
	Δ																			
5	20Δ	1.35																		

KOMMENTARER:

ca 209km

TRENINGSDAGBOK

NAVN

lynd

PERIODE

10-16/2

TRENINGSFORMER

DATO	LANGKJØRING		KORT-INTERVALL		LANG-INTERVALL		FARTSLEK		HURTIG LANGKJ		BAKKE LØP	INTEN- SITET	OPP- VARM	BAKKE HOFF	STIGNINGS- LØP	SPENST	STYRKE	TØYN	SYK	SKADE
	KM	TID	DIST x REP	TID	DIST x REP	TID	KM	LENGDE- DRAG	KM	TID										
10	18	1.15													4					
	15	1.00													5					
11	13	0.55													5					
	13	0.55	15 * 200m med rigger på stranda																	
12	8	0.30	+ 15 min med sprunglauf + sprint drag.																	
	25	1.40														15 min Lapping				
13	13	0.50													5					
	16	0.50	30 min fartlek med korte glide drag 20 sek - 4 1/2 min																	
14	14	0.55													5					
	14	0.55													6					
15	34	2.15																		
16	10	0.40													6	15 min Lapping				
	16	1.00	sean fin pål.																	

KOMMENTARER:

TRENNINGSBOK

NAVN: *Lynd*

PERIODE: *17 - 23/3-86*

TRENNINGSFORMER

DATO	LANGKJØRING		HURT-INTERVALL		LANG-INTERVALL		FARTSLØP		HURTIG LANGKJØRING		BANKELØP	HURTIGHET	OPP- og NEDVARM	BANKHOPP	STIGNINGS- LØP	SPENST	STYRKE	TØY
	KM	TID	DIST. REP	TID	DIST. REP	TID	KM	LENGDE- DRAG	KM	TID								
17	30	2.00	Tøffe skiturer i Holmabollpynten															
	15	1.00																
18	10*	0.32	Bike-trening 4 15 min - 4. runde 6x 230m - bakke oppover 1 min pause, deretter går vi															
	20																	
19	11*	0.45	Nedoverbakke trening 4 20 min															
	13	1.00																
20	15*	0.55	Nedoverbakke trening															
	13	0.50																
21	9		20 500 oppover + nedover 100 fot ca 3 min / 100 2x 20 min 4															
22	26	Fin løyter i fordeling																
23	12*	0.45																
	13*	0.45																

KOMMENTARER

*** skit trening*
** asfalt trening*

HTH AS - VISJON

VI SKAL VÆRE NORGES LEDENDE KJØKKENSPELIALIST MÅLT PÅ:

- KUNDETILFREDSHET***
- LØNNSOMHET***
- OMSETNING***

STRATEGISK MÅLSETTING

KUNDEOPPLEVELSER I VERDENSKLASSE

AKTIVITETSMÅL?

HTH- VERDIER

***GRUNDIG OG LØNNSOM
INKLUDERENDE OG RAUS
VÅKEN OG KUNDEFOKUSERT***

DET VIKTIGSTE Å UTVIKLE I 2018?

VI ØNSKER Å ØKE SALGET MOT NYE KUNDER

- *HVA MÅ GJØRES?*
- *HVA BLIR MIN UTFORDRING FOR Å BIDRA TILSTREKKELIG?*
- *VI IDENTIFISERER DE VIKTIGSTE UTVIKLINGSOMRÅDENE*
- *VI KONKRTISERER I UTVIKLINGSPLANER*
- *HVER ENKELT PRESENTERER SINE TO VIKTIGES UTVIKLINGSOMRÅDER, MED TRENINGSPLEANER*

ELLENS LEDEROPPGAVER?

- ***DET ER IKKE BARE Å NÅ RESULTATENE, MEN MÅTEN DET GJØRES PÅ SOM ER AVGJØRENDE***

SAMSPILLREGLENE

- 1. Gi hverandre tydelige, ærlige og konstruktive tilbakemeldinger**
- 2. Ha respekt for beslutninger som fattes**
- 3. Iverksette og gjennomføre beslutninger**
- 4. Respektere hverandres synspunkter**
- 5. Holde avtaler og tidsfrister**

VISJON OLT

VI SKAL LEDE OG TRENE BEST VERDEN

SKUE SPAREBANK

- *SKAL VÆRE EN LEDENDE LOKALBANK I BUSKERUD*
- *HVORFOR BLI KUNDE: LOKAL OG KOMPETENT*
- *DU SKAL OPPLEVE DET BESTE FRA TO VERDENER(BESTE FRA STOR OG BESTE FRA LITEN)*

IDRETTENS MØTEPLASS 2017

ALLSIDIG GRUNNLAG FOR Å NÅ TOPPEN

- ***LOKALMILJØETS BETYDNING (DEN NORSKE IDRETTSMODELLEN)***
 - ***ALLSIDIG, HVA ER DET?***
 - ***KJERNEALDER***
 - ***LANGSIKTIGHET***
 - ***TIDLIG SELEKTERING/SPISSING***

LOKAL OG KOMPETENT

- 1) FØLELSEN AV AT DU ER KUNDE I EN LITEN BANK SOM KJENNER DEG OG DINE OMGIVELSER***
- 2) DE LOKALE REPRESENTANTENE ER EN DEL AV ET STØRRE SYSTEM, MED KOMPETANSE SOM DE BESTE***

IDRETTENS EGENVERDI

***OPPLEVELSE AV UTØVELSEN AV IDRETTEEN FOR DEN SOM
DELTAR***

NIF SKAL

- *ARBEIDE FOR AT ALLE MENNESKER SKAL GIS MULIGHET TIL Å UTØVE IDRETT UT FRA SINE ØNSKER OG BEHOV*
- *ORGANISASJONEN SKAL VÆRE EN POSITIV VERDISKAPER FOR INDIVID OG SAMFUNN*
- *OG DERMED STYRKE SIN POSISJON SOM FOLKEBEVEGELSE OG DRIVKRAFT I SAMFUNNET*

GRUPPEARBEIDE

**VI SETTER ORD PÅ HVER ENKELT AV KJERNEVERDIENE
(SAMSPILLSREGLENE)**

IDRETTSGLEDE

- *SKAL SETTE FOKUS PÅ TRIVSEL, OG LEGGE TIL RETTE FOR MESTRING PÅ ALLE NIVÅER*
- *FOKUS PÅ SAMSPILLET MELLOM TRENER OG UTØVER*
- *SKAL SKAPE TRYGGHET GJENNOM GODT SAMSPILL*
- *IDRETTSTILBUDET SKAL GIS DER DELTAGERNE TRIVES OG VIL VÆRE*

FELLESSKAP

- *SKAL FREMME FELLESSKAP LOKALT, NASJONALT OG INTERNASJONALT*
- *SKAPE FELLESSKAP MELLOM ULIKE GRUPPER GJENNOM INTENGRERING I IDRETTSLAGENE*
- *RESPEKT FOR ANDRE MENNESKER, DERES MENINGER, PRESTASJONER OG FUNKSJONER*
- *IDRETTSLAGET SKAL VÆRE ET TRYGT STED Å VÆRE*
- *SKAL HA FOKUS PÅ FELLESSKAP MELLOM GRUPPER OG MEDLEMMENE I KLUBBEN PÅ TVERS AV KJØNN, ALDER, SOSIAL ELLER ETNISK BAKGRUNN*

HELSE

- *UTVIKLE POSITIVT UTØVERENS FYSISKE, MENTALE OG SOSIALE HELSE*
- *SKAL SKAPE GODE VANER FOR SUNN LIVSSTIL*
- *FREMME DOPINGFRI IDRETT*
- *BIDRA TIL FORSTÅELSE AV POSITIVT KROPPSBILDE*
- *PRESTASJON SKAL IKKE GÅ PÅ BEKOSTNING AV UTØVERS HELSE*
- *FOKUS PÅ BETYDNINGEN AV «IDRETTSHYGENISKE FAKTORER»*

ÆRLIGHET

- *ÅPENHET*
- *FOKUS PÅ LEDER SOM MODELL*

FAKTORER KNYTTET TIL KJERNEVERDIENE

- *ÅPEN OG ÆRLIG DIALOG*
- *DELE KOMPETANSE OG SPARRE MED KOLLEGAENE*
- *VI DRAR LASSET SAMMEN – SAMARBEIDSVILLIGE*
- *VI SKAL DISKUTERE FAG*
- *JEG SKAL BIDRA (I STØRST MULIG GRAD)*
- *VI LØSER SAKER PÅ EN GOD MÅTE*
- *VI SKAL HA GODT ARBEIDSMILJØ*
- *VI SKAL HA GODE SYSTEME*
- *VI SKAL VÆRE ENDRINGSVILLIGE*
- *VI SKAL FINNE NYE MÅTER Å LØSE OPPGAVENE PÅ*

ISACHSEN

Vi gjør det

ALLSIDIGHET

- *AKTIVITETEN BESTÅR I DELTAGELSE I TO ELLER FLERE IDRETT*

VARIASJON

- ***DRIVER MANGE FORSKJELLIGE AKTIVITETER INNENFOR EN ELLER FLERE IDRETTER***
- ***GIR:***
 - ***GUNSTIG UTVIKLING AV BARNS MOTORIKK, FYSISKE OG SOSIALE FORUTSETNINGER***
 - ***GJELDER OGSÅ SPESIFIKK TRENING INNEN FLERE IDRETTER***
 - ***ALDER 6-11 ÅR SKAL PREGES AV VARIASJON***

UTVIKLING

- **0-6: AKTIV START = LÆRE GRUNNLEGGENDE BEVEGELSER**
- **6-8: GRUNNLAG = UTVIKLE GRUNNLEGGENDE MOTORISKE OG FYSISK FORUTSETNINGER**
- **9-11: FERDIGHET = LÆRE OG UTVIKLE GRUNNLEGGENDE IDRETTSLIGE FERDIGHETER**
- **12-14; LÆRE Å TRENE = UTVIKLE EVNEN TIL Å GJENNOMFØRE SYSTMATISK TRENING MED LANGSIKTIGE UTVIKLINGSMÅL**
- **15-17: LÆRE Å KONKURRERE = LÆRE Å FORBEREDE, GJENNOMFØRE OG EVALUERE KONKURRANSER**
- **18-22; TRENE FOR Å KONKURRERE-PERIODEN**

AVGJØRENDE

***DET DU GJØR MELLOM DE ORGANISERTE TRENINGENE,
DER DU IKKE ER UTSATT FOR IDRETTSPEDAGOGER TETT PÅ***

AVGJØRENDE

- *INGEN BLIR GOD I IDRETT(ELLER ANDRE TING) UTEN Å TRENE/ØVE MYE*
- *HVIS DU IKKE ER ET EKSEPSJONELT TALENT, OG DET VILLE JEG IKKE STOLT PÅ AT DU ER*

HVORFOR VARIASJON

- *UTVIKLE GRUNNFJELLET (BASISFERDIGHETER). HVIS DETTE GJØRES SENERE, ØKER RISIKOEN FOR BELASTNINGSSKADER SENERE*

GODE KLUBBMILJØER

- *AVGJØRENDE FOR Å SKAPE GODE KULTURER MED GOD KOMPETANSE*
- *OVERFØRING AV ERFARING = KOMPETANSEOVERFØRING PÅ TVERS*
- *GODE TRENERE/FORESATTEMILJØER*
- *DA GJENSKAPES LETTERE GODE RESULTATER*

SYSTEMATISK OPPFØLGING

- *HVA ER COACHING?*
- *HVORDAN INVOLVERER VI UNGDOMMEN I PROSESSEN?*

UTSTYR

FORELDRE/FORESATTE

- *NÅR POSTIV FAKTOR?*
- *NÅR ET PROBLEM?*
- *HVA BLIR DIN OPPGAVE SOM TRENER/LEDER FOR Å GJØRE FORELDRENE TIL EN POSITIV RESSURS?*

NEGATIVE HELSEFAKTORER?

- **DET SKAL FUNGERES PÅ FLERE ARENAER**
- **BEVARE DET MENTALE OVERSKUDET**
- **ERNÆRINGSPROBLEMATIKK**

MINORITETSDDELTADELSE

- ***BARE EN AV 5 MINORITETSDJENTER ER MED I OSLO-IDRETTE***

PRESTASJONSKULTUR

- I en prestasjonskultur er det ikke kun hva vi oppnår, men også hvordan vi oppnår målene eller leverer resultatene, som teller
- Kultur kan defineres som summen av alle holdninger og atferd i et lag, og overfor de eksterne relasjonene, som konkurrenter, samarbeidspartnere osv.
- Kultur kan være spisskompetanse som gir laget en fordel

EGENSKAPER/FERDIGHETER

HVA TRENER VI I TILLEGG TIL DET VI HAR?

VERDIER

- *IDRETTSGLEDE*
- *FELLESKSKAP*
- *HELSE*
- *ÆRLIGHET*

MÅL FOR DAGEN

- *UTVIKLE SKOLENS SAMHANDLINGSKOMPETANSE*
- *UTVILKE EVNEN TIL Å «SE» OG «UTVIKLE» EN GOD FELLES PRAKSIS OR FORBEDRING AV MÅL OG RESULTATER FOR SKOLEN*

PERSONALDAGENS MÅL

- *HVORDAN BLI GODE SAMMEN?*
- *HVORDAN GJØRE HVERANDRE GODE?*
- *HVORDAN UTVIKLE PRESTASJONSKULTUREN?*
- *HVA BLIR DEN ENKELTES BIDRAG FOR UTVIKLING AV DEN ØNSKEDE PRESTASJONSKULTUREN?*
- *HVORDAN UTVIKLE EN KULTUR DER VI BLIR GODE PÅ Å JOBBE MED DET VIKTIGSTE AV DET VIKTIGE?*

SKOLENS OPPDRAG/HOVEDMÅL

1) GJENNOMFØRING OG ELEVENES UTBYTTE MED RESULTATER

2) FORUTSETNINGER

- MOTIVASJON

***- SAMSPILL FOR Å NÅ HOVEDMÅLENE OG BIDRA TIL ØKT
LÆRINGSUTBYTTE***

PEDAGOGISK PLATTFORM

- *LÆRINGSARBEIDET*
- *KLASSELEDELSE*
- *FAGLIG OG PEDAGOGISK KOMPETANSE*
- *NATUR, LITTERATUR OG KULTUR*
- *REGIONAL AKTØR OG UTVIDET LÆRINGSARENA*
- *INTERKULTURELL KOMPETANSE I SKOLEMILJØET*
- *VURDERING FOR LÆRING*

ROSTHAUG

Vi skal i hvert fall ikke slukke lyset for noen elever, men gjøre det vi kan for at lyset skal stå på

FRISKLIVSSENTRALER

- FLS = KOMMUNALE, UTEN KOMMERSIELLE INTERESSER
- HAR OVERSIKT OVER ALLE LOKALE TILBUD I REGI AV PRIVATE, FRIVILLIGE OG OFFENTLIGE AKTØRER. LEDER FOLK TIL DET TILBUDET SOM PASSER BEST
- FLS = KOSTER LITE
- TRENINGSGRUPPER = KR 100/MND
- INGEN KRAV TIL UTSTYR, ROM, HALL, APPARATER
- UTENDØRS
- OVERFØRBART HVA DU ENKELT KAN GJØRE PÅ EGENHÅND
- TIDSAVGRENSET OPPFØLGING. MÅL = EGENAKTIVITET

SAMSPILLSREGLER DPS

- *Vi deler hverandres utfordringer*
- *Vi tar hverandres perspektiv*
- *Snakker med hverandre og ikke om hverandre*
- *Vi er hverandres gartner*

VERDIER

- ***TOLERANSE***

- *FLERKULTURELL SKOLE*
- *ÅPENHET OG RESPEKT*

- ***INKLUDERING***

- *TIDLIG OG TETT PÅ, NÆRHET TIL ELEVEN*
- *ROM FOR ALLE, BLIKK FOR DEN ENKELTE*

- ***MESTRING, MOT OG MULIGHETER***

- *STIMULERE NYSGJERRIGHET, UNDRING OG REFLEKSJON*
- *Fremme vekst og egen motivasjon hos elevene*

GRUPPEOPPGAVE

***HVILKEN AV SKOLENS VERDIER ER DET VIKTIGST AT VI UTVIKLER
I POSITIV RETNING?***

LAGARBEID

- *HVA BLIR DE TO VIKTIGSTE UTVIKLINGSOMRÅDENE I VÅR LAGDEL = FAG/ORGANISATORISK?*
- *HV BLIR MINE INDIVIDUELLE UTVIKLINGSMÅL?*

TRENINGSPPLAN

- *Velg et av utviklingsområdene*
- *Lag en skisse til treningsplan*

ledelse:

**Har vi ledere som får ut
potensialet hos sine?**

**Har vi ledere som sørger for
utvikling, eller kun måler
resultater?**

KONSEKVENNS

Avgjørende er ikke bare å nå resultater,

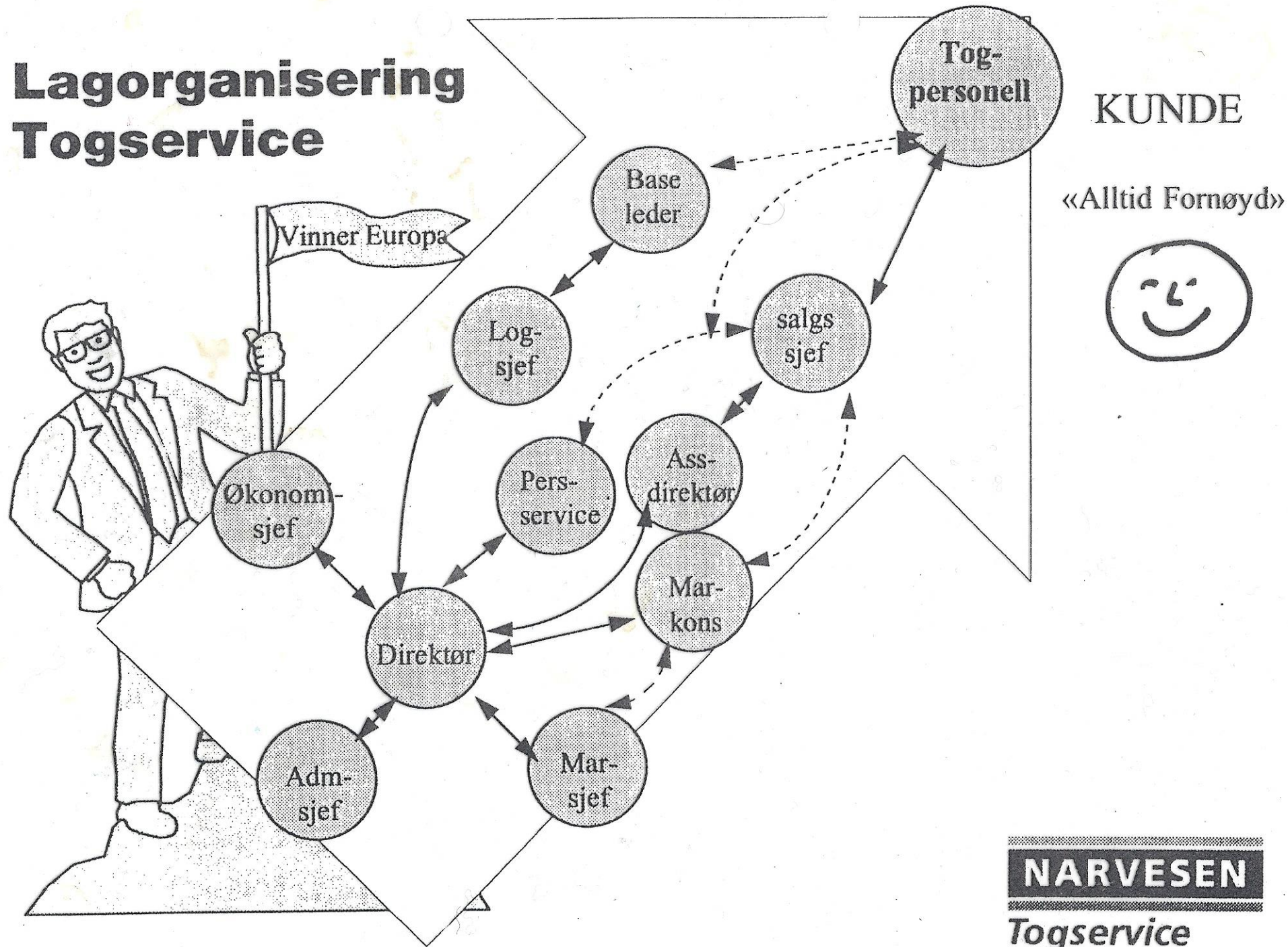
men

MEN MÅTEN RESULTATENE NÅS PÅ!!

ORGANISASJONSFORSTÅELSE

HVA LIGGER I BEGREPET?

Lagorganisering Togservice



Målstyring

- Hele grunnlaget for måloppnåelse ligger i kvaliteten på selve målprosessen
 - Alle involveres og må engasjere seg 100%
 - Viktig å bli kjent med kravene og konsekvensene som følger av målsettingen
 - Det enkelte ledd og hver enkelt må kjenne til hva som skal "leveres" for at målet skal nås
- Målprosessen skal bidra til å bringe alle *fra "medbestemmelseskultur til medansvarskultur"*

Olympiatoppen



LEDERPRINSIPPENE Ahus

divisjon psykisk ledelse

- Vi som ledere er:
 - Forutsigbare
 - Samspillende
 - Helhetstenkende
 - Inspirerende
 - Gjennomføringsdyktige

Betydning av lederprinsippene

Hvordan utvikle dette videre?

LOPPESIRKUS

FØRINGER

- **EN MODERNE PERSONKUNDEBANK**
- **DEN MEST EFFEKTIVE BANKEN**
- **EN ENGASJERT SAMARBEIDSPARTNER FOR SMÅ OG MELLMOSTORE BEDRIFTER**

REN - VISJON

HOVEDSTATEN OSLO

MILJØBY

KUNNSKAPSBY

KULTURBY

FJORDBY

DU SOM LEDER I REN?

***HVA BLIR DINE UTFORDRINGER SOM LEDER FOR Å SKAPE
NØDVENDIGE ENDRINGER SAMMEN MED SINE
MEDARBEIDERE?***

FORUTSETNING

- *Gjensidig forventning og forpliktelse*
- *Tilbakemelding på det vi er enige om skal være fokus, ikke på alt det andre*
- *Konkret – objektivt/subjektiv*

LEDERPRINSIPPER REN

- 1) *SETTER BRUKERNES BEHOV I SENTRUM, OG SKAPER REULTATER*
- 2) *FASTSETTER MÅL OG SKAPER ENTUSIASME FOR MÅLENE*
- 3) *VISER RESPEKTFULL ADFERD OVERFOR BRUKERE OG MEDARBEIDERE*
- 4) *HAR ÅPEN KOMMUNIKASJON, ER UTVIKLINGSORIENTERT, TYDELIG OG INKLUDERENDE*
- 5) *UTVIKLER OG ANSVARLIGGJØR, OG SYNLIGGJØR MEDARBEIDERE OG KOLLEGAER*
- 6) *ER LOJAL MOT FASTSATTE VEDTAK OG ETISKE RETNINGSLINJER*

VERDIER I REN

- *BRUKERORIENTERING*
- *ERSPEKT*
- *ENGASJEMENT*
- *REDELIGHET*

SKAL PREGES AV

- *FRIVILLIGHET*
- *DEMOKRATI*
- *LOJALITET*
- *LIKEVERD*

VERDIER I REN

DEN VIKTIGSTE AV DEN VIKTIGE Å UTVIKLE?

Bertel O. Steen - VERDIER

- ***ENTUSIASME***
- ***LAGSPILL***
- ***RESULTATORIENTERT***
- ***SANNFERDIG***
- ***KUNDEN FØRST***



VERDIER

- Hvorfor har vi verdier?
 - Verdier er et sett formuleringer som klargjør hva vi tror på (hvordan vi skal handle, hvordan vi skal være)
 - Verdier er en viktig basis i utviklingen av samspill
 - Godt samspill er avhengig av at verdier blir forstått og etterlevd i organisasjonen

MEDARBEIDERENS OPPLEVELSE

- Positive til at det stilles krav
- Yngste mest positive
- Får få og overflatiske tilbakemeldinger
- Opplever ofte at de kan prestere bedre enn de selv tror

Forskning viser at utfordringer fremmer:

- Kreativitet
- Motivasjon

FJELLFOTEN SYKKELKLUBB

- *LAVTERSKEKLUBB – RESSURS I NÆRMILJØET*
- *HA DET GØY PÅ SYKKEL*
- *KOMBINERE MED UFORMELLE SOSIALE TREFF I KLUBBHUSET ETTER TRENING, KLUBBKVELDER, GRILLING ETC.*
- *ROM FOR ULIKE NIVÅER OG SYKKELTYPER*
- *I 2017; RACER/HYBRID, TERRENG, FATBIKE*

GRUPPEOPPGAVE 1 - VERDIER

- 1) EVALUERER NIVÅET I DAG PÅ HVER AV FOLKETRYGDFONDENS VERDIER. INDIVIDUELT. BRUK SKALA 1-10*
- 2) PRESENTER FOR HVERANDRE, OG ENES OM HVILKEN AV VERDIENE DET ER VIKTIGSTE Å UTVIKLE POSITIVT FOR Å SKAL BEDRE RESULTATER*
- 3) KONKRET FORSLAG PÅ HVA SOM MÅ GJØRES*
- 4) HVA BLIR DEN EKELTES BIDRAG?*

GRUPPEOPPGAVE 2 – 100 % ANSVAR

- 1) Identifiser den/de viktigste samspillpartnerne? Innad i lagdelen, og/eller ift andre lagdeler*
- 2) Den/de det er viktigst å samspille bedre med?*
- 3) Hva ønsker vi å klargjøre av gjensidighet i forventninger/forpliktelser for at samspillet skal forbedres?*
- 4) Hva vil vi bidra med i positiv retning?*

GRUPPEARBEID 3

Hvordan skal vi gjennomføre en systematisk oppfølging av de utviklingsoppgavene vi prioriterer å gjøre noe med?

**THE MAIN LEADER-
/MANAGEMENT SKILL TO MAKE
THINGS HAPPEN?**

THE BEST HAVE QUALITIES AS

- HUMBLeness
- CURIOSITY

TATA GROUP – CORE VALUES

- *INTEGRITY*
- *UNDERSTANDING*
- *EXCELLENCE*
- *UNITY*
- *RESPONSIBILITY*

TATA GROUP

CODE OF CONDUCT

TRAINING PLAN

PRI 1 DEVELOPMENT AREA:.....

[illegible]

TATA CONSULTANCY SERVICES

Proud sponsor of NEW YORK CITY MARATHON.

Now

TCS NEW YORK CITY MARATHON

FACTORS TO BE ABLE TO RUN LONG AND FAST

FACTORS	1	2	3	4	5	6
AEROB						X
AT				X		
TECHN.			X			
SPRINGY	X					
SUPPLE		X				
STRENG..				X		
MENTAL			X			
ATTITUDE						X
TIMEORG			X			
COMM						X
SUPPORT					X	
ETC						

ANDY CAP

« Essential/important for all is that everybody play towards the same goal in the same outfit»

THREE MAIN TASKS

- Develop the potential for each of the athletes you coach
- Develop the team, the interaction, the team work
- End the process if further development is not possible

RESPONSIBILITY

100 %

INDIVIDUALLY

and

IN INTERACTION WITH OTHERS

VERTICAL/HORIZONTAL



Generated by CamScanner from intsig.com

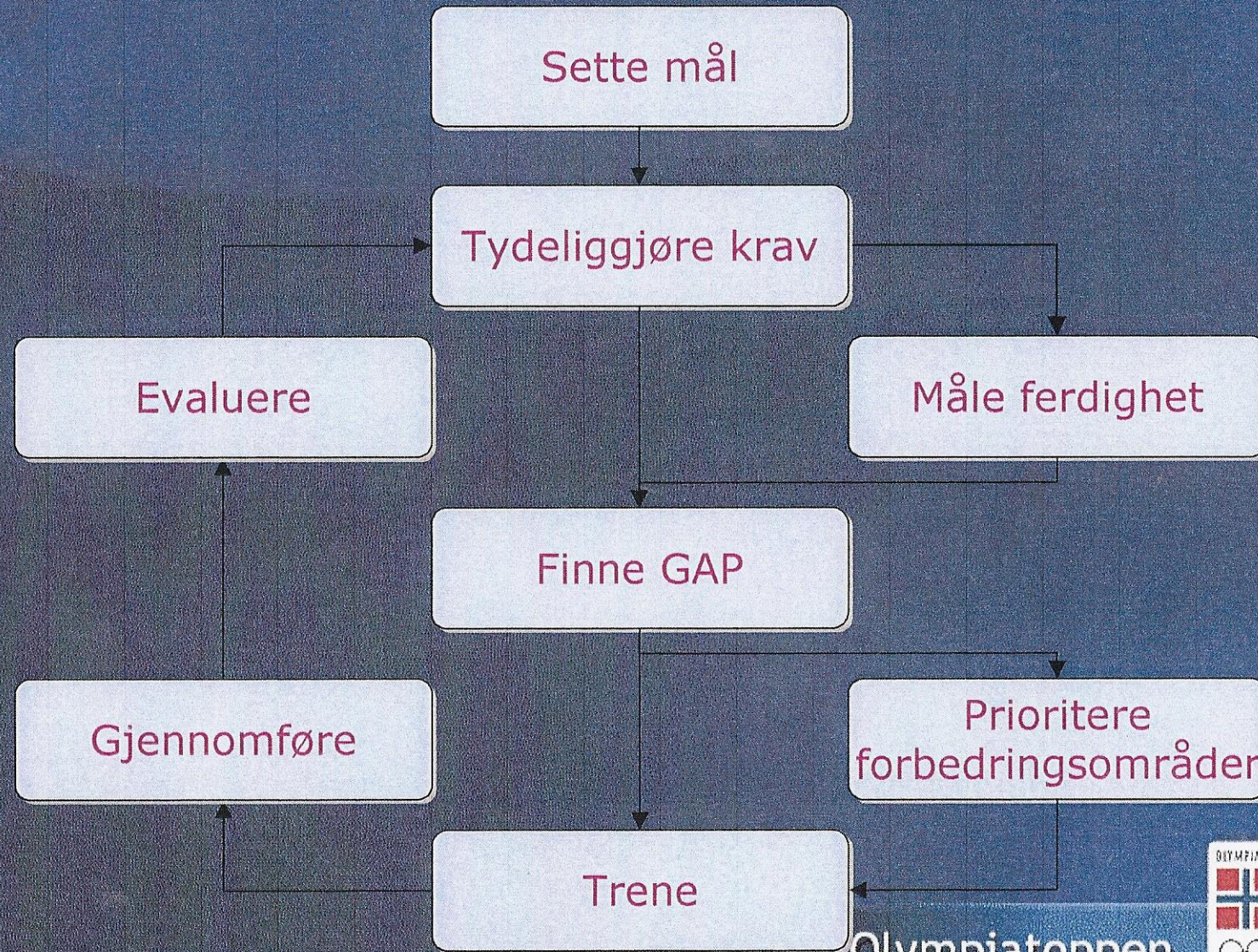


Generated by CamScanner from intsig.com



Generated by CamScanner from intsig.com

Tilnærming til prestasjonsforbedring -på individnivå-



ROSTHAUG

- *T = TYDELIGHET*
- *E = ENGASJEMENT*
- *S = STRUKTUR*
- *S = STØTTENDE RELASJONER*

FRITID 123

- **MÅLSETTING**
- **ORGANISERING = 100 % ANSVAR**
- **UTVIKLINGSMÅL**

TENKNING

FOREBYGGING/BEHANDLING?

DERE

HVA FØLGER DERE OPP MDARBEIDERNE DERES PÅ?

RESULTAT?

STRATEGI?

SEKUNDANT OG/ELLER UTVIKLER?

MOMENTER

- *Sammen skape et felles bilde av ønsket tilstand = mulig tilstand*
- *Involvere og skape et felles bilde av nå tilstanden*
- *Stille spørsmål og hvordan ”gapet” skal dekkes*
- *Skape anerkjennelse gjennom aktiv lytting*
- *Stille forløsende spørsmål*
- *Skape et eierforhold til beslutningen*

COACH/VEILEDER?

**NÅR DU VEILEDER KAN DU BIDRA TIL Å FRIGJØRE ET
POTENSIALE, OG HJELPE MEDARBEIDER TIL Å LEVERE BEDRE**

KULTUR/STRUKTUR

Vær trygg på at kultur overvinner struktur!

UTGANGSPUNKT

BRUKE TID PÅ Å KARTELGGE NÅ TILSTANDEN FØR DU HOPPER PÅ
LØSNING

MOMENTER

- Skal du bli god til å ta direkte tilbakemeldinger, må du jobbe sammen med en som gir deg gode tilbakemeldinger
- Det er viktig å sette seg inn i hvordan den andre har det
- Vær konkret
- Unngå ordet ikke, legg vekt på det du ønsker at vedkommende skal gjøre positivt
- Sjekk ut om vi virkelig har forstått hverandre, og er enige
- Fokus på det vi skal coache på, og ikke alt det andre
- Prøv å kartlegge nå tilstanden – gjerne ved å bruke en subjektiv skala (1-10)
- Kartlegg motstand, angst – hvordan oppleves angst, fysisk for eksempel. Hva skal til for å flytte seg fra angst og innover i flytsonen?
- Si fra når du er i stuss om hvordan prosessen skal gå videre.
- Følg opp de ordene medarbeider bruker, uten å endre eller avbryte

RELEVANTE SPØRSMÅL

- *Hva blir ditt relevante bidrag til måloppnåelsen?*
- *Er det realistisk?*
- *Kan målet virkelig nås innen den tidsfrist vi har til rådighet?*
- *Forutsetning for måloppnåelse?*
- *Hvor engasjert/forpliktet er du i.f.t. målet, og selve arbeidet på veien mot måloppnåelse?*

AKTIV LYTTING

- *Nivå 0: "Hører ingen verdens ting"*
- *Nivå 1: Lytter til sitt eget ego, setter seg selv i sentrum*
- *Nivå 3: Lytter til det som blir sagt, er konsentrert og vurderer så objektivt som mulig*

NIVÅ 1

- *Hører det som blir sagt, men filtrerer budskapet gjennom våre egne tanker, følelser og erfaringer, verdier osv.*
- *Gjør oss opp en mening om det som blir fortalt meg, og har spesielt fokus på meg selv*
- *Du sammenligner det du hører med egne erfaringer og opplevelser. Kan lett bli forutinntatt i forhold til løsninger*

NIVÅ 2

- *Fokus på det den andre sier, glemmer til en viss grad deg selv*
- *Lytterens meninger er i begrenset grad interessante, det er fokus på det den andre sier*

Kvinnestafett – OL Vancouver





Medarbeideres opplevelse

- Positive til at det stilles krav
- Yngste mest positive
- Får få og 'overflatiske' tilbakemeldinger
- Opplever ofte at de kan prestere bedre enn de selv trodde

- Forskning viser at utfordringer fremmer:
 - Kreativitet
 - Motivasjon



ID: 8600789-027 Date: 25/03/2011 Credit: (WISDOM) CITY, COPENHAGEN Country: DENMARK
Headline: WORLD CHAMPIONSHIPS - MEN'S ROAD RACE
Caption: STEVEN CUMMINGS LEADS THE CHASE IN THE NEWS ROAD RACE



TRENERROLLEN

- *Ser på seg selv som trener av et lag*
- *Setter seg konkrete mål*
- *Involverer medarbeiderne i beslutningsprosesser*
- *Går foran som et godt eksempel*
- *Gir og mottar tilbake meldinger og avvikende meninger fra sine medarbeidere*
- *Utvikler seg selv og sine medarbeidere til å praktisere avtalte samspillregler*
- *Motiverer sine medarbeidere til å ta modige og selvstendige beslutninger*
- *Utvikler et godt sosialt og faglig samspill i laget*

MÅLPROSESS

- *Visjonene og målene er formet*
- *Målene skal forme oss – vår atferd og våre handlinger*

NIF ORGANISASJONSVERDIER

Frivillighet

Demokrati

Lojalitet

Likeverd

MÅLSETTING

- *Hva ønsker vi å oppnå?*
- *Med de forskjellige satsingsområdene?*
- *Topp/bredde – hånd i hånd?*
- *Utvikler, leverandør til topp?*

FORUTSETNING:

- * *Målet forstått og akseptert lojalt av alle på laget*

ISACHSEN

VI GJØR DET

Tilnærming til prestasjonsforbedring på individnivå

Beskriv prestasjonen du skal oppnå

Tydeliggjør prestasjonskravene og konsekvensene for å nå prestasjonen

Kartlegg egne egenskaper og beskriv egne ferdigheter

**Utarbeid konkrete tiltak for å trene egen adferd
- som utvikler deg selv og måten du arbeider på**

Utarbeid konkrete tiltak som vil gi nødvendige rammebetingelser

**Tiltak godkjennes av leder, og gjennomføres deretter systematisk
og med stor nøyaktighet**

Prestasjonen beskrives, måles, evalueres og årsaksanalyseres

Konsekvenser utøves:

- belønning av resultatoppnåelse
- evt. korrigerende av adferd, rammebetingelser
og gjennomføringsmåte



IDRETTENS NYTTEVERDI?

GRUPPEARBEID

Den viktigste samspillsregelen å forbedre?

Hva gjør vi? Og, hva vil hver enkelt bidra med?

VERDIENE

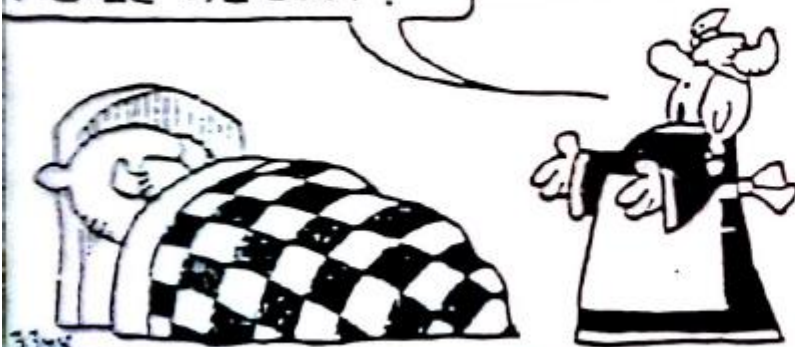
- *Verdiene er «fundamentet» i prosessen og skal hjelpe både medarbeider og leder til å ha kvalitet både på handlingsmønsteret og lederskapet*

SAMSPILLSFORBEDRINGER

- *Gi positive, konstruktive innspill (kritikk)*
- *Snakke til og ikke om*
- *Opptre engasjert*
- *Se muligheter og ikke problemer*
- *Prioritere, si nei*
- *Si fra til behandlere*

HA .EK DEN HARDBALNE

SKAL DU LIGGJA I SENGA
HEILE HELGA ?



3348

© 1985 DALL BULLS

altid i og framover trykkes det med et godt resultat

DU FÅR DET TIL Å HØYRST
UT SOM NOKO NEGATIVT



FOLK OG HÅNDTRYKK

- *FOLKESKIKK*
 - *ORDEN*
 - *LAGÅND*
- *KUNDEFOKUS*

HÅNDTRYKK = TILLITSERKLÆRING

TANKER OG FØLELSER

MINE TANKER OG FØLELSER NÅR JEG LYKKES	MINE TANKER OG FELELSER NÅR JEG MISLYKKES

KULTUR

- I EN PRESTASJONSKULTUR ER SAMSPILLET OG KULTUREN AVGJØRENDE FOR MÅLOPPNÅELEN
- DET ER IKKE KUN SNAKK OM *HVA* VI OPPNÅR, MEN OGSÅ *HVORDAN* VI OPPNÅR RESULTATENE
- KULTUREN ER SUMMEN AV ALLE HOLDNINGER OG ALL ATFERD
- KULTUREN KAN VÆRE EN KJERNEKOMPETANSE SOM KAN GI BUK ET FORTRINN
- GRUNNMUREN ER:
- VERDIER OG HOLDNINGER, KONKRETISERT I ET SETT MED SAMSPILLSREGLER MED TILHØRENDE KONSEKVENSER

LEDELSE I KULTURER SOM ØNSKER Å BLI LITT BEDRE HVER DAG

- Setter mål sammen med medarbeiderne (involverende mål- og strategiprosess)
- Lagorganiserer de menneskelige resurssene optimalt for å nå felles mål (laglederrollen)
- Utvikler og trener nødvendig kompetanse i laget og hos den enkelte (relasjonelle og individuell ferdigheter) (trenerrollen)
- Utvikler og etablerer levende verdier og samspillregler mot felles mål



TENKJER
DU, FAR?

NEI, FRODE, EG SIT

REITEN & CO

***Din foretrukne partner
for
videre vekst***

VEILEDNING/TRENERROLLEN

Viktig å skape forståelse og begeistring:

ANERKJENNELSE

INSPIRERENDE MÅL

HUMOR OG GLEDE

MESTRING

VI - FØLELSE

- d. Det inntreer alltid en konsekvens ved resultatmålingen:
- Forsterker og belønner ønsket adferd og oppnådde mål.
 - Korrigerer uønsket adferd, måten det arbeides på, og – om mulig – rammebetingelsene ved manglende resultatoppnåelse.

- Eksempler på relevante spørsmål i målprosessen (både til lagdelen og til den enkelte):
 - Hva blir ditt konkrete målbare bidrag til måloppnåelsen?
 - Er det realistisk?
 - Hvis ikke, hva er da realistisk?
 - Kan målet virkelig nås innen den tidsperioden vi har til rådighet?
 - Hva er forutsetningene for å nå målet?
 - Hvor engasjert og forpliktet er du i forhold til målet, og selve arbeidet/treningen som må gjøres for å nå målet?

HVIS MÅLET ER MINST LIKE AMBISIØST SOM I FORRIGE MÅLEPERIODE, BETYR DET AT VI MÅ GJØRE ENDRINGER. Dvs. det er et GAP som skal "utlignes" mellom NÅ TILSTAND og den ØNSKEDE TILSTANDEN.

2. FORUTSETNINGENE FOR Å NÅ MÅLET(DELMÅL)

- I gode prestasjonskulturer har vi ikke – ensidig - fokus på selve målet, men bearbeider kontinuerlig *forutsetningene* (tiltak>handling) for å nå målet.
- Målet kommer da som en konsekvens av nøyaktig gjennomføring av helt konkrete tiltaksplaner(treningsplaner).
- Prestasjonene måles regelmessig underveis, og nødvendige justeringer foretas som en *konsekvens* av målingen.

Du får ingen god involvering i målprosessen, ei heller forståelse hvis det ikke avsetter tid til dette. Det gjelder både for leder/trener og medarbeider.

Alle må – gjennom involvering i målprosessen – få målet under huden og få klarhet i:

- Hva er forventningene til meg, og hva skal jeg levere, hva er "mitt mål"?*
- Hva skal mitt bidrag til helheten være?*
- Hva er min rolle i det laget jeg er en del av, i forhold til mine egenskaper og ferdigheter?*
- Hva må jeg utvikle meg på for å bidra til måloppnåelsen? Dvs. hvilke ferdigheter, og eventuelt adferd og holdninger, må jeg utvikle (forutsetningene for å nå målet)?*
 - Det må utarbeides en skriftlig treningsplan for det som må utvikles.

Alle rammebetingelser må være tilstede – dette er det et lederansvar på alle nivåer å bringe i orden:

- Klarhet i ansvarsområder.*
- Samsvar mellom ansvar og myndighet.*
- Høy kvalitet på handlingsplaner/tiltaksplaner/gjennomføringsplaner.*
- Høy kvalitet på oppfølgingsplaner/rapporteringsrutiner/evalueringsrutiner.*

STRESS (WHO)

Oppstår:

Når kravene vi møter er større enn resurssene vi har til å mestre situasjonene

MÅL FOR VERDENSDAGEN

Skape en bevisstgjøring relatert til at vi alle kan gjøre en forskjell i eget og andres liv.

Utfordre alle til å se hverandre og senke skuldrene.

Vi kan alle jobbe med å vise aksept og forståelse for at mennesker er mer enn lykkelige øyeblikk og jag etter suksess.

Akseptere oss selv for det vi er.

STRESS-SYMPTOMER INDIVIDUELT

- *IRRITASJON, LAV AGGRESJONSTERSKEL*
- *URO OG RASTLØSHET*
- *TRETTTHET*
- *DÅRLIG KONSENTRASJONSEVNE*
- *SØVNPROBLEMER*
- *SELVOPPTATTHET*
- *SOSIAL ISOLERING*
- *HANDLINGSLAMMELSE*
- *NERVØSITET OG ANGST*
- *MUEKSLSPENNING O G HODEPINE*
- *NEDSATT MOSTANDSKRAFT*
- *MISBRUK AV ALKOHOL OG MEDIKAMENTER*
- *HØYT BLODTRYKK*
- *SYKEFRAVÆR*

STRESS-SYMPTOMER I ORGANISASJONER

- *LAV TOLERANSE OVERFOR UTFORDRINGER*
- *MOTSTAND MOT FORANDRINGER – LITE NYTENKNING*
- *LAV IRRITASJONSTERKSEL*
- *MISUNNELSE*
- *JANETLOV HERSKER*
- *”DETTE-ER-IKKE-MITT-BORD” – REAKSJONER*
- *Å SØKE TRYGGHET I BESKYTTEDE POSISJONER*
- *NEGATIVE TANKER, RYKTER SPRES RASKT – SNAKKE TIL OG IKKE OM*
- *GRAVALVOR*
- *PASSIVITET*
- *LAV MORAL OG DÅRLIG MILJØ*
- *STOR GJENNOMTREKK*
- *LITEN ARBEIDSTILFREDSTILLELSE*

REITEN & CO - VERDIER

- **VERDISKAPENDE ENTREPENØRER**

- *Innovative og Kreative*
- *Energiske og Proaktive*

- **HØYE ETISKE STANDARDS**

- *Ansvarlige og Redelige*
- *Rettferdige og Lojale*

- **KREVENDE, MEN REALE**

- *Engasjerte og Balanserte*
- *Dedikerte og Jordnære*

- **INSPIRERENDE**

- *Ha det morsomt*
- *"Guts"*

STRESS KAN VÆRE SUNDT

- *Kan være et livsbejænde og – bevarende stress*
- *Vi kan lære å kontrollere stresset*

RESULTATMÅL/AKTIVITETSMÅL

P4

FOKUS

Hvordan skape fokus?

Hva lære av andre?

UTVIKLERROLLEN

- *Hva ligger i den rollen?*
- *Hvor bra tar du 100 % utvikleransvar i dag?*
- *Er det godt nok? Hvor god er du på en skala 1-10?*
- *Hva må du endre på for å få mer tid til å fylle utviklerrollen?*
- *Hva må du trene på?*

AVVIKLERROLLEN

- *Der utvikling ikke lenger er mulig, må det avvikles.*
- *Hvordan jobber du med dynamisk utvikling av laget ditt?*
- *Hva har du av egenskaper og ferdigheter i laget ditt – relatert til det du trenger for å lykkes godt nok?*
- *Det er under din ledelse medarbeidere fungerer/ikke fungerer godt nok*

MARIT BREVIK

- **Du får ikke et bedre lag enn det du bidrar til selv**
- **Du har selv et ansvar for å skape et godt lag**

MÅL FOR SAMLINGEN

- *Skape felles lederkultur*
- *Datamatrix skal ha ledere som har mot til å lede*
- *Datamatrix skal ha ledere som gir medarbeidere mot til å handle – ”gripe sjansen – kultur”*
- *Ledere med endringsevne og – vilje*
- *Skape grunnlag for utvikling av lederne våre*

LEDERPRINSIPPER

- *ENGAGE*
- *EXPLORE*
- *EMPOWER*
- *EXECUTE*

DE 4 ENE

De fire ene er grunnlaget for å trene ledelse!!!!

VEKST

- *Medarbeiderne er Datamatrix`s viktigste ressurs*
- *Flere medarbeidere, nødvendig med lagdeling*
- *Leder`s viktigste oppgave å legge til rette for at medarbeiderne skal lykkes*
- *Ledelse er et fag, som må trenes*

FORUTSETNINGER FOR Å FÅ TIL ENDRING

*Skal laget ditt flytte seg, må du også flytte deg på
lederferdigheter!*

Du må utvikle deg innenfor en eller flere av de fire E`ene

100 % ANSVAR

Hva er ditt 100 ansvar som leder – individuelt og relasjonelt?

PRIORITERTE STRATEGISKE UTFORDRINGER

- *Den fremste specialisten på IT – infrastruktur*
- *Kompromissløst kundefokus*

DATAMATRIX - FORSKJELLEN

- *Fleksibel*
- *Nærhet til kunden*
- *Kompetanse i særklasse*
- *Løsningsorientert*
- *Serviceinnstilt og tilgjengelig*
- *Innovasjon/fremtidsrettede løsninger*

SYSTEMATISK OPPFØLGING

- *Hvordan skal du systematisk følge opp, og bli fulgt opp på, det viktigste av det viktigste å utvikle?*
- *Hva betyr systematisk oppfølging i Datamatrix?*

GRUPPEARBEID

- *Hvilke utfordringer har du med å få 100 % ansvaret til å fungere godt nok i din lagdel? Tenk både individuelt og relasjonelt*
- *Hvilke er de aller viktigste lagdelene å spille godt samme med for å lykkes med å skape kompromissløst kundefokus og bli den fremste IT-spesialisten?*
- *Hvordan skal du/dere konkret blir bedre i samspillet?*

DATAMATRIX EN TRENENDE ORGANISASJON

- *Hva må dere nå konkret endre på?*
- *Hva blir ditt forpliktende bidrag?*

Den idrettsinteresserte norske

- IKKE OPPDRATT MED SYKKEL
- LITEN KUNNSKAP OM DYNAMIKK/PROSESS/SYKKEL SOM LAGSPORT
- SÆR IDRETT
- LITEN MEDIEFOKUSERING – VM
- MANGLENDE NORSKE RESULTATER, SELV OM DET ER HEDERLIGE UNNTAK
- DEN GODT INTERESSERTE KJENTE NAVNENE TIL ANQUETIL, MERCKX, HINAULT, INDURAIN
- DE ALLER FLESTE HADDE HØRT OM Tour de France



UTGANGSPUNKT?

- Tour de France er verdens største årlige internasjonale idrettsarrangement
- Har en historie fra 1903
- Sykkel har vært dyktige til å utvikle produktene sine, uten å fjerne den historiske relasjonen
- Sykkel er en stor idrett
- Sykkel er en idrett med mye spenning og dramatikk – *ref. Ingvar Ambjørnsen*
- Å vinne Tour de France gir større prestisje enn å vinne olympiske leker, det er det viktigste av det viktigste
- Norge hadde i beskjeden grad lyktes da TV2 tok tak

UTFORDRING

- *Hva er det viktigste du/dere må bli bedre på som leder for at laget skal flytte seg?*
- *Det er under din ledelse det skjer!*

ENHETLIG LEDELSE

- *Har vi full forståelse for hva enhetlig ledelse er?*
- *Samspillet ledelse og stab?*
- *Skjæringspunkt fag/ledelse?*
- *Kontrollspennet?*
- *Hvor gode er vi på å fatte beslutninger? Blir det mye prat?*
- *Finnes det konkrete utviklingsplaner for trening av ledelse?*
- *Trygghet i lederlagene i.f.t. hverandre?*

SPØRSMÅL

HVA LIGGER I UTVIKLERROLLEN?

**HVOR MYE TID BRUKER DU PÅ UTVIKLING AV DEN ENKELTE DU
LEDER OG LAGET DITT?**

**HVA KAN JEG ENDRE PÅ FOR Å FÅ MER TID TIL
UTVIKLERROLLEN?**

LEDERSTJERNER

- *Vi er åpne og ærlige*
- *Vi sprer humør og arbeidsglede*
- *Vi setter tydelige mål og leverer*
- *Vi gjør menneskene rundt oss gode*
- *Vi er profesjonelle og folkelige*
- *Vi skaper vekst og utvikling*

GRUPPEOPPGAVE

HVA SKAL KJENNETEGNE COMFORT – LEDEREN?

VISJON

- *De tilhørende overordnede målene skal henge sammen med visjonen*
- *Skal gi laget/organisasjonen en felles retning og et felles løft*

VISJON

- *Den proffeste delen av flyreisen!*

GRUPPEOPPGAVE

HVA ER DE TO VIKTIGSTE UTVIKLINGSOMRÅDENE I DIN
LAGDEL?

GRUPPEOPPGAVE

LAG EN KONKRET TRENINGSPPLAN FOR ET AV UTVIKLINGSOMRÅDENE

- *Hva gjøre?*
- *Hvordan få det til?*
- *Ansvarlig, sammen med hvem?*
- *Når ferdig?*
- *Oppfølging?*

SAMSPILLSREGLER

- Maksimum 5-6 regler
- De skal være så konkrete at de er lette å dømme etter
- Reglene skal tjene samspillet, ikke hindre det
- En regel kan fange opp en svakhet i organisasjonen som vi ønsker å endre i positiv retning
- Kan fange opp en grunnleggende verdi vi ønsker å leve etter

LEDERLAGETS SAMSPILLSREGLER

- Vi snakker med hver andre, ikke om hverandre
- Vi setter av tid til samspill
- Vi er lojale mot beslutninger
- Vi utfordrer hverandre konstruktivt
- Vi er konstruktivt nytenkende

GRUPPEARBEID

COMFORT?

KULTURTREKK VI BØR FORSTERKE?

KULTURTREKK VI BØR AVVIKLE?

GRUPPEARBEID

LIST TRE SAMSPILLSREGLER SOM SKAL GJELDE I COMFORT

SUMGRUPPER

**HVILKEN ER DEN VIKTIGSTE VI MÅ ENDRE I POSITIV RETNING I
COMFORT?**

SUMGRUPPER

**HVILKEN AV DE LISTEDE ER DET VIKITGST AT VI BLIR BEDRE PÅ I
EGEN LAGDEL?**

100 % ANSVARET

- *Hva er den viktigste utfordringen for at 100 % ansvaret skal fungere I+ R?*
- *Hva blir din konkrete utfordring?*

SUMGRUPPER

- HVOR BRA ER SAMSPILLET MELLOM KJEDESTABER OG LINJEN DER UTE?
- HVEM ER DET VIKTIGST Å SPILLE BEDRE SAMMEN MED?

SUMGRUPPER

HVA ER SYSTEMATISK TRENING?

INDIVIDUELT ARBEID

**LAG EN TRENINGSPLAN FOR DITT VIKTIGSTE
LEDERUTVIKLINGSOMRÅDE!**

UTFORDRING

”MED BLIKKET MOT FREMTIDEN”

GRUPPEARBEID 3

SAMSPILLSUTFORDRINGER - HELHETSTENKNING

- Generelt: Hva er våre viktigste samspillsutfordringer?
- Samspillet rundt den enkelte pasient: Hvor gode er vi til å samspille der det er nødvendig for et godt resultat? Hva går bra, mindre bra? Årsak?
- Gjennomføringsdyktighet: Hvordan kan vi praksis utvikle bedre samspill for å bedre gjennomføringsdyktigheten? Hvem tar ansvar for at samspillet i ”gråsonene” (samspills-sonene) blir best mulig?

PULSKLOKKE

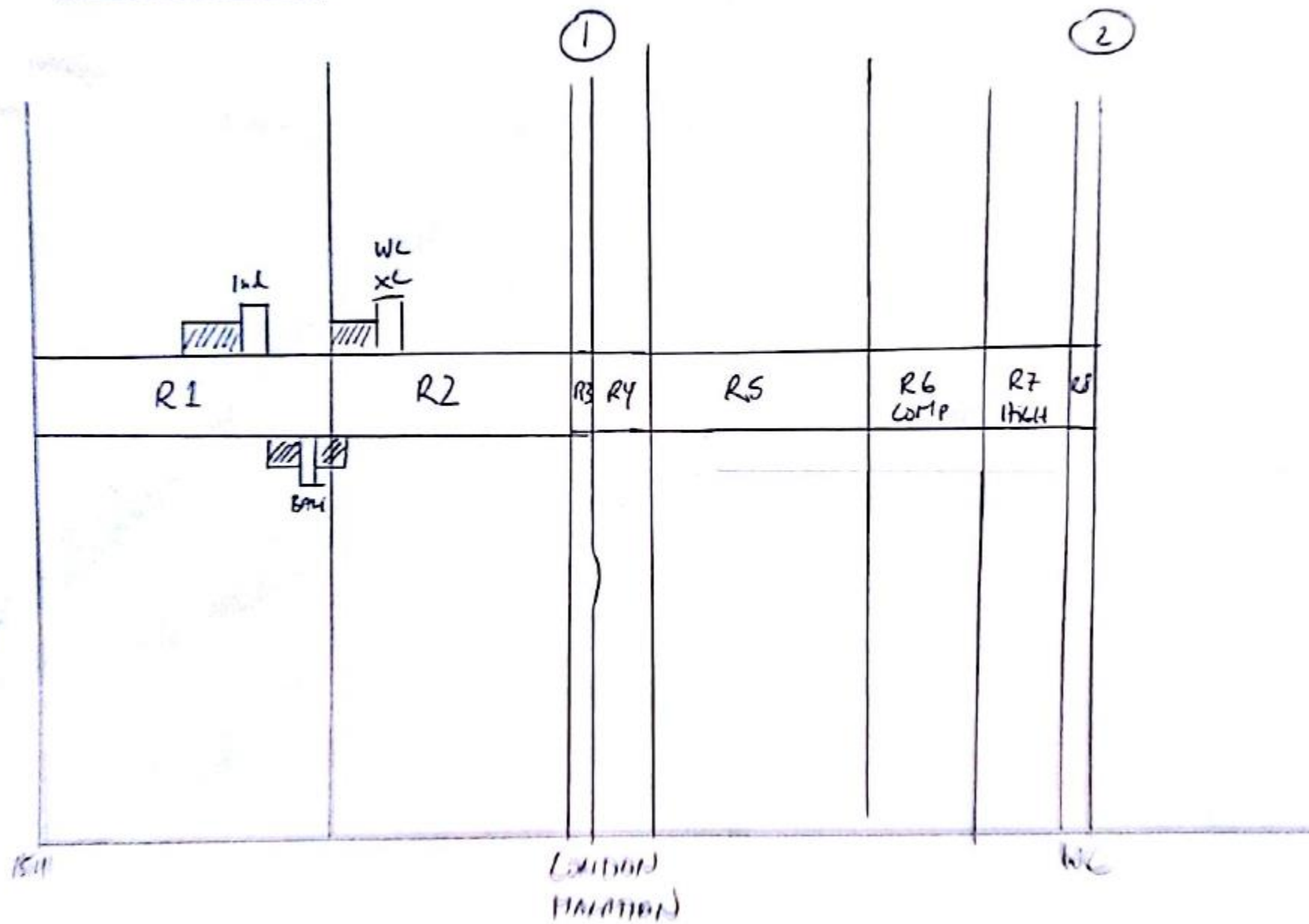
- *Pedagogisk*
- *Styre trening*
- *Harmoni mellom harde og rolige økter*
- *Unngå overbelastning i.f.m. ekstra harde belastninger*
- *Riktig progresjon etter sykdom/skader*
- *Testverktøy*

MAKSIMAL HJERTEFREKVENNS

$$220 - (\text{ALDER} \times 0,75)$$

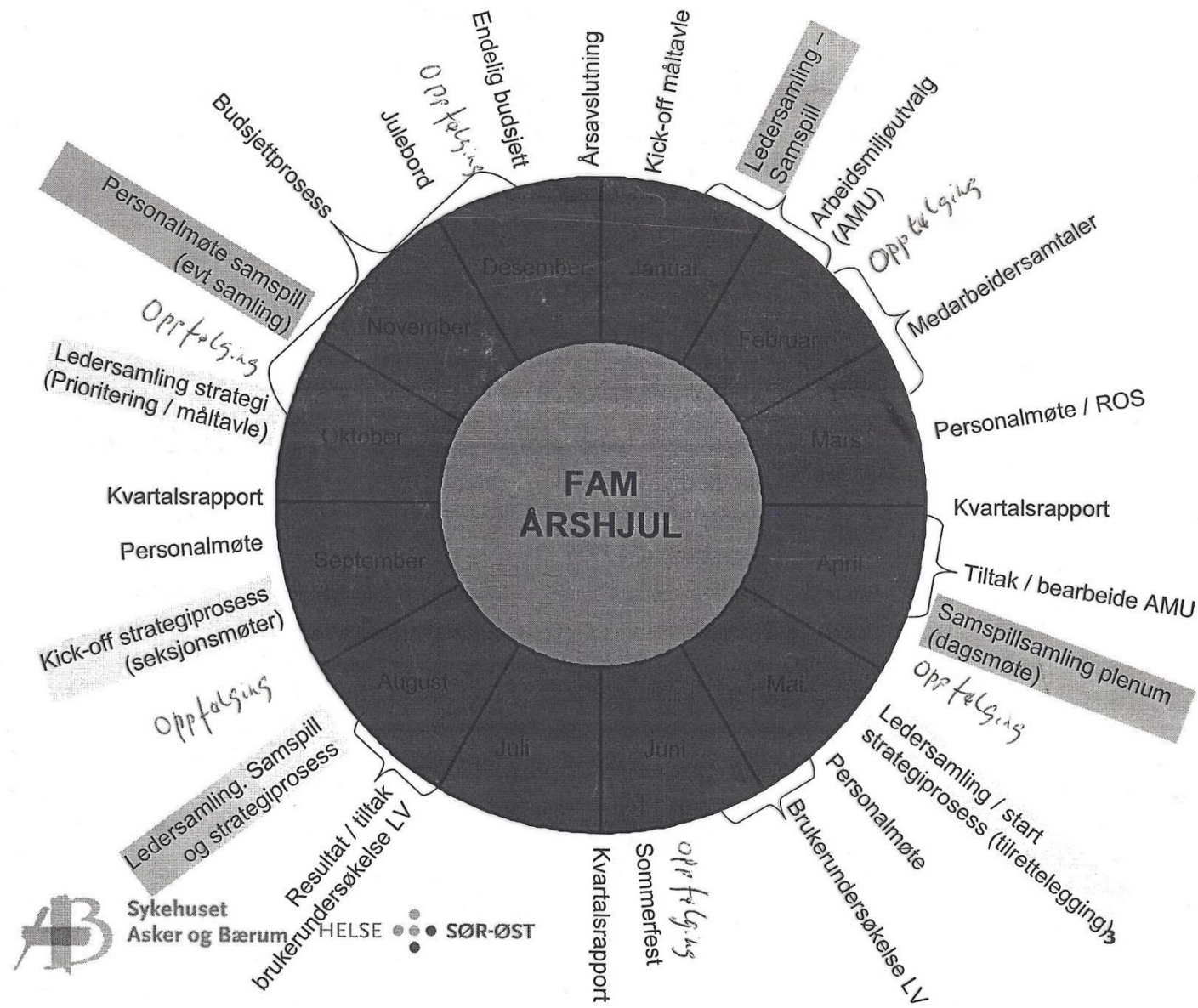


"IDEAL PLAN"



STRATEGI

- *Styrer vi utviklingen?*
- *Eller styrer utviklingen oss?*
- *Måten vi jobber på kan styre utviklingen = veien mot målet = strategien*



KARTVERKET - TINGLYSNING

- 1) INKLUDERENDE
- 2) KOMPETENT
- 3) ÅPEN
- 4) PÅLITELIG
- 5) ENGASJERT

RAUSHET OG RESPEKT

KONSEKVENSER

- *Hvordan trener dere samspill?*
- *Hvordan håndhever dere konsekvenser ved brudd på samspillsreglene?*

MÅL FOR A1

Bidra til å:

Etablere A1 som en velfungerende seksjon preget av tilhørighet, godt lagspill, faglig engasjement og velvilje til endring og fleksibilitet

EGENSKAPER OG FERDIGHETER

Hvordan utvikler vi det vi har best mulig?

UTVIKLING AV SAMSPILLET I A1

- *Hvilke verdier ønsker vi å stå for – konkretisert i samspillsregler?*

HELHET

- KOSTHOLD
- KOSTTILSKUDD
- SØVN
- THOR/MADS TRENE PÅ

Hva skjedde?

- En ny generasjon unge ryttere – Kurt Asle Arvesen og Thor Hushovd vant u/23 VM
- Noen få norske sykkelledere våget å satse på utvikling internasjonalt
- Kreative og kloke hoder fulgte med, og så mulighetene
- Tour de France er mer enn et idrettsarrangement, det er Frankrikes største kulturarrangement
- Idrettslige topp-prestasjoner, kultur og historie kan formidles som en felles historie – både Tour de France historie og kultur, samt den generell
- France Telvisions leverer et sjelden godt produkt, som stimulerer til å utvikle idrettskommenteringen

AVGJØRENDE

PASNING og MOTTAK

A-HUS PSYKIATRISK DIVISJON

Faglig sterk – menneskelig nær

AT WORK OUTS

- *4-10 km in 3.30-3.15*
- *16-18 km in 3.30-3.20*

SLIGHTLY HARDER INTENSITY

- *10-12 x 1000m r/1min or less*
- *2 x 15 min r/3min jog, so 10x100m with increased pace, 3min jog, and a new 15min*
- *FL: 8-6-5-4-3-2-1min r/ ¼ of the running time*
- *FL: For 30mins, fast running from 30sec til 5 min. Short rest periode*
- *Hill running; long hill = 850m with no of reps = 6-8, og 20x150m steep hill*
- *20x300m r/100m jog*

COMBINATION WORK OUTS

- *6x300m r/100m jogg, som 5 mins jogg, then 5 km outside track at good pace. Sp 5min jogg and 6x200m with increased pace with rest jog the diagonal of the track*

LEDERPRINSIPPENE

- TILSTEDEVÆRENDE
- BESLUTNINGSDYKTIG
- DELEGERENDE
- MOTIVERENDE
- MÅLRETTET/RESULTATORIENTERT
- NYTENKENDE

GRUPPEOPPGAVE

HVA KJENNETEGNER LAG SOM LYKKES?

LIST MAKS 6 FAKTORER





STATOIL

- MODIG
- ÅPEN
- TETT PÅ
- OMTENKSOM

STATOIL

**”ETTERLEVELSE OG LEDERSKAPSMODELL,
som del av
STYRINGSMODELLEN”**



Generated by CamScanner from intsig.com

HVA SKAL KJENNETEGNE DEN BESTE BADEMILJØ-FORHANDLEREN

- Tenk helhet
 - Fag
 - Atferd og holdninger
 - Organisatorisk
 - Kultur – hvordan vi ønsker å oppfattes
 - M.m.

BADEMILJØ

FOKUS SAMLING 1:

- Hvordan identifiserer vi det viktigste av det viktige – hvordan lykkes vi med å få dette på plass?
- Hvordan kommer vi fram til en tydelig strategi – som styrker vår posisjon i markedet? Hvordan arbeider vi med strategien?
- Min lederutfordring og trening av ledelse?

TRENINGSOPPGAVENE

- 12 KJENNETEGN PÅ DEN BESTE BADEMILJØ-FORHANDLEREN
- PRIORITERE
- SKÅRE NÅTILSTAND OG ØNSKET TILSTAND
- TRENINGSPPLAN
- RAPPORTERING +/-

MOMENTER

- DR. FUENTES
- WADA
- DOPINGKONFERANSE MADRID
- FOTBALL; VM 1954; JUVENTUS 1996
- TENNIS osv

FOR DA`ENE

- KARTLEGG HVA ALLE MEDLEMMENE I DIN REGION ER GODE PÅ
– EN TING
- SAMLET OVERSIKT SOM SPRES TIL RESPEKTIVE MEDLEMMER I
REGIONEN

OPPGAVE

LAG TRENINGSPPLAN

KULTURPROSESS

- *AMBISJON*
- *SYSTEM*
- *KULTUR*
- *IDENTITET*
- *ENERGI*
- *RESULTAT*

5 kulturtrekk som skal avvikles

1. "Gammel" organisasjon med hierarki- tankegang

- "Monopolisten"
- Ikke tydelige rolleavklaringer, for mange som "koker grøt"
- Avvikle uformelle maktstrukturer

2. Ikke godt nok eierskap til hovedmålene i alle avdelinger.

- Liten kompetanseflyt på tvers
- Avvikle "siloene", - vi og dem

3. Dårlig møtekultur

- Respekt for hverandres tid
- For stor deltagelse i mange sammenhenger – møtekultur

4. "Kos med misnøye"/ bortskjemt kultur og kravmentalitet

- Likheter for enhver pris – janteloven – "snillisme"
- Negative såkorn
- Bli ferdig med saker – gå videre
- Feil fokus, ad hoc jobbing
- "datokultur"
- Lover mer enn vi kan holde
- Detaljstyrende

5. For lite åpen/direkte kultur

- Konflikthåndtering, ta tak i problemstillingene direkte
- For tinnstutte holdninger
- Ærlighet i tilbakemeldinger
- Likegyldighet, svare på henvendelser, hilse

GRUPPEOPPGAVE

- 1) Hvilke kulturtrekk ønsker vi å fjerne?
- 2) Hvilke kulturtrekk ønsker vi å forsterke?
- 3) Hvordan opplever du sammenhengen mellom det som sies og det som gjøres i Bademiljø? Lever dere som dere lærer?
- 4) Nevn eksempel på atferd som skaper best mulige prestasjoner i din bedrift?

KULTURUTVIKLING STARTER

Når vi har etablert samspillsreglene

100 % ansvaret

Hva blir den viktigste utfordringen for at 100 % ansvaret skal være godt nok forstått og etterlevd i hele organisasjonen?

MÅL?

- *Har du et mål for samtalen?*
- *Har medarbeider et mål for samtalen?*

SPØRSMÅL

- Åpne spørsmål
- Ikke ha løsningen
- Sammen komme til løsningen

MÅL

RESULTAMÅL

- *Økonomiske mål (pengene, medaljene)*

UTVIKLINGSMÅL

- *Faglige mål*
- *Organisatoriske mål (menneskene og funksjonen)*

FAKTORISERING

- Hva er det som påvirker resultatet – enten det er RESULTATMÅL eller AKTIVITETSMÅL?
- - Hvilke faktorer er viktigst?
- - Tenk helhet (ref. organisasjonshuset)









LANGRENN

OFFENSIVITET









A YEARLY PLAN

- *Target(s)/goalsetting*
- *Identifying development areas*
- *Periodization*
- *Work load for each periode (broken down on quality and quantity)*
- *Work load in each intensity zone*
- *Testing plan incl. Health control*
- *Competition plan*



Generated by CamScanner from intsig.com

MANAGEMENT BEHAVIOUR

Scandinavian coaches/managers are generally more human orientated, less resultat focused.

I.e.:

Accept to easily exuses, system explanations when required development is not reached.

i.e. LACK OF CLEARNESS/EXPLICIT

FEMALE HOTEL MANAGER

«I am allways trying to find the gold in my employees»

THE STEPS IN THE LADDER

- *Clear understanding of the goal, through involvement*
- *Clear understanding of the present situation, through involvement*
- *Identifying the most important development areas, through involvement*
- *Specify detailed development plans for each step in the ladder. With identifying the 100 % responsibility, both individually for each employee, relationally, and for you as project manager*
- *What will be my main development areas as a coach and project manager?*
- *Commit yourself and the team to regular evaluation*

SEASONAL PLAN/TRAINING PLAN

- *Reach peak-performance at the right time*
- *Build on previous training development, to secure continuity and progression*
- *Quality control of the total workload, distribution of intensity av various means of training (quality/quantity)*
- *Prevent wrong training development*
- *Improve the awareness of athlet and coach*

FACTORISING LONG DISTANCE RUNNING

FACTORS	1	2	3	4	5	6
AEROB CAP						
AT						
TECHNIQUE						
SUPPLE/ SPRINGY						
STRENGTH						
FLEXIBILITY						
MENTAL						
ORGANIZE THE DAY						
NUTRITION						
COMM.						
SUPPORT						
ETC						

IMPROVEMENT AREAS

- *Technique*
- *Suppleness, springness*
- *Strenght*
- *Mobility, flexibilty*
- *Mental = offensiveness*
- *Time to train*

FOLLOW UP

EFFECT AND CONSEQUENCE

+/-

Jotun`s culture

A united culture understanding and –practice is fundamental to be able to succeed

- *How we want to be experienced*
- *How it should be to work here*

RULES OF THE GAME

You must be:

- 1) Openminded, honest and lojal*
- 2) Lojal towards desicions made*
- 3) Contribute to your colleagues improvement by showing respect and engagement*
- 4) Focused on giving constructive feed-back*
- 5) Focused on doing what we have agreed on*
- 6) Able to keep agreements and deadlines*

TO TYPER MÅL INNENFOR MÅLOMRÅDENE

* **RESULTATMÅL**

* **TRENINGSMÅL = utviklingsmål (strategien)**

SPØRSMÅL

HVILKE OPPGAVER HAR DU SOM LEDER?

GJENSIDIGEOPPLEVELSEN

- *Vi holder det vi lover*
- *Vi leverer alltid kvalitet*
- *Vi gjør det vanskelige enkelt*
- *Vi sikrer oss at kunden er fornøyd*

ATEA

Prestasjonskultur i ATEA

- *PRESISJON*
- *TRENING*

ATEA

Hva med aktivitetsmål?

STARTFOKUS

Bruk tid på å kartlegge nå tilstanden

ATEA

*Hva er det viktigste du og dere må endre på i din lagdel?
Individuelt og relasjonelt?*

FORUTSETNINGER

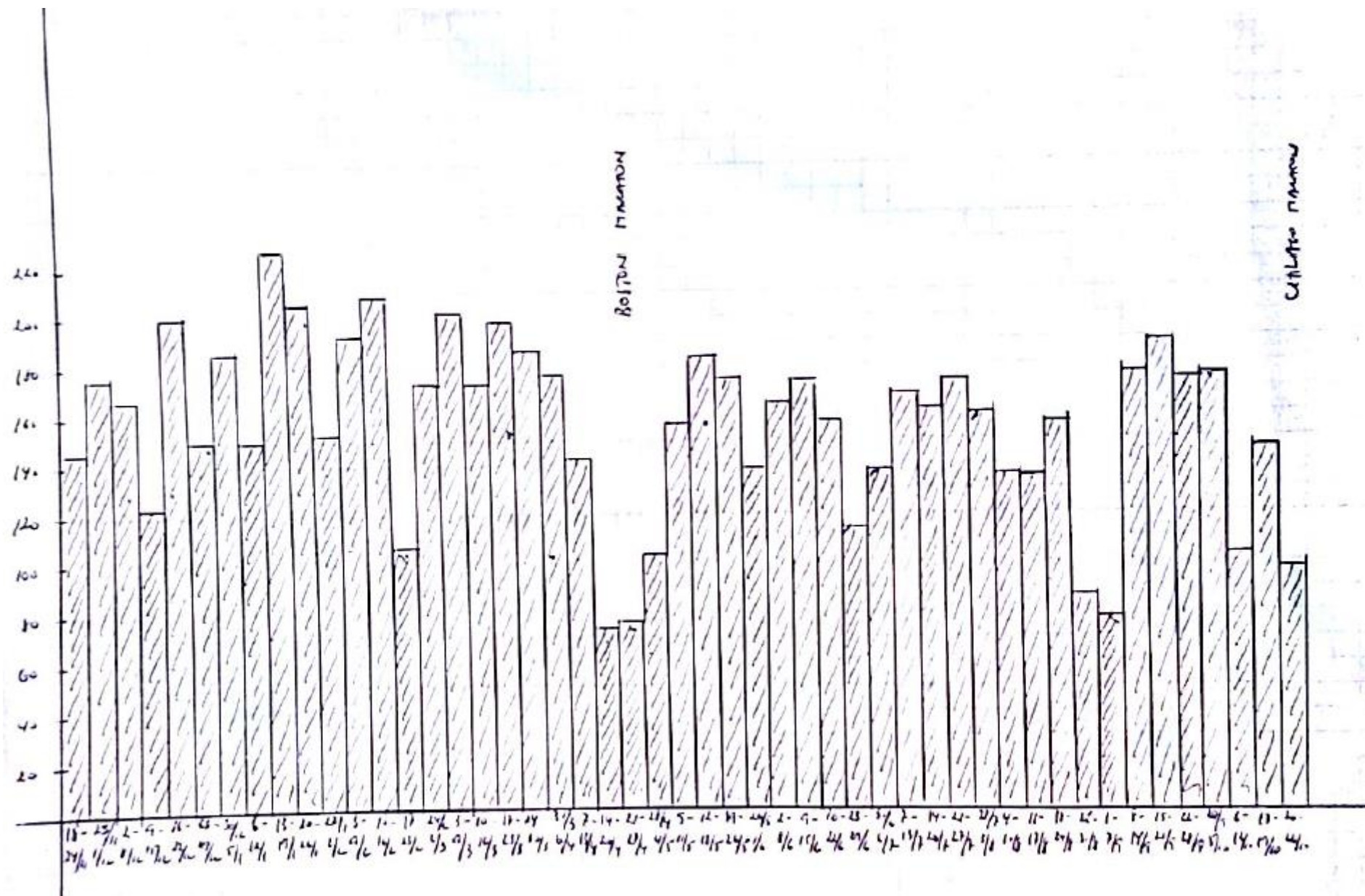
- *Lojalitet mot beslutninger etter åpne, involverende «idedugnader»*
- *Klargjøring av gjensidige forpliktelser og forventninger*
- *100 % ansvar individuelt og relasjonelt for den prioriterte utviklingen*
- *Systematisk oppfølging = årsak/konsekvens*

SUMMING

- *Hva er utviklingspotensialet vårt på?*
 - 1) *Ledelse og oppfølging av medarbeidere*
 - 2) *Tydelig organisert 100 % ansvar?*
 - 3) *Tydelig hva hver enkelt lagdel og person måles på – inkl. stabene?*
 - 4) *Fra kultur til presentasjonskultur*

ILS

ILS former framtidas skole



BILL BOWERMAN

- *Goal pace*
- *Date pace*

- *Is not designed to show how fast a person can run, but to establish the optimum training pace and to keep at that pace adjusted for the purpose of improving condition*

TRENE LEDELSE

- Konkret målsetting
- Strategi (prioriterte utviklingsområder) – basis i lederprinsippene
- Konkrete treningsplaner for hvert prioritert utviklingsområde
- Systematisk coaching og oppfølging

KJENNTEGNES VED?

- ***GRENSESPRENGENDE***
- ***SAMFUNNSENNGASJERT***
- ***HANDLAKREFTIG***
- ***INKLUDERENDE O UTVIKLENDE***

ATEA

Et sted å være

FORBEREDELSE

- Hver enkelt prioriterer tre ferdigheter/egenskaper lederlaget/teamlederlaget i dager gode på – årsak?
- Tilsvarende med tre ferdigheter/egenskaper som ikke fungerer godt nok – årsak?
- Vi foreslår fire samspillsregler som skal gjelde for lederlaget/teamledergruppa sammen

STRATEGI

1. SIKRE OG STABILE OPERASJONER
2. GOD MILJØPOSISJON
3. MÅLRETTET UTVIKLING AV PRODUKTER OG INFRASTRUKTUR
4. KONKURRANSEDYKTIG KOSTPOSISJON OG GOD LØNNSOMHET
5. GOD ENERGIUTNYTTELSE
6. ATTRAKTIV ARBEIDSPASS
7. GODT SAMSPILL MED EKSTERNE KOMPETANSEMILJØER

FREMTIDSUTSIKTER

- Begrenset tilvekst i Norge de neste årene (3% p.a.)
 - Skjerpet konkurranse, mindre lojalitet i etablerte kundeforhold
- Størst vekstpotensiale ifm terminalutbygging i Norge
- Identifisering av nye markedsmuligheter
 - Hva betyr det for den enkelte lagdel, og den enkelte
 - Hva må vi endre på for å lykkes med å ta vår del av de nye markedsmulighetene
 - Betydelig potensiale for å utnytte vår kompetanse i nye markeder
 - Tilsvarende med nåværende markeder/nye produkter

MÅLSETTING

- Utvikle lederlaget i DRIFT til å være bransjens ledende = det mest velfungerende lederlaget i bransjen

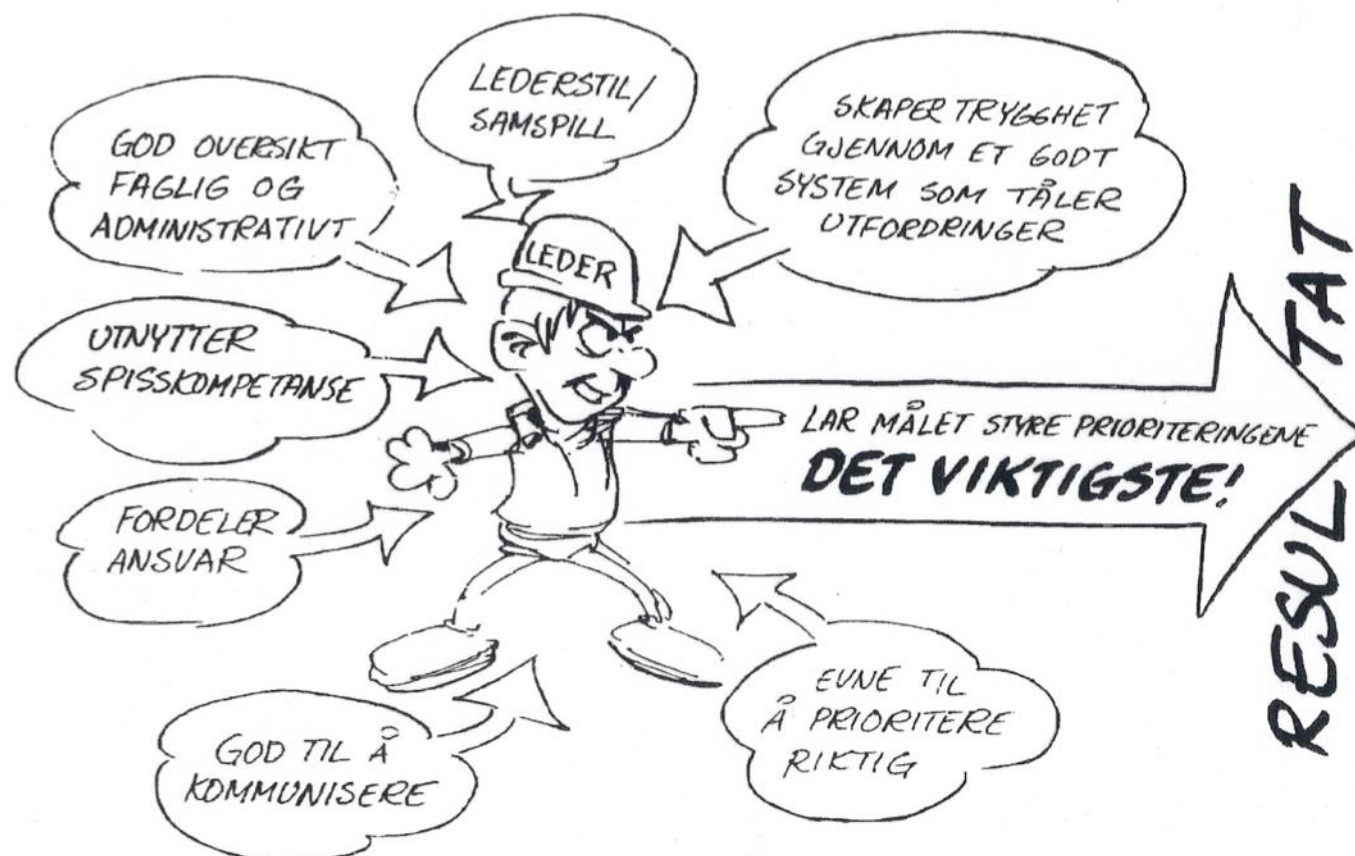
FRAMTID – eks 2 ÅR

BADEMILJØ:

- Styrker
- Svakheter
- Muligheter
- Trusler

DET VIKTIGSTE Å UTVIKLE?

Lederkrav - totalansvar



LEDELSE I PRESTASJONSKULTURER

- **Sette felles mål sammen med medarbeiderne**
- **Lagorganisere de menneskelige ressursene optimalt for å nå felles mål (laglederrollen)**
- **Utvikle og trene nødvendig kompetanse i laget og hos den enkelte (trenerrollen)**
- **Utvikle og etablere levende verdier og samspillregler mot felles mål (kulturen)**

LEDERPRINSIPPENE

- **MÅLRETTET OG RESULTATORIENTERT**
- **DELGERENDE**
- **BESLUTNINGSDYKTIG**
- **TYDELIG**
- **UTVIKLENDE**

FORVENTNINGER TIL LEDERE I BUK

- *Definerer mål og strategi*
- *Viser handlekraft og besluttsomhet*
- *Tar opp og håndterer faglig uenighet*

ÅRSHJUL

1. Overordnet budsjett legges
2. Brytes ned på de enkelte lagdeler – hva skal de levere? Hva blir deres leveranse for at felles mål skal nås? (Involverende prosess i den enkelte lagdel). Både resultat- og aktivitetsmål
3. Felles avstemning – endelig fastsetting av ”målpiramiden”
4. Strategiprosessen. Overordnet strategi.
5. Strategiens betydning for den enkelte lagdel. Identifisering av prioriterte ARBEIDSMÅL i den enkelte lagdel
6. Godkjenning i ledergruppa. Evt. Justering.
7. Utarbeidelse av detaljerte TRENINGSPLANER knyttet til det enkelte ARBEIDSMÅL
8. Enes om systematisk oppfølging – i ledergruppa og den enkelte lagdel.
9. SAMSPILLSSAMLING – trening av samspillet med basis i verdigrunnlaget

SAMSPILLSREGLER I LEDERLAGET

1. Vi snakker med hverandre, ikke om hverandre
2. Vi setter av tid til samspill
3. Vi er lojale mot beslutninger
4. Vi utfordrer hverandre konstruktivt
5. Vi er konstruktivt nytenkende

NILLE

HELT NILLE

hvordan ledere hos oss skal jobbe

NILLES VERDIER

ENKLERE

TYDELIGERE

TETTERE PÅ

UTFORDRING DERE?

Siste kvartal 70 % av omsetningen

HAR VI MÅL?

Mål for den enkelte lagdel?

Hva er den lagdel?

KJERNEVERDIER

De fire P`ene?

METODE

- Med fokus på målet, kartlegge egenskaper/ferdigheter/kompetanse i laget
- Vi organiserer ansvarsområder og beskriver roller
- Vi delegerer ansvar og gir myndighet
- Vi organiserer lagdeler med spisskompetanse, komplementær kompetanse og optimalt antall relasjoner
- Vi definerer samspillsonene – mellom ansvarsområdene

PARVIS LEDEROPPFØLGING

KOLLEGAVEILEDNING

Hvor er dere?

TEAMLEDERNE

- *Suksesskriteriene for teamlederne*
- *Hva kommer til å gå greit/mindre greit?*
- *Hva er mitt 100 % ansvar som teamleder?*
- *Hva blir mitt viktigste utviklingsområde?*

Eks. utvikling/ledelse av en fotballkamp



(Glemmer å fokusere på det som ga ledelse 2-0)

Prestasjonskultur

Eksempler på noen kjennetegn som preger prestasjonskulturer i toppidretten:

- Det er tydelige, målbare mål, med konkrete tiltak for å nå målet
- God kunnskap om krav og konsekvenser som følger av målsettingen
- Godt organiserte team med tydelige rolleavklaringer og sterk, involverende, verdibasert ledelse.
- Lederne er rollemodeller
- Det drives aktiv coaching og oppfølging, og det gis nødvendig support

Olympiatoppen



DE LAVAL

Vi gjør bærekraftig matproduksjon mulig

FACTORS

- Limited duration
- Fast functioning organization
- Loyalty – line v project – linemanager v projectmanager
- Relation between linemanager and projectmanager = responsibility for what?
Result v development of skills?
- 100 % responsibility individually and relationally – line v project?
- Cultural differences – company culture v project culture

MAIN TASKS

- To develop the necessary skills (picked for the project because you have necessary and special skills), develop specific project skills
- The functioning of the team = team interaction = how well we play together
- Replace, when further development have no future.

MÅL

- Operasjonelle mål
- Ikke skader/ulykker

III. Prosessfokus:

- læringstrykk og gjennomføringskraft

- Bryte ned prosessen – utvikle forventninger om delprosesser
- Gjøre det man sier man skal gjøre
- Hyppig evaluering – teste forventninger - korreksjon, med små kostnader
- Deling av informasjon og erfaring

➡ Fra ord til handling
Sekundering versus coaching

DIN VIKTIGSTE LEDERUTFORDRING?

- *Hvordan trener du konkret ledelse?*
- *Hva må du konkret gjøre for å lykkes med å forbedre din viktigste lederutfordring?*



TDF07St05 - Um...yeah...that's a painted cow, a French colored TdF painted cow. Pic:CorVos/PEZ

TRENINGSOPPGAVER

- *Den enkelte setter ord på betydningen av hvert av de prioriterte samspillsreglene*
- *Hva blir din viktigste utfordring for å kunne bidra til en best mulig samspillskultur i lederlaget?*

VIKTIGSTE UTFORDRINGER 2013

- *Etablere en klar og tydelig forretningsstrategi*
- *Oppstart og gjennomføring av Merkevareprosjektet*
- *Teamorganisering av Inkassoavdelinger*
- *Avklare IT-satsing, organisering og avstemming mot IT-strategi*
- *Tilpasning til lov om samvirkeforetak*
- *Målinger for arbeidsmiljø/trivsel*
- *Ferdig utredet satsingsområder/lønnsomhetsanal.*
- *Utrede CC/kundesenter lokalt og på tvers*

HVER ENKELT

- *Skal presentere sin lagdels arbeidsmål, som skal bidra til at vi når vårt overordnede felles mål. Og, hvordan du skal jobbe for å nå målene?*

TEAMLEDERNE

- *TL lister tre gode egenskaper hos kollegaen som TL*
- *Vi hjelper hverandre med å kartlegge den enkeltes viktigste utfordring.*
- *Hvordan kan vi gjøre Linn enda bedre?*
- *Hvordan kan vi bidra til at Linn og Monica skal lykkes enda bedre i jobben?*
- *Prioritert fokusområde?*
- *Den enkeltes treningsfokus?*

MANAGEMENT	LEADERSHIP
-Administrative prosesser -Økonomiske prosesser -Styring av prosesser - Benchmarking, nøkkeltall - Målstyring og resultatoppfølging - Rapportering - Faglige kunnskaper/ferdigheter - Faglige prosesser	-Visjon og felles mål - Målinvolvering og målforståelse - Verdibasert ledelsesatferd - Samspillregler – ønsket atferd -Kjenne hverandre – arenamodellen - Lagorganisasjon – ansvar - Involvering, ansvarliggjøring - Samspillfokus, samspillsoner - Lagånd – gjøre hverandre gode - Lærings- og forbedringsfokus

MANAGEMENT

DRIFT AV VIRKSOMHETEN

LEADERSHIP

**LØFTER ORGANISASJONEN GJENNOM Å UTVIKLE EGEN OG
MEDARBEIDERNE KOMPETANSE MOT DE VIRKELIG GODE
RESULTATENE**

LEDERROLLEN

- Forsterke og tydeliggjøre lederrollen i DATAMETRIX
- Skal DATAMETRIX flytte seg, må lederen og lederne sammen flytte seg = utvikle seg

LEDERPRINSIPPER DATAMETRIX

- 1. Passion for business**
- 2. Change and continuous improvement**
- 3. Excellent execution**
- 4. Empower people**
- 5. Integrity and accountability**

PASSION FOR BUSINESS

Du:

- Skaper felles forståelse av hva som kreves for å vårt selskap til en suksess
- Viser et sterkt engasjement for å oppnå lønnsomme markedsposisjoner
- Fokuserer på kundebehov
- Setter ambisiøse mål og motiverer medarbeiderne til å levere

PASSION FOR BUSINESS

- Vis kremmerånd – alle skal ha eierskap til våre resultater
- Ha kunden i fokus – kundetilfredshet er alle ansvar
- Vis engasjement og yt ”det lille ekstra”
- Spill hverandre gode og samarbeid på tvers av avdelingene
- Ta ansvar
- Se muligheter – grip sjansen – vær endringsvillig
- Vær løsningsorientert, proaktiv og hold det du lover
- Fokuser på det vi er gode på
- Vær pålitelig, etterrettelig, ærlig og tydelig
- Vær stolt av hvem vi er og av å jobbe i Datamatrix

CHANGE AND CONTINUOUS IMPROVMENT

Du

- Søker og utforsker nye forretningsmuligheter basert på en dyp forståelse av vår bransje
- Fremmer kreativitet og inviterer andre til å utfordre dine perspektiver
- Streber etter stadig forbedring
- Beholder fremdriften, selv når du møter motstand

Excellent execution

Du

- Gjør ditt ytterste for å levere kvalitet i alle sider av jobben din
- Forenkler arbeids- og beslutningsprosesser
- Handler i henhold til beslutninger som om de var dine egne
- Oppmunttrer til forståelse og engasjement for planer hele veien frem til levering

PASSION FOR BUSINESS I DATAMETRIX

- 1. Vise kremmerånd – alle skal ha eierskap til våre resultater**
- 2. Ha kunden i fokus – kundetilfredshet er alles ansvar**
- 3. Vis engasjement og yt ”det lille ekstra”**
- 4. Spill hverandre gode og samarbeid på tvers av avdelingene**
- 5. Ta ansvar**
- 6. Se muligheter – grip sjansen – vær endringsvillig**
- 7. Vær løsningsorientert, proaktiv og hold det du lover**
- 8. Fokuser på det vi er gode på**
- 9. Vær pålitelig, etterrettelig, ærlig og tydelig**
- 10. Vær stolt av hvem vi er og av å jobbe i DATAMETRIX**

Empower people

Du

- Delegerer ansvar og forventer at medarbeiderne tar ansvar
- Gir konstruktive tilbakemeldinger og belønner resultater
- Veileder og utvikler ledere og medarbeidere
- Skaper tillit og bidrar til at medarbeiderne oppnår resultater

INTEGRITY AND ACCOUNTABILITY

Du

- Du belønner suksess og tar ansvar for feiltrinn
- Etterlever våre verdier og går foran med et godt eksempel
- Sier din mening i diskusjoner og står fast på beslutninger
- Skaper engasjement for de forretningsetiske retningslinjene og handler når de brytes

CODES OF CONDUCT

- **Change and continuous improvement**
- **Passion for business**
- **Excellent execution**
- **Empower people**

100 % ANSVAR

- HVA BETYR 100 % ANSVAR?
- HVA ER DITT 100 % ANSVAR SOM LEDER?

DVS. HVILKE OPPGAVER ER TILLAGT DIN LEDERROLLE,
INDIVIDUELT OG RELASJONELT?

TENK ANSVAR/MYNDIGHET

DATAMETRIX

- **FORBEDRINGSPOTENSIALE**

- Mål (regelmessig oppfølging). Gjelder det også utviklingsmål?
- "Make it easy" (gode prosesser og effektivt samarbeide
- "Empower people" (involvere medarbeiderne i planlegging og beslutning). Hva betyr, og hva må vi bidra med for at vi skal flytte oss?

DATAMETRIX FORSKJELLEN

- FLEKSIBEL
- NÆRHET TIL KUNDEN
- KOMPETANSE I SÆRKLASSE
- LØSNINGSORIENTERT
- SERVICEINNSTILT OG TILGJENGELIG
- INNOVASJON/FREMTIDSRETTEDE LØSNINGER

KULTUREN I DATAMETRIX I DAG

- *Hva kjennetegner kulturen i dag?*
- *Hva er positive kulturtrekk?*
- *Hvilke kulturtrekk bør vi avvikle?*

SAMSPILLREGEL NR.1

GJØRE HVERANDRE GODE

- *Klargjøre gjensidige forventninger og forpliktelser. Kjenne andres utfordringer*
- *Rom for involverende prosesser*
- *Lede og utvikle*
- *Prioritere*
- *- Ledelse og utvikle medarbeiderne*
- *Fordele ut seirene*
- *Regelmessig evaluering av samspillet i laget*
- *Støtte, ta ansvar, være en bidragsyter*
- *Gi av seg selv*

**WEGGER & KVALSVIK
ENTREPRENØRER AS**

DET RETTE VALGET

DERE?

- SETTE STRATEGISK RETNING
- PLANLEGGE OG ORGANISERE
- SKAPE ENGASJEMENT OG SIKRE FORANKRING
- ETABLERE OG OPPRETTHOLDE ET GODT TEAMARBEID
- LEVERE RESULTATER
- ETABLERE OG OPPRETTHOLDE GODE RELASJONER
- LEDE

NB! Skape forutsetninger for individer og grupper til å oppnå gode prestasjoner ved aktiv bruk av samtlige lederegeskaper

KULTURUTFORDRINGER SEKSJ.C

- Manglende lojalitet (3)
 - Avtaler, planer, ift man er enige om (tar det ut med fortrolige), ansvarsfraskrivelse ift pasient. Opptreden når uenig
 - Både system og individnivå!, obligatorisk gjennomført – system for gjennomføring
 - Eierskap til beslutninger (delaktighet i prosessen)
- Problemfokus – se på det vi har gjort bra!
- Utydelig ledelse
 - Konstruktive tilbakemeldinger, undrende, måten vi tar opp ting på/arenaen. Vi holder ikke fast på det vi blir enige om å gjøre
- Utvannet ansvar
 - Hva gjør vi for å få til det vi har lyst til å delta på innenfor det som er mulig (fagutvikling)
 - Glipper i overleveringen mellom behandler/miljø – vaktrommet – skriftlighet
 - Ansvar for pasientene i miljøet! Ta engasjement i teamet!!!!!!!!!! For å diskutere . Skriftlighet i informasjon rundt pasientrelaterte saker
 - Arbeidsmoral og holdninger
 - ”Motivasjon”
 - Vanskelig å håndtere uenigheter

ETTERLEVELSE I PRAKSIS

- *Lederskap handler om å sette andre i stand til å planlegge, utføre og evaluere sine arbeidsoppgaver på sitt beste*

STATOIL

- **A – STANDARD (kontrollinje)**
 - Aktivitet
 - Krav
 - Metode inkl. lagets vurdering
 - Utføre
 - Evaluere i.f.t. rammebetingelser og risiko
- **LEDERSKAP I HVERDAGEN (sette i stand til..)**
 - Kommunikator
 - Rollemodell
 - Trener og veileder

TRENE FORSTÅELSE?

HVORDAN TRENER VI I Å SKAPE FORSTÅELSE?

Er det medfødt?



Team CSC – Best Professional Cycling Team in the World



FORUTSETNING FOR UTVIKLING

- ***Fokus på prioriterte del ferdigheter***
- ***Full konsentrasjon om det viktigste***
- ***Tilbakemelding på det viktigste***
- ***Årsak/konsekvens***

TRENINGSSOPPGAVER

- *Hva er det jeg måles på?*
- *Hva er de viktigste faktorene som fører frem til måloppnåelse?*

BEGREP

- **RESULTATMÅL**
- **UTVIKLINGSMÅL**
 - **FAGLIGE OG ORGANISATORISKE MÅL**
 - **lederutviklingsmål**

TRENINGSPLANER

LEDERPRINSIPPER

- *Vi skal gjøre det vi sier ”walk the talk”*
- *Vi skal dele kunnskap og bidra til å utvikle hverandre*
- *Betyr:*
 - *Lære av hverandre ved å besøke hverandre. Få innsikt i hverandres hverdag/utfordring*
 - *Forberede et ”kurs” for å bli bedre kjent med utfordringene = ”hva driver vi mest med”*
 - *Ydmyk*
 - *Gjennomføre det vi har vedtatt*
 - *Utviklingssamtaler en/en på tvers av avdelingene. Vi bidrar gjensidig med hvert vårt for å løse utfordringen. Kan også være et tema.*
 - *Hver enkelt skal ta initiativ til samarbeid.*
 - *Ikke være forutinntatt*
 - *Respekt for andres fagområde, og respekt for at den andre kanskje ikke kan mye om området*
 - *Ærlighet i tilbakemeldinger*
 - *Alt som gjøres i egen lagdel betyr noe for de andre = for helheten*
- *Vi skal sette konkrete mål re. oppfølging (utviklingsfokus), og gi klare og ærlige tilbakemeldinger*
- *Betyr:*
 - *Omforme strategien til utviklingsmål, og hva det betyr for den enkelte leder og avdeling*
 - *Treningsplan på avdelingsnivå, for å lykkes med utviklingen*
 - *De strategiske beslutningene kommunisert ut i ledergruppa, og videre i den enkelte lagdel. Ledergruppa lojale mot det som er besluttet*
 - *Mål og oppfølging også på ”soft-targets”*

FORSLAG SAMSPILLREGLER

- *Snakke til og med hverandre, og ikke om*
- *Respekt for hverandres kompetanse og forskjellighet*
- *Sette realistiske frister på saker og overholde disse = gjøre det vi er enige om i tide*
- *Ikke mail og telefonbruk under møtene (lokket nede)*
- *Følge konstruktivt opp beslutninger som er fattet = inkludert det vi er enige om å utvikle*
- *Konsentrere oss om det vi kan gjøre noe med*

”MITT BIDRAG”

- **KNUT**
 - *Lage arenaer for samspill og utvikling*
- **ØYVIND**
 - *Dra inn folk for å utvikle markedsaktiviteter. Roar og Birger spesielt blir er involvert i markedsplanene osv.*
 - *Ønsker å sette av tid sammen med Birger og Roar for å følge opp markedsplanene og evt. justere disse*
- **KJETIL**
 - *Ta initiativ til samspill der det trengs – her er det en invitasjon til utvikling av samspillet dere i mellom*
 - *Få til bedre samspill med Øyvind og Birger. Gi godt tallmateriale til de to.*
- **EIVIND**
 - *Overføre kunnskap – benytte meg av de arenaene Knut lager. Jeg kan også ta initiativ til å identifisere arenaer*
 - *Ta initiativ til samspill – ikke minst med Roar og Birger*
- **ROAR**
 - *Bli bedre i overleveringsfasen. Konkret overfor Knut og Kjetil*
 - *Kunnskapsoverføring fra min erfaring*
- **BIRGER**
 - *Sette av litt mer tid sammen med Kjetil, for å få bedre verktøy der det er nødvendig*
 - *Være med å heve kompetansen (lære opp de andre) på CRM-systemet (hele kundedatabasen ligger der).*
- **GENERELT**
 - *Sette av tid til samspill (prioritere)*

APOTEK 1

**VI SKAL VÆRE DET BESTE APOTEKET DER VI ER TILSTEDE
!!!!!!**

APOTEK 1

- **Nr. 1 på KUNNSKAP**
- **”VI BRYR OSS”**

INNSIKT/ANSVAR

SKAPE INNSIKT/PLASSERE ANSVAR

LÆRE HVORDAN PRESTASJONENE KAN FORBEDRES

Lionel.
Messi



www.FilGoal.com

VI LØFTER FRAM KUNDEMULIGHETER

- **BRANDING**
- **IDENTIFISERE**
- **DELE INFORMASJON**
- **FORSTÅ KUNDEN**
- **SKAPE TILLIT**

STRATEGISK MÅLSETTING

VÆRE ELEKTRONISK UT MOT KUNDEN, SAMTIDIG SOM VI SKAL OPPLEVES SOM NÆR

- Vi vet ikke hvilken systemleverandør vi skal satse på fremover. Nødvendig systemutvikling er dermed lagt på is.
- Vi vil bli svakere på kompetanse på forsikringsoppgjør og dermed leveranseevne (1 til 2 av 4 medarbeidere går i morspermisjon)
- Elektronisk helsevurdering. Skal gå fra 50% til 100% innen 01.06.2011
- Prosessutvikling og forbedring
- Klarer vi å opprettholde entusiasmen i organisasjonen?

Klarer vi å opprettholde entusiasmen i laget?

DE VIKTIGSTE LEDERPRINSIPPENE FRA SAMLING 10. og 24.11

Synlig/tilstede

Beslutningsdyktig

Coachende (lederstil i trenerrollen)

Samspillorientert

Resultatorientert

Tydelig

STYRKEN TIL LEDERLAGET

FORSKJELLIGHET ER EN
STYRKE

LEDERPRINSIPPENE

Lederen i Frende skal være:

- *Mål- og resultatorientert*
- *Markeds- og kundeorientert*
- *Delegerende, men deltagende*
- *Åpen og redelig*
- *Beslutningsdyktig*
- *”Trenings- og forandringsvillig”*
- *Forutsigelig*

SPØRSMÅL

- Har du beskrevet kompetansen de som jobber i lagdelen må ha for at vi skal lykkes
- Er det klarhet i hvilke oppgaver den enkelte har 100 % ansvar for – individuelt og relasjonelt
- Hvor mange relasjoner er det i hver lagdel?
- Hvilken spisskompetanse er tilstede?
- Får dere utnyttet spisskompetansen godt nok?
- Er dere gode på samspill internt i din lagdel? Årsak, konsekvens?
- Har der godt definerte samspillsoner?
- Hvordan utvikler dere samspillet med lagdeler det er nødvendig å spille godt sammen med?
- Hvilke andre lagdeler er det viktigst å spille godt sammen med, og hva er utfordringene?

TRENING COACHING

- En er avdelingsleder
- En er seksjonssjef
- En er observatør

CASE:

Du/dere velger en utfordring som du/dere er i prosess for å få løst. Avdelingsleder følger opp seksjonsleder, i en coachingsamtale, for å kartlegge fremdriften.

PRIORITERTE MÅL

OVERORDNET MÅL

NINA skal være anerkjent nasjonalt og internasjonalt for samfunnsnyttig naturforskning

FORSKNING: NINAs arbeid skal ha høy vitenskaplig kvalitet og integritet.

SAMFUNNSNYTTE: NINA skal levere kunnskap til bruk i politikk, forvaltning og verdiskapning.

KOMMUNIKASJON: NINA skal være en aktiv samfunnsaktør

ORGANISASJON: NINA skal være en attraktiv og effektiv kunnskapsbedrift.

GRUNNVERDIER FOR NINA

- LAGSPILL
- ENTUSIASME
- INTEGRITET
- KVALITET

FORUTSETNINGER FOR EN GOD LEDERTRENINGSPROSESS

- Det må avsettes tid til trening og utvikling
- Deltagelsen er forpliktende
- Hver samling skal ha en klar målsetting
- Program for samlingen klart 14 dager før samlingen
- Treningsoppgaver følger hver samling, og skal relateres til innholdet på samlingen. Skal relateres til praktiske utfordringer i egen lagdel, og/eller mellom lagdelene. Skal så langt som mulig føre til involvering i egen lagdel. Treningsoppgavene skal besvares innen tidsfrist
- Dag/Johan har ledelsen på samlingene
- Dag/Johan har ansvar for referat fra samlingene
- Elisabeth koordinerende leddddd

KJENNETEGN VED EN GOD LEDERTRENINGSPROSESS

FOR MEG SELV	FOR MIN LEDER	FOR MINE MEDARBEIDERE	FOR LEDERTRENERNE

SAMSPILL

**NÅR VI GIR LEADS, MÅ VI FÅ TILBAKEMELDING PÅ HVORDAN
DET GÅR MED LEADEN. VI MÅ VITE HVORDAN PASNINGEN
SOM ER GITT TIL FOLKENE TIL HARALD BLIR BEHANDLET
VIDERE?**

PASNING - MOTTAK

DET VIKTIGSTE AV DET VIKTIGE Å UTVIKLE

- Målet er å lykkes enda bedre med NÆR.
- Hva er det viktigste av det viktige å utvikle for å lykkes enda bedre med NÆR? (MOT KUNDEN)
- Dere skal presentere maks 3 prioriterte områder å utvikle.

HOVEDUTSAGN

1. Hva tror jeg at jeg kan tilføre teamet (laget)?
2. Dersom det er et område jeg kommer til kort på når det gjelder teamarbeid(lagarbeid), kan det være?
3. Når jeg er involvert i et prosjekt sammen med andre...
4. Når jeg deltar i gruppearbeidsaktiviteter er jeg oftest slik...
5. Jeg finner glede i arbeidet fordi:
6. Dersom jeg plutselig fikk en vanskelig oppgave med kort tidsfrist sammen med ukjente mennesker, ville jeg...
7. Jeg kan skape problemer for laget ved at:

OPPSUMMERING

- Skåringer like over eller like under middelveiden er eksempler på roller du kan påta deg
- Mine typiske roller.....
- Roller jeg kan ta.....
- Uaktuelle roller.....

INDIVIDUELL OPPGAVE

- HVA ER GRUNNEN TIL AT DU ER LEDER?
 - SAMSPILLET I LAGET ER DITT ANSVAR
 - I DEN LAGDELEN DU LEDER
 - I DETLAGET DU OG DIN LAGDEL ER EN DEL AV
- HVA ER DET VIKTIGST AV DET VIKTIGE DU DA MÅ UTVIKLE?

HVORFOR?

Hvorfor gikk det ikke bedre?

Hva skal til for at det skal gå bedre?

TOPPTRENERENS VIKTIGSTE EGENSKAPER

- * God faglig
- * Gi inspirasjon
- * Formidlingsevne

TRENINGSSOPPGAVENE

- Hva betyr tydelige, ærlige og konstruktive tilbakemeldinger?
- Hva forstås med primærmål og sekundærmål (Resultatmål og utviklingsmål)
- Hvor og når er det viktig at vi blir gode til å sette tilbakemeldinger i system?
- Agenda regionsledermøter
- Prioritere de viktigste utviklingsområdene/-målene pr. region
- 100 % ansvaret mellom HQ og regionene
- Faktorisering = kjennetegn for den beste regionen

SAMSPILLSREGEL NR.3

LOJAL TIL BESLUTNINGER

- *Gjøre beslutninger til suksess uansett*
- *Overfor bankens strategi*
- *Villig til endringer(ikke bare små, eller de som ikke påvirker deg)*
- *Involvering i lagdelen som innspill til beslutning*
- *Rom for uenighet i diskusjoner, men lojalitet når beslutningen er tatt*
- *Gjøre det vi er enige om*
- *Evaluerer beslutninger etter en tid*
- *Lage begrunnelse for beslutninger*
- *Holde tidsfrister*
- *Leder må etterspørre forståelse, proaktiv*
- *Vi må formidle beslutninger til våre ansatte. Husk måten det formidles på*

LEDERFERDIGHET NR. 1

MÅL – og RESULTATORIENTERT

- *Bryter ned mål. Hva betyr målet for meg som leder, og for hver enkelt? Tar 100 % ansvar som er tillagt oppgaven og rollen*
- *Leter etter muligheter, jobber smart*
- *Har fokus på utvikling*
- *Setter individuelle utviklingsmål*
- *Systematisk og periodisk oppfølging av resultater og arbeidsmål både individuelt og for laget som helhet*
- *Må være nysgjerrig!*
- *Levendegjør målene*

LEDERFERDIGHET NR.2

ROLLEMODELL

Gjør det du sier

Være ambassadør for Sparenbanken Øst, dvs. være positiv og ikke negativ. Skryte av banken

Fyrtårn

Kjenne igjen verdiene gjennom sin atferd

Rettferdig og tydelig

LEDERFERDIGHET NR.3

INVOLVERE OG UTVIKLE

Følge opp det vi er enige om å ha fokus på

DU HAR AKSEPTERT EN STILLING MED LEDERANSVAR

- *100 % ansvar*
- *Rammebetingelser*
- *Kommunikasjon*
- *Presisjon*
- *Proaktivitet*
- *Samspill*

NÆR

- Tilgjengelig
- Tilstede
- Personlig

OPPGAVE

- Hvordan bruker dere i dag visjonen som en faktor i prestasjonsutvikling under din ledelse?
- Hvordan kan dere bruke den? Hva blir de viktigste utfordringene for at den skal bli et levende verktøy i prestasjonsutviklingen?

UTFORDRING

- *Hvordan identifisere og utvikle talent?*
- *Coaching?*
- *Treningsmengde og kvalitet*

LEDERGRUPPENS SAMSPILLREGLER

Vi skal:

- Gi hverandre tydelige, ærlige og konstruktive tilbakemeldinger
- Ha respekt for beslutninger som er fattet
- Iverksette og gjennomføre beslutninger
- Respektere hverandres synspunkter
- Holde avtaler og tidsfrister





DIFFERENCE

- **MANAGEING PROJECTS**
- **TRADITIONAL LINE MANGMENT**

?

FEMALE HOTEL MANAGER

”I am allways there to find the ”gold/jewel ”in my employees”

PERFORMANCE CULTURES

- *Are not strictly goal orientated*
- *Main focus on developement, the most important developement areas (practical skills, and organizational development)*
- *Connected to specified development plans, that are frequently evaluated/scored*
- *Adjustments made as a consequence*

CULTURE/RULES OF BEHAVIOUR

In top sports!!!!

“The most important focus area for reaching the goal”

SPILLREGLER/SAMHANDLING

- Involvere de som blir berørt i forkant
- Følger lojalt opp beslutninger
- Sørger for god informasjonsflyt
- Er tydelig på forventninger til resultatet når oppgaver delegeres

Hoveddimensjoner i prestasjonskultur

Samspill:

Vilje – evne til
samspill/”vinne
sammen

Hvem kan brukes
til hva

Respekt for
fagkunnskap

~~Respekt~~ personlig
grenser

Kan stole på
andre

H

Nettverk

Fragmentert

L

Prestasjonskultur:

krever også:

.Ambisiøs og dynamisk

ledelse

Ansvarliggjøring og forankring

“Ensidig målorientering”

Samstemt:

Forstår strategi/

verdiskaping

Hvordan selv bidra

Deler

oppfatning arbeidsform

Tillit til

strategi og ledelsen

LEDELSE AV UTVIKLINGSPROSESSER

- Påvirke, skaper resultater sammen med andre
- Gode individuelle resultater skapes i samspill med andre
- Operative ledere skaper koplinger mellom overordnede mål og resultater
 - Idrett, næringsliv, offentlig sektor – mange like utfordringer

➡ *Toppidrett - moderne ledelse og management?*

FORSIKRINGSSELSKAP

- Vi skal:
 - Være ærlige og åpne
 - Gi beskjed når vi er usikker på noe eller uenig
 - Gjøre hverandre gode ved å bruke og utfordre hverandres egenskaper
 - Ha en coachende lederstil

PRIORITERT

Vi skal

GI HVERANDRE TYDELIGE, ÆRLIGE OG KONSTRUKTIVE
TILBAKEMELDINGER

VERDIER

- TRYGG
- ENGASJERT
- NÆR
- ENKEL

FASER

- OPPBYGNINGSTRENING
- KONKURRANSEFORBEREDELSE
- KONKURRANSER
- KORT RESTITUSJON
- OPPBYGNING
- KONKURRANSE

SAMSPILLSUTFORDRINGER

MELLOM DE GRØNNE OG GULE

VERDIER

1. KUNDEORIENTERING
2. SØKENDE ETTER VERDISKAPENDE PRESTASJONER
3. INTELLEKTUELL ÆRLIGHET OG MOT
4. INITIATIV OG FORDOMSFRIHET
5. UTFORDRE FAGLIG STILLSTAND OG MOBILITET
6. ARBEIDE I TEAM OG UTVISKING AV GRENSER MELLOM AVDELINGENE
7. OPPRETTHOLDE, STYRKE OG OVERFØRE KOMPETANSE

GRUPPEARBEID

- *Hva må dere konkret gjøre for å lykkes med å forbedre den kulturfaktoren dere har prioritert å gjøre noe med?*
- *Hva blir din utfordring som leder for å få dette til?*

GRUPPEOPPGAVE 3

- Hva skal vi trene på når det gjelder NÆR? Og, hvordan skal vi følge dette opp for å lykkes med NÆR?
- Maksimum 2 utviklingsområder

TAKE RESPONSIBILITY

- Jeg forholder meg og utfører arbeidet iht lover, regler og interne retningslinjer
- Jeg har det nødvendige fokus på sikkerhet og kostnadseffektivitet
- Jeg tar ansvar for oppgaver og leveranser
- Jeg tar ansvar for å lære og utvikle meg ift mine arbeidsoppgaver
- Jeg tar ansvar for egen trivsel på jobb

ACT WITH INTEGRITY

- Jeg er ærlig og redelig
- Jeg sier på en forsvarlig måte når jeg oppdager uregelmessigheter (gjelder også ift varsling)
- Jeg behandler mine kollegaer med respekt (snakker til og ikke om, respekter andre selv om uenig, respekterer andres tid)
- Jeg gir uttrykk for uenighet til den som har ansvar for saken og støtter opp om beslutninger som er truffet

SHOW TEAM-SPIRIT

- Jeg bidrar på andre områder enn mitt eget
- Jeg sprer godt humør
- Jeg gir konstruktive tilbakemeldinger, berømmer andre

NORDEAS VERDIER

- GREAT CUSTOMER EXPERIENCE
- ONE NORDEA TEAM
- ITS ALL ABOUT PEOPLE

LEDERPRINSIPPENE

HELHETLIG LEDERSKAP

Utøve:

- "management"
 - drift av virksomheten
 - inkluderer "laglederrollen" = å organisere de menneskelige ressursene
- "leadership"
 - Løfter organisasjonen gjennom å utvikle egen og medarbeidernes kompetanse mot de virkelig gode resultatene

VNG KJERNEVERDIER

- TAKE RESPONSIBILITY
- ACT WITH INTEGRITY
- SHOW TEAM-SPIRIT
- HAVE AMBITIONS

Sprintlangrenn



ANSVAR

SKÅRINGSTABELL FOR BELBINROLLER

	Koordinator	Lagspiller	Ideskaper/ oppfinner	Ressursfinner	Igangsetter	Iverksetter	Vurderer	Fullfører
Utsagn 1	D	B	C	A	F	G	H	E
Utsagn 2	B	F	G	C	E	A	D	H
Utsagn 3	A	E	D	F	C	H	G	B
Utsagn 4	H	A	E	G	B	D	C	F
Utsagn 5	F	C	H	E	D	B	A	G
Utsagn 6	C	B	A	H	G	F	E	D
Utsagn 7	G	H	F	D	A	E	B	C
SUM								
MIDDEL	9.5	10.5	5	7	13.5	11.5	7	5

HVA HAR VI LYKKES MED SOM LEDERGRUPPA

- Vi har organisert oss riktig
- Vi er flinke, og har ansatt flinke folk
- Vi har vært målrettet
- Vi har ”skoen på” og tatt ”spadetak” sammen med våre medarbeidere
- Alle har etter hvert forstått oppgaven og blitt kjent med prioriteringene
- Vi har vært entusiastiske, og hatt et godt og smittende humør
- Vi har vært beslutningsdyktige og løsningsorientert

INMETAS VERDIER



DINE VERDIER

- **OFFENSIV**
- **PROFESJONELL**
- **PERSONLIG**

VISJON

SAMMEN BYGGER VI VINNERE

BASIS FOR ETABLERING AV KULTUR

- - VERDIENE
- *Eks.: Nær, trygg, enkel og engasjert*

- - LEDERPRINSIPPENE

Dette skal kjennetegne ledere i hos oss:

- *Ledelse hos oss skal kjennetegnes ved at forventede resultater realiseres (forventninger innfris) gjennom deltagelse og positivt samspill med de ressurser, først og fremst menneskelige, lederen forvalter.*
- *Organisasjonen står til regnskap for sine resultater og handlinger*

LEDELSE I FRENDE LIV

- Skal kjennetegnes ved:
 - At forventede resultater realiseres (forventninger innfris) gjennom deltagelse og positivt samspill med de ressurser lederen forvalter
 - Det er de menneskelige ressursene som skal ivaretas og utvikles

BETYDNING LEDERPRINSEIPPER

- MÅL- OG RESULTATORIENTERT
 - Fokus på målet
 - Ha treningsfokus – identifisere utviklingsmål, hva betyr målet? For eksempel relatert til kompetanse, dvs. utvikle nødvendig kompetanse
 - Prioritere, fokus på de rette tingene, dvs. det som har betydning for å nå målet
 - Bryte ned på delmål
 - Lojal mot det overordnede målet inkl. strategien
 - Engasjert og motivert
 - Evaluere regelmessig (sekundering), og justere der det er nødvendig
 - Fleksibilitet, gjøre tiltak der det er nødvendig for å justere oss inn i

FOKUS

- **Primæraktivitet/rammebetingelser?**

ROLLER I TEAM (LAG)

HVILKEN ROLLE VIL DU FØLE DEG BEKVEM MED Å SPILLE I LEDERLAGET I FRENDE DRIFT?

- 7 hovedutsagn om det å arbeide i team
- For hvert hovedutsagn finner du 8 utsagn (a til h)
- Du har fått til disposisjon 10 poeng som du kan fordele på de 8 utsagnene innen hvert hovedutsagn. Dvs. du har totalt 80 poeng, men det skal fordeles 10 poeng på hvert av hovedutsagnene. Du kan fordele som du vil – for eksempel 10 poeng til et, eller fordele på andre måter
- Når du er ferdig fører du poengene for hvert av de 7 hovedutsagnene (dvs. du fordeler horisontalt). Skal føres inn i tabell ”*skåringstabell for Belbin-roller*”.
Poengene for hvert utsagn skal føres inn i ruten som har samme bokstav
- Så summerer du tallene i hver kolonne/rolle
- Skriv summen i den åpne ruten i nest nederste linje

ROLLER

- Dine MEST egnede roller finner du ved å se hvilken av dine summerte kolonne-skåringer som er HØYEST I FORHOLD TIL MIDDELVERDIEN I ROLLEN
- Dine MINST egnede roller finner du ved å se hvilken av dine summerte kolonne-skåringer som er LAVEST I FORHOLD TIL MIDDELVERDIEN I ROLLEN

ROLLER	TYPISKE TREKK	POSITIVE EGENSKAPER	TILATTE SVAKHETER
IVERKSETTER	Konservativ, pliktoppfyllende, indre kontroll, praktisk, forutsigbar	Organisasjonsevne, selvdisiplin, tolerant, har godt selvbilde, pålitelig	Manglende smidighet, avviser uprøvde ideer, selvoppofrende
OPPFINNER	Individualist, seriøs, uortodoks	Høy intelligens, sensitiv, produserer ideer, fantastisk, radikal	Svever litt i skyene, kan ignorere praktiske detaljer og "etiketteregler"
RESSURS-FINNER	Utadvendt, entusiastisk, nysgjerrig, meddelsom	Evne til kontakt med mennesker, utforske nye ting, høy angst-terskel, vidt "tankeregister", liker utfordringer	Mister interessen når den første spenningen er forbi
KOORDINAT.	Rolig, sikker på seg selv, behersket, aksepterende	Sterkt målrettet, utadvendt, kan bruke andres talenter, realistisk, "positiv tenker"	Kan bli for jordnær og resultatorientert
IGANGSETTER	Rastløs, utadvendt, dynamisk, liker konflikter	Energi og vilje til å protestere mot passivitet, ineffektivitet, selvtilfredshet eller selvbehag. Fryktløs, driver andre	Utålmodig, lar seg lett provosere eller irritere, og blir lett frustrert
VURDERER	Nøktern, kjølig, forsiktig	God dømmekraft, påpasselig, høy intelligens, har "helikopter-syn", tar så mye inntrykk som mulig	Mangler inspirasjon eller evne til å motivere andre

FRENDE ARBEIDER ETTER...

Vi når våre mål ved å arbeide med

Kontinuerlig forbedring

SPØRSMÅL

- Hva skal lederen stå for?

- Vil oppnå lederresultater
- Faglig god
- God til å hente fagkompetanse
- Resultatorientert
- Samspillorientert
- Lederskap
- Personlig atferd (rollemodell)
- Cochingferdigheter

Hva skal medarbeider stå for?

- Ville oppnå resultater
- Ydmyk
- Ville gå inn i samspillssonen
- Samspillorientert
- Relevant atferd og holdninger
- Mottaksferdigheter
- Personlig atferd (rollemodell)

— DER ER, SITUASJONSBETINGET, BÅDE LEDERE OG MEDARBEIDERE

Flere eksempler på noen kjennetegn som preger prestasjonskulturer i toppidretten:

- Det er stor grad av kontinuitet – hvor man er åpne for nye impulser
- Man er åpen for endringer – og gjør endringer også når det går bra!
- Det inntreffer alltid en konsekvens ved resultatmåling;
 - forsterker og belønner ønsket adferd og oppnådde mål,
 - korrigerer uønsket adferd, måten det arbeides på og – om mulig – rammebetingelsene, ved manglende resultatoppnåelse
- Man er dristig, setter seg ekstreme mål, sprenger grenser og tør der andre ”mygger”

ALLE VIL – INGEN MÅ!

Olympiatoppen



VERDI

Kommer fra det latinske "valer;

Betyr:

"HA BETYDNING FOR"

- * Utøverens gjennomsnittsfart, som er avhengig av:
- * Energiomsetning pr. tidsenhet, som er avhengig av:
 - Den aerobe kapasiteten og anaerobe kapasiteten
- * Arbeidsøkonomi

SYSTEMTISK UTVIKLING

- *Systematisk utviklingsfokus*
- *Klargjøring av gjensidige forventninger og forpliktelser*
- *Prioritering*
- *Trening*
- *Systematisk oppfølging*
- *Taktikk*
- *Under kamp*



ABOUT RIIS CYCLING *PHILOSOPHY*

- We do many things differently on our team and we intend to keep it that way. We have a set of values and apply special methods that are all part of a particular philosophy. This is something we have worked on for a few years now, and I think this past season was the first one in which our techniques truly showed their worth. Ideas such as teamwork, coaching and professionalism are new in cycling sports. It takes time to turn something like this into actual practice, but we have come a long way. We are now known as the team that takes its starting position in the team rather than the individual. I am convinced that this idea has contributed to the success we have achieved for the cycling Team CSC and the company Riis Cycling A/S.

Not everyone believes in what we do. That is fine with me: I am happy knowing that our team is different. I am even happier knowing that we have delivered results in both sports and business that speak for themselves. Our team possesses something that many others would like to have because we have started to build from the bottom and with the right tools. This has helped to create our image as a team where things actually work and where the riders have the best opportunities for development. We are proud of this image, and acknowledge that there are responsibilities and work involved in maintaining it. Our foundation is in place, and it is the result of intense work contributed by everyone who is on or around the team.

The entire team looks forward to continuing in the same style in the new season.

Bjarne Riis

GRUPPEARBEID 1

SAMSPILL MOT FELLES MÅL

- ”Vitsen er at alle med samme drakt spiller mot samme mål”
- **Hvilke utfordringer har vi relatert til utsagnet?**

GRUPPEARBEID 4
LAGORGANISERING OG GJENNOMFØRINGSDYKTIGHET

- Hvilke utfordringer har vi når det gjelder å gjennomføre en optimal lagorganisering? Internt i avdelingene/seksjonene, og mellom avdelingene/seksjonene.
- Hvordan bruker vi samspillsforaene internt og mellom avdelingene og seksjonene?

GSK – PROSESS MOT 2012

LONDON 2012

- **GSK NORGE SKAL VÆRE BEST PÅ MÅLRETTET, STRUKTURERT UTVIKLINGSARBEIDE FREM MOT 2012, I GSK-FAMILIEN**
- **GODE PÅ:**
 - **GODT MILJØ OG GODT HUMØR – STERK VI-KULTUR**
 - **DEDIKERTE OG PLIKTOPPFYLLENDE**
 - **NÅR RESULTATER, VARIERER DOG**
 - **STÅ-PÅ-VILJE**
- **BØR FORBEDRE**
 - **SYSTEMATIKK I IDENTIFISERING AV STARTEGISCHE UTVIKLINGSOMRÅDER, SPESIelt I DE ENKELTE LAGDELER, OG SYSTEMATISK FERKVENTERT, TETT OPPFØLGING – ÅRSÅK OG KONSEKVENSS – MÅLEINDIKATORER**
 - **LEDERUTVIKLING – HVA KAN JEG BIDRA MED? UTVIKLING AV DEN ENKELTE SOM LEDER**
- **HVA BETYR KONTINUERLIG FORBEDRINGSKULTUR(CONTINOUS IMPROVMENT)?**
- **HVORDAN BRUKE LEDERMØTENE TIL OPPFØLGING AV DET VIKTIGSTE AV DET VIKTIGE?**
- **HVORDAN FØLGE OPP/COACHE? KAN VI COACHE?**

FORTS.

MÅ HA PÅ Plass BEGREPSFORSTÅELSE:

- RESULTATMÅL
- AKTIVITETSMÅL(?)
- UTVIKLINGSOMRÅDER
- UTVIKLINGSMÅL
- UTVIKLINGS-/TRENINGSPLANER

MÅ HA PÅ Plass GODE KONTINUERLIG FORBEDRINGSPROSESSER (MÅL, OG STRATEGIPROSESSER, INKL. SYSTEMATISK OPPFØLGING)

- NÅR MÅLENE ER SATT ”FRA TOPPEN”, DELEGERES:
- HVA BETYR DETTE FOR DEN ENKELTE LAGDEL (MÅL)
- HVA ER DET VIKTIGSTE DEN ENKELTE LAGDEL MÅ PRIORITERE Å UTVIKLE(UTVIKLINGSOMRÅDER) FOR Å NÅ MÅLET?
- UTVIKLINGSOMRÅDENE KONKRETISERT I UTVIKLINGS-/TRENINGSPLANER
- SYSTEMATISK OPPFØLGING

MÅ HA PÅ Plass SYSTEMATISK LEDERTRENING – BLI ENIGE OM PROSESSEN VIDERE

PROSESSEN FREMOVER

- ENES OM HVA SOM ER VIKTIGST Å GJØRE NOE MED – HVA BETYR DET FOR LEDERLAGET?
 - CONTINOUS IMPROVMENT
 - CUSTOMER DRIVEN
 - DEVELOPING PEOPLE
- SAMLING LEDERLAGET
 - ETABLERE SYSTEMATIKK FOR Å FÅ TIL KONTINUERLIG FORBEDRING RELATERT TIL DE PRIORITERTE STRATEGISKE ORGANISATORISKE UTVIKLINGSOMRÅDER
 - ETABLERE UTVIKLINGSMÅL (CORE BEHAVIOURS),KARTLEGGE NÅ TILSTANDEN
 - MEG SOM LEDER, HVA MÅ JEG TRENE PÅ

UTVIKLINGSFOKUS

- 1) CONTINOUS IMPROVMENT
- 2) CUSTOMER DRIVEN
- 3) DEVELOPING PEOPLE

VI MÅ KARTLEGGE NÅ TILSTANDEN IFT ”CORE BEHAVIOURS”
HVA ER ØNSKET TILSTAND? ER DET 5?

HVIS DEN IKKE ER GOD NOK, MÅ DET ENDRES.

DA MÅ DET GJENNOMFØRES EN PROSESS I HVER LAGDEL, SOM KARTLEGGER DET VIKTIGSTE AV DET VIKTIGE FOR Å FLYTTE OSS
DIT VI ØNSKER

HVER ENKELT MÅ HA EN PLAN FOR Å FLYTTE SEG

BØR DET OPPRETTES EN PROSESSEIER FOR HVERT AV OMRÅDENE

KONKRETISERING I UTVIKLINGS-/TRENINGSPLANER

SYSTEMATISK OPPFØLGING

EGNEDE VERKTØY FOR Å STYRE PROSESSEN?

HVA BETYR DETTE FOR TOPPLEDERLAGET?

- HVORDAN MÅLER VI FERDIGHETER/ATFERD? CORE BEHAVIOURS
- KARTLEGGE
- SETTE MÅL
- FÅTING TIL Å SKJE, GJENNOM Å SKAPE MÅLFORSTÅELSE GJENNOM INVOLVERING
- LAGE KONKRETE UTVIKLING-/TRENINGSPLANER
- GJENNOMFØRE = PRØVE/FEILE
- FØLGE SYSTEMATISK OPP
- HVA MED EN PROSJEKTKOORIDNATOR? = SØRGE FOR AT DET ER FOKUS PÅ DENNE PROSESSEN

DAKAS A/S

MÅLRETTET LAG- OG LEDERUTVIKLING

Metode:

- Samlinger av varighet 1-2 dager
- Treningsoppgaver mellom samlingene, relatert til team for samlingen, og egen reelle arbeidssituasjon
- Tilbakemelding på treningsoppgavene
- Ny samling

HVA BESTEMMER PRESTASJONEN?

SALG, MARKED LIV

SAMLING BERGEN 22.03.2010

- FELLES MÅLFORSTÅELSE inkl. nedbryting på MARKED
- ROLLEFORSTÅELSE
- HVER ENKELTS BIDRAG
- SYNERGIER PM/BM/MARKED
- SAMSPILLET PM/BM/MARKED
- BEDRE KJENT – ROM FOR ANDRE TING
- HVORDAN JOBBER VI SYSTEMATISK MED DVADV, inkl. JOBBINB MED BANKENE
- OPPFØLGING ETTERPÅ

RESULTATMÅL

- VEKST
- INNTJENING
- MERSALG

ENKEL

- Ukomplisert
- Tydelig
- Beslutningssterk

TRYGG

- Pålitelig
- Kompetent
- Åpen

ENGASJERT

- Entusiastisk
- Løsningsorientert
- Pådriver

Strategi i det daglige

- en additiv skala

Prestasjonskultur

Aktiv evaluering og justering av delmål og personlige mål i prosessen

Forbedringsmål for hver enkelt – som understøtter felles mål

Priorterte delprosesser styrker implementering og understøtter resultatmål

Ledelsen informerer underveis – ansatte har eierskap til resultatmål

Ledelsen lager plan – informerer – ingen forankring

Resultater

Kontrollkultur

FORVENTNINGER

- Definere mål og strategi
- Vise handlekraft og besluttsomhet
- Tar opp og håndterer faglig uenighet



SKJEMATIKK

- RESULTATMÅL

BASIS FOR DERE

VI SKAL VÆRE:

- INNOVATIVE
- KVALITETSBEVISSTE
- TROVERDIGE
- SOLIDE BIDRAGSYDERE TIL NORSKE BEDRIFTER SOM SKAL VELGE TELENOR FREMFOR.....

GRUPPEOPPGAVE

- HVILKEN AV DE TRE VERDIENE ER DET VIKTIGST AT DERE FORBEDRER?
 - ÅPENHET OG ÆRLIGHET
 - LOJALITET
 - FORUTSIGBARHET
- HVA BØR VI GJØRE FOR Å FLYTTE OSS SOM LAG?
- HVA VIL JEG PERSONLIG BIDRA MED SOM LEDERE FOR AT VI SKAL FLYTTE OSS?

GRUPPEOPPGAVE

- Hvordan skal vi som lag spille hverandre gode?
- Hva må vi ha mest fokus på som ledere, for at Søndre Buskerud Politidistrikt skal fremstå enda bedre enn det gjør i dag?

**VISJON
MÅL
STRATEGI**

2006 – 2010



**BUKSÉR OG
BERGING**

GJENNOMSNITTSDELTAGER - FRISKLIV



KVINNER: (196 personer)

Alder: 43 år

Kondisjon: 30,0 ml O₂/kg/min

MENN: (102 personer)

Alder: 41 år

Kondisjon: 31,4 ml O₂/kg/min

BUKSER OG BERGING

- Seminar; 13. og 27.november
- Utfordringer:
 - - Konkurransen øker (Østersjø)
 - - Relevant atferd og holdninger relatert til de utfordringer vi vil møte
 - - Ydmykhet ift eget prestasjonsnivå
 - - Desentralisert organisasjon
 - Mannskapet i Bergen
 - Administrasjon/Teknisk i Oslo
 - Belønningen – lagorientert (vi er sammen om de gode resultatene – da er vi sammen om belønningen. Det jeg leverer, sammen med mine, bidrar til resultatet

VISJON, MÅL OG STRATEGI

- Dette dokumentet er førende for våre handlinger og atferd på vei mot målet
- Må forstås helt ut
- Fremtiden:
 - Treffe markedet med riktige fartøyer (kjøp/salg)
 - Sikre at produksjonsapparatet jobber rasjonelt, og mot felles mål. Mer offensivitet enn i dag
 - Involverende målprosess. Hva betyr det målet for oss, for meg?
 - Hva må vi/jeg utvikle for at vi skal øke sannsynligheten for måloppnåelse
 - De overordnede strategiske føringene, må materialiseres i delstrategier nedover i organisasjonen
 - Begrepet 100% ansvar helt ut må forankres

VISJON, MÅL, STRATEGIER

2006-2010

- Hvor er vi i utviklingstrappen?
- Lyktes med det meste 2000-2005
- Mange solide rammebetingelser
 - God økonomi
 - God bedriftskultur
 - Dyktige medarbeidere
 - Strategiske føringer
 - Realvekst 5% p.a.
 - Ledende på HMS
 - Kompetansehevning på BB-skolen
 - Integrert bedriftskultur på sjø og land

SENTRALE FØRINGER

- Forretningside (visjon)
- Hovedmål innen hver ”lagdel”
 - Balanse mellom økonomiske, faglige og organisatoriske mål
 - Strategiføringer (veien mot målet) for sentrale områder
 - Utviklingen vår følges opp gjennom involverende målprosesser, tydeliggjøring av strategiske valg, identifisering av prioriterte utviklingsområder, konkrete treningsplaner, og periodisk og systematisk oppfølging

VISJONEN

- Vi ønsker at Frende Liv skal kjennetegnes ved å tilby fremtidens livs- og pensjonsforsikringsprodukter i dag, fortrinnsvis via bankkanalen, på en lønnsom måte, i en effektiv, moderne og miljøvennlig form

OVERORDNET

- ”Å være forsikret hos Frende skal være som å få råd av en venn”

GRUPPEOPPGAVE

- NÆR (Tilgjengelig, tilstede, personlig)
 - Hva skal kjennetegne Drift og Service når vi er NÆR kunden (sluttkunden og bankkunden)?
 - Hvordan kan vi bruke dette til å skape konkurransefortrinn?
 - Husk vi skal oppleves som annerledes

HVA LÆRTE VI AV OPPAVEN?

- Hvordan kan vi gjøre hverandre gode?
- Hvordan utnytter vi spisskompetansen i laget?
- Hvordan kan vi gjøre de andre lagdelene gode?
- Hvordan kan de andre lagdelene gjøre oss enda bedre?

GRUPPEARBEID 5

LEDERSKAP OG EGNE LEDERUTFORDRINGER

- Hva er det viktigste vi må ta tak i for å få bedre lederfokus?
- Hva blir min utfordring?
- Hver enkelt velger et lederprinsipp i tillegg til gjennomføringsdyktighet

Strategi i det daglige

- en additiv skala

Prestasjonskultur

Aktiv evaluering og justering av delmål og personlige mål i prosessen

Forbedringsmål for hver enkelt – som understøtter felles mål

Priorterte delprosesser styrker implementering og understøtter resultatmål

Ledelsen informerer underveis – ansatte har eierskap til resultatmål

Ledelsen lager plan – informerer – ingen forankring

Resultater

Kontrollkultur

SUKSESSFAKTORER

- Kvalitetssikring og HMS for sikker og effektiv og operasjon i alle ledd
- Proaktiv og åpen dialog med kunder
- Fremdtidsrettet og markedstilpasset flåte
- Ansvarlige, engasjerte og positive medarbeidere på sjø og land
- Høye etiske krav til holdninger og adferd
- Effektiv kostandsstyring
- Aktivt eierskap og langsiktig lønnsomhet

- Skape et trivelig miljø
- Ta initiativ til at vanskelig ting blir diskutert
- Utfordre
- Administrativ flyt
- Lojal
- Deler alt
- Brutal, åpen/ærlig
- Kommer godt overens med folk
- Erfaring innenfor fagfeltet
- Tar ansvar
- Tar gjerne på meg oppgaver som er nødvendige, men som ikke nødvendigvis morsomme
- Hjelper øvrige avdelinger der det er nødvendig
- Fokuserert på kjerneaktivitet
- Prioritering av ressurser
- Kompetanse om virksomheten

KAN SELV BIDRA MED AV POSITIVE EGENSKAPER

- Stort sett godt humør
- Ser andre for hvem de er
- Optimist
- Løsningsorientert
- Relativt bra med mennesker
- Aktiv bidragsyter
- Struktur og system
- Bidra til trivelig miljø
- Fasilitering
- Ta initiativ til å drøfte vanskelige ting
- Utfordre
- Administrativ flyt
- Lojal
- Deler alt
- Brutal åpen og ærlig
- Kommer godt overens med folk
- Erfaring innenfor mitt fagfelt [Sending bilder presentasjon.ppt](#)
- Tar ansvar gjerne på meg oppgaver som er nødvendige, men kanskje ikke morsomme



Kokslien



PROGRAM

12.45: Innledning

13.00: Treningsoppgavene (innledning, parvis gjennomgang, presentasjon, tilbakemeldinger)

15.00: Målsetting og resultatoppfølging med fokus på utvikling

- Catalyst One

16.30: Min rolle som leder, 100 % ansvar individuelt og relasjonelt. Vertikal kommunikasjon

17.00: Levende verdier i hverdagen

- Oppgave

18.30: Fysisk med Johan

19.30: Aperitif

20.00: Middag

EKSEMPLER

- Verdier kan gå på åpenhet, ærlighet, tillit, respekt etc.
- Verdier kan gå på folk. Hvem rekrutterer vi, hvordan utnytter vi potensialet til den enkelte og potensialet i laget?
- Verdier kan gå på bruk av teknologi
- Verdier kan gå på miljø og sikkerhet
- Verdier kan gå på forholdet til publikum/brukere/kunder

LEDERFORVENTNINGER

* **PASSION FOR BUSINESS**

- Vi forventer at du har vilje til å vinne i bransjen vår

• **CHANGE AND CONTINUOUS IMPROVMENT**

- Vi forventer at du har mot til å utfordre

• **EXCELLENT EXECUTION**

- Vi forventer at du motiveres av å omgjøre beslutninger til resultat

• **EMPOWER PEOPLE**

- Vi forventer at du har tillit til våre medarbeideres dyktighet og evner

• **INTEGRITY AND ACCOUNTABILITY**

- Vi forventer at du tar eierskap til våre resultater og at du opptrer i henhold til selskapets retningslinjer/verdier





SAMSPILLREGEL NR.2

ÅPEN OG ÆRLIG DIALOG

- *Inkluderes i beslutningsprosesser*
- *Snakke til og ikke om*
- *Si hva du tenker med omtanke og respekt*
- *Ikke skjult agenda*
- *To veis ansvar for å sjekke ut forståelse og meninger*
- *Tydelighet*
- *Tørre å si i fra*
- *Være forberedt på diskusjon*

STATOIL

Aktivitet (brytes ned i deloppgaver)	Risiko: Hva kan gå galt? (vurderes for alle deloppgavene)
Hva er ønsket sluttresultat på jobben? (fagmessig utførelse og kvalitet)	

III. Prosessfokus: - læringstrykk og gjennomføringskraft

- Bryte ned prosessen – utvikle forventninger om delprosesser
- Gjøre det man sier man skal gjøre
- Hyppig evaluering – teste forventninger - korreksjon, med små kostnader
- Deling av informasjon og erfaring



Fra ord til handling
Sekundering versus coaching

CRITICAL AERAS

- *Humble*
- *Curious*

DERE

- «*Det du egentlig ønsker deg*»

DERE

«DET ER ALLTID Plass TIL DEN BESTE»

GHANDI

«Be the change you want to see in the world»

VISION

« We manage/guide/coach and train/practice best in the world»

- **VARIASJON**

Hvorfor?

MÅLSETTING

- *Skape grunnlag og forståelse for at ledelse er et fag, som må utvikles som andre ferdigheter*
- *Drøfte hvordan lederutvikling bør skje i DPS*
- *Identifisere de viktigste organisatoriske utfordringene*
- *Enes om hvordan det skal jobbes med organisatorisk utvikling – inkludert oppfølging av det vi har prioritert å utvikle*
- *Øke forståelsen mellom faglig og organisatoriske utvikling*

OPPSUMMERING

- *En rekke rammebetingelser :*
 - *Turnusstillinger, nedlegging av et visst antall døgnstillinger, slått sammen Alna og Grorud DPS, Follo overført døgnplasser til ARA, Elvestad legges ned som døgnenhet, Alders overtar 2. etasje Skytta, utvikle akuttfunksjonen, redusert sengekapasitet., antall stillinger redusert med 7-8 %*
 - *DPS ønsker vi skal motoren i psykiatrisk helsevern*
 - *Faglig sterk og menneskelig nær*

OPPSUMMERING

- **DIVISJONENS LEDERPRINSIPPER**

- *Forutsigbare*
- *Samspillende*
- *Helhetstenkende*
- *Inspirerende*
- *Gjennomføringsdyktige*

LAGDELENE VALGTE

- *Merkantil*
- *Allmen Poliklinikk (der Håkon valgte gjennomføringsdyktig)*
- *Døgnerhet*
- *Gruppeenhetene*
- *Akutt-team*
- *Psykose*

ORGANISATORISK

- *Hva er våre prioriterte organisatoriske utviklingsmål?*
- *Hvor gode er vi på gjennomføring av det viktigste av det viktige å gjøre noe med? Oppfølging av prosessen?*
- *Hvor gode er vi på konsekvensanalyser?*
- *Hvordan bruker vi ledermøtene våre? Kan de differensieres?*
- *Hva kjennetegner den beste DPS'en i bransjen?*
- *Vi – holdning når det gjelder gjennomføring*
- *Helhetsforståelse?*
- *Utvikle døgn og poliklinikk til et lag – bedre enn nå*
- *Vet ytterste ledd = post hva som skjer?*

PRIORITERT SAMSPILLSREGEL

- **NEDRE ROMERIKE**
 - *Vi tar hverandres perspektiv*
- **GRORUDDALEN**
 - *Vi tar hverandres perspektiv*
- **FOLLO**
 - *Sette av tid til samspill*
- **ØVRE ROMERIKE**
 - *Sette av tid til samspill*

STYRKE, UTTØYNING

STYRKEPROGRAM SIRKELTRENING.

ØVELSE : 1. TAHEVINGER.

~~2. OPPTREKKING~~

3. SIT'UPS UTEI FESTE.

4. SPENSTHOPP.

5. BUKØVELSE.

6. RYGGSTREKKERE.

7. HØGE HOPP.

8. SIDEVRIDNINGER.

9. ARMHEVINGER.

10. SPLITT HOPP.

11. OPPTREKK PÅ BENK.

30 SEK. INNSATS.

15 SEK. PAUSE.

3 MIN. PAUSE MELLOM RUNDENE.

2-4 RUNDER

- Armhøyning og strekking:
- med bøyd bein og håndstøtte på underlaget
- med strake bein og håndstøtte på kasse
- med strake bein og håndstøtte på underlaget
- Bøy armene ut brystet berører underlaget (kassen). Strekk armene ut igjen.

Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser pr. serie. 2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for musklene som strekker armene framover og for armstrekkerne.

- Stå på knærne med hoftebreddes avstand mellom beina. Støtt hendene på underlaget med skulderbreddes avstand mellom armene. Strekk vekselvis en arm rett fram, og motsatt bein rett bakover.

Eksempel på dosering:

Ca. 20 repetisjoner pr. serie. 2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for ryggstrekkerne (og hofteleddstrekkerne).

- Legg på magen med pannen mot underlaget. Løft beina med en liten bøy i knærne. Hold beina oppe i 2-4 sekunder. Pannen skal hele tiden ha kontakt med underlaget. Armene kan også trekkes bakover med tumlene pekende oppover.

Heng i ribbevegg med rett kropp.
Kneleift ut brystet med bøyde knær eller med strake bein til santett stilling og senking.

Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser.
2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for hofteleddsbøyerne.

"Sit-ups" uten feste av beina.
Roll opp med haka mot brystet og rund rygg.
Røfeg utførelse.

Eksempel på dosering:

Ca. 20 repetisjoner pr. serie. 2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for de rette bukmusklene.

Ligg på ryggen med armene langs siden. Press baken inn mot brystet. Arm og skulder stivt opp og fram før kna. Overkroppen løftes noe opp.

INVOLVERING

Liten vits hvis vi ikke klarer å involvere medarbeiderne våre

HILDE OLAUSSON

- *Tydeligere krav i treningsplanene til mine ledere*
- *Skal bli mer kultivert konstruktive – ikke overkjøre*
- *Tåle å stå i det, selv om det er ubehagelig*
- *Kutte ergrelsen på bensintanken, og la det bli energi av det*
- *Gjøre ting mer skriftlig, så det blir tydeligere*

STATOIL - VERDIER

SLIK GJØR VI DET HER

P4 – KULTUR??????

- Kulturforutsetninger:
 - Ønske om utvikling/endringsvillighet
 - Samspill – ta og gi ansvar. Klargjøring av forventninger og forpliktelser gjensidig
 - Kvalitet = gjøre det vi sier, si det vi gjør
 - Just do it = få røven i gir
 - Fokus/struktur
 - Vilje til å vinne

UTFORDRINGER?

- Innovasjon
- Digitale løsninger/inntekter

HAR DERE DET LAGET SOM SKAL TIL = EGENSKAPER OG FERDIGHETER?

LAGSPILL

- **Hva kan vi hente fra håndballen og idretten?**
- **Målprosess gjennom involverende prosesser**
- **100 % ansvar individuelt og relasjonelt**
- **Egenskaper og ferdigheter i rollen**

SYSTEMATISK UTVIKLING

- *Identifisere utviklingsområder*
- *Klargjøre gjensidige forventninger og forpliktelser*
- *Trening*
- *Systematisk oppfølging*
- *Taktikkmøte*
- *Sitt på benken*

TRENERROLLEN

- Ser på seg selv som trener av et lag
- Setter seg konkrete mål
- Involverer sine medarbeidere i beslutningsprosesser
- Går foran med et godt eksempel
- Gir og mottar tilbakemeldinger og avvikende meninger til og fra sine medarbeidere
- Utvikler seg selv og sine medarbeidere til å praktisere avtalte samspillregler
- Motiverer sine medarbeidere til å ta modige, selvstendige beslutninger

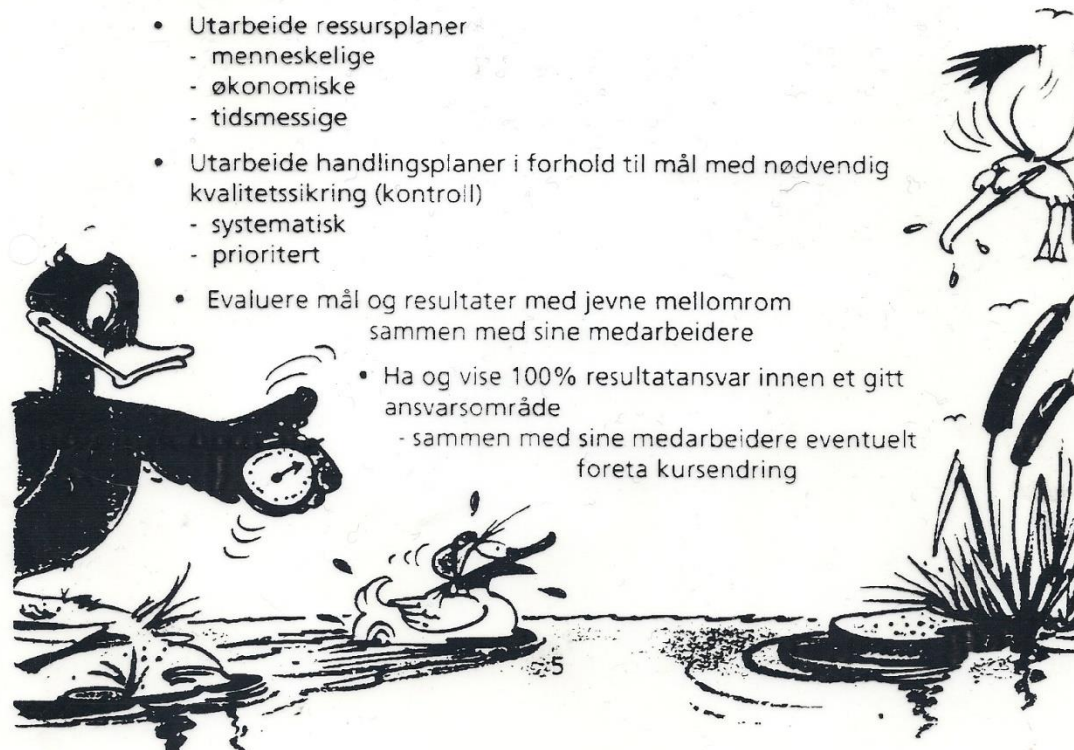
1. MÅLRETTET OG RESULTATORIENTERT

DET INNEBÆRER AT LEDEREN SAMMEN MED MEDARBEIDEREN SKAL

- Foreta en situasjonsanalyse (sterke/svake sider og muligheter/trusler)
- Fastsette visjoner
- Definere hovedmål og delmål (i alle ledd i organisasjonen)
 - langsiktige
 - kortsiktige

Målene skal være realistiske, konkrete og målbare

- Gjøre målene kjent og få aksept for disse
 - eierforhold til målene, delaktighet
- Utarbeide konsekvens- og kravsanalyse i forhold til mål
- Styre etter målene
- Utarbeide ressursplaner
 - menneskelige
 - økonomiske
 - tidsmessige
- Utarbeide handlingsplaner i forhold til mål med nødvendig kvalitetssikring (kontroll)
 - systematisk
 - prioritert
- Evaluere mål og resultater med jevne mellomrom sammen med sine medarbeidere
 - Ha og vise 100% resultatansvar innen et gitt ansvarsområde
 - sammen med sine medarbeidere eventuelt foreta kursendring



LEDERPRINSIPPENE

- Ledere hos oss skal være:
 - Inspirerende
 - Helhetstenkende
 - Gjennomføringsdyktige
 - Samspillende
 - Forutsigbare

HVA MÅ DU TRENE PÅ?

- Du må prioritere et lederprinsipp som gjør at sannsynligheten øker for at medarbeiderne dine skal lykkes bedre – individuelt og relasjonelt

AEROB KAPASITET

Defineres som:

Den totale aerobe energiomsetning (oksygenopptaket) i løpet av konkurransetiden

FASER I SESONGEN

MÅL

God saksgjennomføring

VM Gull 15 km - 1982





GOAL

- One of the top five long distance nations in Europe
 - Medals at international championships
 - Grete, Ingrid, Are, Susanne
 - Top placings: Bente, John, Øyvind, Stig
 - A solid level statistically = i.e. the average time for 10 best
 - Create a national team that got the same attention/popularity as the popular winter sports

STYRKE, UTTØYNING

STYRKEPROGRAM SIRKELTRENING.

- ØVELSE :
1. TRÅHEVINGER.
 2. OPPTREKKING
 3. SIT'UPS UTEN FESTE.
 4. SPENSTHOPP.
 5. BUKØVELSE.
 6. RYGGSTREKKERE.
 7. HØGE HOPP.
 8. SIDEVRIDNINGER.
 9. ARMHEVINGER.
 10. SPLITT HOPP.
 11. OPPTREKK PÅ BENK.

30 SEK. INNSATB.
15 SEK. PAUSE.
3 MIN. PAUSE MELLOM RUNDENE.
2-4 RUNDER.

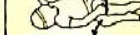
Heng i ribbevegg med rett kropp.
Knelelt til brystet med bøyde knær eller med strake bein til vanter stilling og senking.

Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser.
2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for hofteleddsbøyere.

"Sit-ups" uten feste av beina.
Roll opp med haka mot brystet og rund rygg.
Rolig utførelse.

Eksempel på dosering:
Ca. 20 repetisjoner pr. serie, 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for de rette bukmusklene.

Ligg på ryggen med armene langs siden. Press haken inn mot brystet. Arm og skulder vris opp og fram foran kroppen. Overkroppen løftes noe opp.



Hand press: Ligg på ryggen med bøyde knær og føttene på bakken. Hev armene rett opp og ned. Dette øver på skuldrene og brystet. Du kan også gjøre dette med en liten ball eller en bok. Dette øver på håndleddene og formlen.

Armheving og strekking:
• med bøyde bein og håndstøtte på underlaget
• med strake bein og håndstøtte på kasse
• med strake bein og håndstøtte på underlaget
Bøy armene så brystet berører underlaget (kassen). Strekk armene ut igjen.

Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser pr. serie, 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for musklene som strekker armene framover og for armstrekkerne.

• Stå på knærne med hoftebreddes avstand mellom beina. Støtt hendene på underlaget med skulderbreddes avstand mellom armene. Strekk vekselvis en arm rett fram, og motsatt bein rett bakover.

Eksempel på dosering:
Ca. 20 repetisjoner pr. serie, 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for ryggstrekkerne (og hofteleddstrekkere).

• Ligg på magen med pannen mot underlaget. Løft beina med en liten bøy i knærne. Hold beina oppe i 2-4 sekunder. Pannen skal hele tiden ha kontakt med underlaget. Armene kan også trekkes bakover med tomlene pekende oppover.





Generated by CamScanner from intsig.com



Generated by CamScanner from intsig.com

THE ULTIMATE RESULT

The athlete and coach work together

- *The coach improves athlete*
- *The athlete improves the coach*

Mutual commitment and obligation

BACKGROUND

- *Lots of activity with lots of variation up until 14 – 15 years old*
- *Early priority of main sport of little significance at an early age (14 – 15 yrs)*

ALL-ROUND BACKGROUND

Towards the top

EFFEKTIV ORGANISASJON

- *Organisere laget, utøver 100 % ansvar individuelt og relasjonelt*

PRESTASJONSKULTUR

- *Systematisk trening med bruk av treningsplaner*

HØY SALGSEFFEKTIVITET

- *Selge hele bredden, spesielt fokus på recurring revenue*

GOD INFORMASJONS- OG KOMMUNIKASJONSKVALITET

- *Riktig bruk av IT – systemer*

BEST PÅ KUNDETILFREDSHET

- *Være proaktive og levere kvalitet og presisjon i alle ledd*

BEST PÅ MEDARBEIDERTILFERDSHET

- *God oppfølging av alle ansatte*

Goal/target

- *Present state = 9.00 for 3000m*
- *Goal = best in the world*
- *Mother august 1983*
- *Improve the running efficiency (VO2 max = 81)*
- *Use the good training environment at BUL. A number of very good runners (male)*
- *AT-workouts, often included in the long runs*

INGRID KRISTIANSEN

- **PB:**
 - 1500m: 4.05
 - 3000m: 8.34
 - 5000m: 14.37
 - 10000m: 30.13 (15.02 last 5000m)
 - ½ marathon: 1.06.40
 - Marathon: 2.21.06
 - World champion 10000m
 - World champion XC
 - World champion roadrace
 - European champion 10000m
 - Winner London marathon, New York marathon, Chicago marathon, Boston marathon
 - 15 yrs old = 4.21 1500m
 - International level skier before concentrating on running at the age of 24.



Generated by CamScanner from intsig.com



Generated by CamScanner from intsig.com

TRININGSBOKEN

1.5

26-1/8-86

TRENINGSFORMER

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
26	12	0.15																		
	13	0.50																		
27	11	0.15																		
	17	1.10																		
28	11	0.15																		
	20	(-1.10-1.15) ***																		
29			Reise dag i egen trening!!																	
30	10	0.50	Løte (g) New York 10-12 se litt på løp.																	
31	20	(m/sol)	10km, 31.45t 32°C & 80% luftfukt.																	
		(m/s)																		
1	25	1.40	Fin løp i Central park i New York																	
			etter Løp i min nærmiljø.																	

KOMMENTARER:

*** Benetning i Nadderud 1pp for oss vel til Nadderud oppr. dekke 3000 ~ temperatur 7x 200m (30-32 sek i 1/2)

9.05.

TRENINGSDAGEN

NAVN

IK

PERIODE

9-15/6-88

TRENINGSFORMER

DATO	LANGSØRBE		KORT-INTERVALL		LANG-INTERVALL		FARTSLEK		HURTIG LANGSØ		BAKKE LØP	INTER-SITET	OPP-VARM	BAKKE HOPP	STIGNINGS-LØP	SPENST	STYRKE	TØYEN	SYN-
	KM	TID	DIST. x REP.	TID	DIST. x REP.	TID	KM	LENGDE-DRAG	KM	TID									
9	11	0.50													5				
10	16	1.00																	
	16	(oppvarmning)	nærliggende til banestrekene)				8.48	pi 3000m							6				
11	12	0.50													4				
	16	1.00																	
2	30	2.00																	
13	16	1.00													4				
									15	1.00					4				
14	16	(oppvarmning)	hurtig løp i skolegården																
			10 min hopping						10	0.34									
15	12	0.50													4				
	12	0.50																	

KOMMENTARER:

ca 136 km		LAVN		IK		PERIODE		11 - 17 / 8 - 86	
TRENINGS DAGBOK									

TRENINGSFORMER																			
Dato	FASKEADRIK		KORT-INTERVALL		LANG-INTERVALL		FARTSLER		HURTIG LANGKJ		BAKKE LØP	INTEN- SITET	OPP- VARM	BAKKE HOPP	STIGNINGS- LØP	SPENST	STYRKE	TØYN	SYN
	km	tid	dist + rep	tid	dist + rep	tid	km	lengde- drag	km	tid									
11	14	0.55																	
12									14*	0.50									
3	20	(oppvarmingss) lpp 3000 - Zürich	Vant løpet foran Rena. Spentet for Lene																
4	8	0.35																	
5	81	0.45																	
6	27	1.50																	
7	13*	oppvarmingssittel																	
	15	bakke baring																	

KOMMENTARER: * mplet trening.

TRENINGSDAGBOK			NAVN IK								PERIODE 25 - 31/8-26								
TRENINGSFORMER																			
DATO	LANGKJØRING		KORT-INTERVALL		LANG-INTERVALL		FARTSLEK		HURTIG LANGKJ		BAKKE LØP	INTEN-SITET	OPP-VARM	BAKKE HOPP	STIGNINGS-LØP	SPRINT	STYRKE	TØY	S
	KM	TID	DIST x REP	TID	DIST x REP	TID	KM	LENGDE-DRAG	KM	TID									
25			FRI !!																
26	20	(5000m interval) (5000m løp)	20* 200m pause 100m jog Føle meg pigg & frisk																
27	10	0.45																	
	10*	0.40																	
28	10*	0.30	8*0.25 (Bra på)																
29	8	1.00	1000m løp i 10 min																
30	6	0.25	Lett løp on nageren den store daga																
	EM	10000m	VANT 30.23.25																
31			SKADE!!																

KOMMENTARER: * Hølle trening.

DO NOT FORGET

**Continuous hard running – progressive pace
for
20-45mins**

**Ending up for our best marathon runner
With 29 flat for 10000m on treadmill**



Generated by CamScanner from intsig.com

TRACK WORK OUTS

- *5s a (300-200-100) r/100m and 400m jog*
- *3x600m (1.35-1.40) with 400m jog. Then 3x300m with 100m jog*
- *2x1200 on gravel road with 2min rest. So 3x300m with 1min jog*
- *20x200m with 100m jogg (31-33)*
- *3000m which include 4 x 200m at fast pace. The rest is run at marathon pace = 3.20 pr. km. Ending up at 9.00-9.05. Message given 50m before the fast 200m.*

BILL BOWERMAN

Progressive work outs = mentally positive

Day- and goal pace = progression



Generated by CamScanner from intsig.com



Generated by CamScanner from intsig.com



Generated by CamScanner from intsig.com

VISJON BEERENBERG

BEYOND EXPECTATIONS

STYRKE, VITØYNING

STYRKEPROGRAM SIRKELTRENING.

- ØVELSE : 1. TAHEVINGER.
2. ~~OPPTREKKING~~
3. SIT'UPS UTEN FESTE.
4. SPENSTHOPP.
5. BUKØVELSE.
6. RYGGSTREKKERE.
7. HØGE HOPP.
8. SIDEVRIDNINGER.
9. ARMHEVINGER.
10. SPLITT HOPP.
11. OPPTREKK PÅ BENK.

30 SEK. INNSATS.
15 SEK. PAUSE.
3 MIN. PAUSE MELLOM RUNDENE.
2-4 RUNDER

Heng i ribbevegg med rett kropp.
Kneleift til brystet med bøyde knær eller med strake bein til vannet stilling og senking.

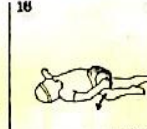
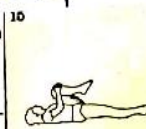
Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser.
2-3 serier

Hovedvirkning: Styrketrening for hofteleddsbøyene.

"Sit-ups" uten feste av beina.
Rull opp med haken mot brystet og rund rygg.
Rett utførelse.

Eksempel på dosering:
Ca. 20 repetisjoner pr. serie, 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for de rette bukmusklene.

Ligg på ryggen med armene langs siden. Press haken inn mot brystet. Arm og skulder vris opp og fram foran kroppen. Overkroppen løftes noe opp.



- Stå på knærne med hoftebrettet avstand mellom beina. Støtt hendene på underlaget med skulderbredden avstand mellom armene. Strekk vekselvis en arm rett fram, og motsatt bein rett bakover.

Eksempel på dosering:
Ca. 20 repetisjoner pr. serie, 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for ryggstrekkere (og hofteleddstrekkere).

- Ligg på magen med pannen mot underlaget. Løft beina med en liten bøy i knærne. Hold beina oppe i 2-4 sekunder. Pannen skal hele tiden bli kontakt med underlaget. Armene kan også trekkes bakover med tomlene pekende oppover.

VERDIER

INA

- *Inkluderende*
- *Nyskapende*
- *Ansvarlig*

OVERORDNET MÅLSETTING

Vi skal være ledende innen:

- *Teknologiutvikling*
- *HMS/K*
- *Kompetansehevning*

ATEA

- **Growth**

Grow organically faster than the market

Continue to be a disciplined buyer

- **Operational excellence**

Customer satisfaction

AS A COACH

You have three focus areas:

- 1) To develop the potential for each one you coach (together with the athlete)*
- 2) The development of the teamwork, and team functioning is your responsibility*
- 3) When further development is no longer possible, you must plan and put into practice the closure of the collaboration*

OLYMPIATOPPEN

WE MANAGE/COACH AND TRAIN BEST IN THE WORLD

GJENSDIGE

VI SKAL KJENNE KUNDEN BEST OG BRY OSS MEST

FORMUESFORVALTNING

Et rikere liv

Bevare og utvikle



Generated by CamScanner from intsig.com



SPØRSMÅL

HVA ER DEN VIKTIGSTE LEDERFERDIGHETEN?

Kongen og Kongen







Generated by CamScanner from intsig.com

DEN VIKTIGSTE AV DEN VIKTIGE Å GJØRE NOE MED?

- *Skår dere selv – 1-6?*
- *Prioriter*

TRENER og UTØVERROLLEN

HVA SKAL TRENER STÅ FOR?

- Faglig god
- God til å hente inn fagkompetanse
- Resultatorientert
- Samspillorientert
- Utvise lederskap (stå for noe)
- Coaching ferdigheter
- Personlig atferd

HVA SKAL UTØVER STÅ FOR?

- Ville oppnå resultater
- Ydmyk
- Nysgjerrig
- Samspillorientert
- Utøverskap (stå for noe)
- Mottaksferdigheter
- Personlig atferd

NCF - VISJON

*”Ren sykkelglede ”
som støtter opp under
NIF`s visjon, som er
”idrett for alle ”*

NCF

VERDIER

- *Felleskap*
- *Ærlighet*
- *Trygghet*

UTVIKLING

Antall lisenser:

- 2000 = 10.769
- 2010 = 35.548

Antall klubber:

- 2000 = 229
- 2010 = 334

SSR

Fremtidsrettet miljøbedrift – til å være stolt av



SSR - MÅL

- *Økonomi*
- *Miljømål*
- *Kundetilfredshet*

SSR

STRATEGIPROSESS – NY

NESTE GENERASJON SSR = NGS

SSR

- *Vi – følelsen*
- *Delegering*
- *Systematikk i utvikling*
- *Samspill – 100 % ansvar individuelt og relasjonelt*
- *Viljen til å utvikle seg = egenutvikling*



IDRETT

FORMÅL:

Å bedre fysisk kondisjon, mentalt velvære og danne sosiale relasjoner.

Oppnå resultater i konkurranse på alle nivåer

BLEIKER VIDEREGÅENDE SKOLE

”ROM FOR ALLE – BLIKK FOR DEN ENKELTE”

NORASONDE

VISJON: SAMMEN SKAPER VI VERDIER OG FORMER FREMTIDEN

VERDIER: MOTIVERENDE, PÅLITELIG, SYNLIG

VERDIER

MOTIVERENDE

PÅLITELIG

SYNLIG



SOCHI 2014



ANDRE POSITIVE EFFEKTER

- Deltagelse i Norges cup
- Flere halvprofesjonelle lag
- Flere ryttere lykkes internasjonalt junior/u23
- Mosjonsritt – sykkel sentralt i mosjonsbølgen
- Medieinteressen
- Den generelle interessen – folk på gata

OPPLEVELSE

- Lyden av feltet
- Folkevandring til Tour de France
- Er det flere nordmenn i Tour de France enn under OL?
- Når vi et bredere publikum enn de fleste andre idretter, ved måten vi formidler rittet på

Vektlagt

- **Opplæring av de sentrale elementene i idretten = pedagogikk**
- **Opplæring av sentrale begrep innen utholdenhetsidrett**
- **Gjennom reportasjer, blitt kjent med ryttere**
- **Bygget opp med andre viktige ritt**
- **Spesielle reportasjer historie og kultur**
- **Et fantastisk kreativt team**





FORUTSETNING

KVALITET/KVANITITET?

TEAM SAXO BANK(TEAM CSC)

- TEAM WORK FUNDAMENTERT PÅ GRUNNVERDIENE:
 - Communication
 - Loyalty
 - Commitment
 - Respect

OVERFØRINGSVERDIER

- *Metafor i interne prosesser*
- *Utfordrer i interne prosesser*
- *Utvikling av prestasjonskultur*
- *Utvikling av lederkultur*
- *Bruke idrettens trenings- og konkurransearena*
- *Forskjell på foredrag/kurs og prosess*
- *Skape intern begeistring*

MOMENTER

- SAMMEN SKAPE ET FELLES BILDE AV MÅLET (FOR SAMTALEN)
- INVOLVERE OG SKAPE ET FELLES BILDE AV NÅ TILSTANDEN
- UTFORDRE OG STILLE SPØRSMÅL OM HVORDAN VI SKAL DEKKE GAPET
- UTVIKLE SAMSPILLET OG SKAPE ANERSKJENNELSE GJENNOM AKTIV LYTTING
- GI TILBAKEMELDING OG STILLE FORLØSENDE SPØRSMÅL
- SØRGE FOR Å SKAPE EIERFORHOLD TIL BESLUTNINGEN
- KONKRETISERE TRENERANSVARET OG UTØVERANSVARET FOR GJENNOMFØRINGEN

ENKLE ELEMENTER I EN COACHING-SAMTALE

DALANE VG SKOLE

Læring for alle - alltid



DALANE VG SKOLE

Vi bryr oss!!!!!!!!!!!!!!

INTENSITETSSONER

<u>INTENSITETSSONE</u>	<u>% AV MAKSIMAL Hf</u>
1	60-72%
2	72-82%
3	82-87%
4	87-92%
5	92-97%

AT-ØKT

TID	AKK TID	FART MIN/KM	HF START	HF MIDT	HF SLUTT
5 MIN	5 MIN	4.00	120	135	144
10 MIN	15 MIN	3.10	144	164	171
5 MIN	20 MIN	4.00	171	158	149
5 MIN	25 MIN	3.15	149	165	173
5 MIN	30 MIN	3.10	173	176	178
5 MIN	35 MIN	4.00	178	162	150
5 MIN	40 MIN	3.15	150	165	174
5 MIN	45 MIN	3.05	174	179	181

ISACHSEN

- *RYDDIG = vi er ryddige – både på anleggsplassen og i hodet*
- *ROMSLIG = vi er imøtekommande og fleksible*
- *HUMORISTISK = Vi bygger lagånd i en lett og uformell tone*
- *PÅ*
- *MILJØBEVISST*

ISACHSEN – MÅL KONSERN

- *I 2020 en omsetning på min 2 mrd*
- *Bunnlinje på 10 %*
- *H verdi = 0/0 alvorlige miljøutslipp*
- *Ivareta og utvikle Isachsen - kulturen*

ISACHSEN - verdikjeden

- *Marked/Anbud – Kalkulasjon*
- *Kalkulasjon – Levering av tilbud*
- *Levering av tilbud – Kontrakt*
- *Kontrakt – Overlevering av prosjekt*
- *Overlevering av prosjekt – Planlegging*
- *Planlegging – Gjennomføring*
- *Gjennomføring – Overlevering*
- *Overlevering – Sluttoppgjør/FDV*
- *Sluttoppgjør/FDV – Evaluering*
- *Evaluering – Garanti*
- *Garanti*

TENK

JEG SKAL OG JEG MÅ
JEG VIL OG JEG KAN

STYRKE, VTTØYNING

STYRKEPROGRAM SIRKELTRENING.

- ØVELSE : 1. TRÅHEVINGER.
2. ~~OPPTREKKING~~
3. SIT'UPS UTEN FESTE.
4. SPENSTHOPP.
5. BUKØVELSE.
6. RYGGSTREKKERE.
7. HØGE HOPP.
8. SIDEVRIDNINGER.
9. ARMHEVINGER.
10. SPLITT HOPP.
11. OPPTREKK PÅ BENK.

30 SEK. INNSATS.
15 SEK. PAUSE.
3 MIN. PAUSE MELLOM RUNDENE.
2-4 RUNDER.

Henk på ribbevegg med rett kropp.
Knøleft til brystet med bøyde knær eller med strake bein til vanrent stilling og senking.

Eksempel på dosering:
10-20 gjentakelser.
2-3 serier.

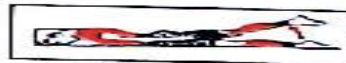
Hovedvirkning: Styrketrening for hofteleddsøylerne.

"Sit-ups" uten feste av beina.
Roll opp med haka mot brystet og rund rygg.
Rolig utførelse.

Eksempel på dosering:

Ca. 20 repetisjoner pr. serie. 2-3 serier.
Hovedvirkning: Styrketrening for de rette bukmusklene.

Ligg på ryggen med armene langs siden. Press haken inn mot brystet. Arm og skulder vris opp og fram foran kroppen. Overkroppen løftes noe opp.



Armsbøyning og strekking:
- med bøyde bein og håndstøtte på underlaget
- med strake bein og håndstøtte på kasse
- med strake bein og håndstøtte på underlaget

Bøy armene så brystet berører underlaget (kassen). Strekk armene ut igjen.

Eksempel på dosering:

10-20 gjentakelser pr. serie. 2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for musklene som strekker armene framover og for armstrekkere.

- Stå på knærne med hoftebreddes avstand mellom beina. Støtt hendene på underlaget med skulderbreddes avstand mellom armene. Strekk vekselvis en arm rett fram, og motsatt bein rett bakover.

Eksempel på dosering:

Ca. 20 repetisjoner pr. serie. 2-3 serier.

Hovedvirkning: Styrketrening for ryggstrekkere (og hofteleddsstrekkere).

- Ligg på magen med pannen mot underlaget. Løft beina med en liten bøy i knærne. Hold beina oppe i 2-3 sekunder. Pannen skal hele tiden ha kontakt med underlaget. Armene kan også trekkes bakover med tomlene pekende oppover.

VISJON

VI LEDER OG TRENER BEST I VERDEN



Generated by CamScanner from intsig.com

OLYMPIATOPPEN VISION

*We manage/govern/coach
and
practice/train
best in the world*

FOLKETRYGDFONDETS OPPDRAG

Folketrygdfondet skal være en ansvarlig forvalter av fellesskapets finansielle verdier. Vi skal være en langsiktig investor og eier i markedene vi opererer i og sikre god avkastning over tid

DE TRE HOVEDMÅLENE

- *Vi skal være en ansvarlig kapitalforvalter som bidrar til verdiskapning og oppnår meravkastning gjennom aktiv forvaltning*
- *Vi skal ha tillit og godt omdømme*
- *Vi skal ha en kompetent og engasjert organisasjon som driver effektivt*

FOLKETRYGDFONDETS VERDIER

- **KOMPETANSE**

- - *Vi legger vekt på profesjonalitet i innhold, utførelse og resultater*

- **INTEGRITET**

- *God, selvstendig vurderings- og beslutningsevne er viktig for oss*

- **INITIATIV**

- *Vi skal aktivt bidra til en effektiv drift og videreutvikling*

- **OMTANKE**

- *Vi skal gi av oss selv og gjøre hverandre gode*

AKTIVITETSMÅL

?

