

lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 2-2015 / årgang 105

5
TØFFE
SCOOTERE

TEMA
BLI EN BEDRE
LEDER MED GOD
RETORIKK

FOKUS
SLIK LEDER DE
OFFENTLIGE
SJEFENE

PORTRETTET

KONGEN AV ALUMINIUM

Han måtte stå i stormen da han tok over som konsernsjef for Hydro i 2009. Men med en svekket oljencæring og flere varslede oppturer, ser dagene litt lystigere ut for

SVEIN RICHARD BRANDTZÆG.

— SIDE 16 —

BEHOV FOR FAGSPESIALISTER ELLER LEDERE?



Experis kan styrke din virksomhet med fagspesialister innen IT, økonomi og ingeniørfag. Vi er i tillegg eksperter på lederrekruttering.

Ta kontakt med oss vedrørende konsulenttjenester, rekruttering eller prosjektløsninger på telefon 22 01 81 00.

Experis – Norges største rekrutterings- og konsultentselskap
www.experis.no



Leder



Den tydelige talen

ORDETS MAKT, ER DET NOE SOM HETER. OG IKKE UTEN GRUNN. DET BØR DE FLESTE LEDERE HUSKE PÅ.

DE FLESTE KJENNER NOK igjen følgende scenario: Sjefen i selskapet kaller inn til allmøte for å fortelle om morgendagens utfordringer i bedriften. Det er mange ord, mange forklaringer, mange omveier. Hva er det egentlig vedkommende forsøker å formidle? At det skal kuttes i staben? At vi mister jobben? Eller er det bare et varsku? Når talen er slutt, er du mer usikker enn sikker på hva som egentlig ble formidlet. En typisk feil fra sjefens side, skal vi tro retorikerne. Utydelighet kan føre til mer usikkerhet og oppgitthet blant kollegene enn om sjefen faktisk velger å si det rett fram som det er. I denne utgavens hovedsak er retorikk tema. Vi har snakket med tre retorikere som kommer med sine knep om hvordan du kan bli en bedre og tydeligere leder med god retorikk. Ordet kan ha mer å si for hvordan kollegene dine oppfatter deg enn du tror.

En som har fått kjenne på hvordan det er å stå foran store forsamlinger og formidle vanskelige utfordringer, er Hydro-sjef Svein Richard Brandtzæg. I portrettet kan du lese om hvorfor han valgte å tre inn i et selskap

som ikke akkurat hadde aksjen på sitt parti, da han ble konsernsjef i 2009. År har gått, og pilene peker nå i riktig retning. For litt siden var han på Karmøy, hvor Hydros nye pilotanlegg skal stå ferdig i 2017. Det vil ha verdens mest klima- og energieffektive produksjonsteknologi for aluminium. De gode tidene får også de ansatte og tillitsvalgt til å smile litt ekstra.

Lederne har medlemmer i mange forskjellige bransjer, og flere av dem tilhører offentlig sektor. I den andre fokussaken i magasinet har vi intervjuet tre personer om ledelse i offentlig sektor – hvordan er det kontra ledelse i privat sektor, og hva har de gjort for å endre måten de driver ledelse på? Vi har sikkert noe å lære av hverandre, uansett hvilken bransje vi tilhører.

Håper magasinet inspirerer og gir deg nyttig kunnskap til din hverdag som leder.

God lesing, og riktig god sommer!

SVERRE SIMEN HOV OG LENE LJØDAL
Kommunikasjons- og markedsavdelingen i Lederne

lederne

Inspirasjon for ledende og
betrodde ansatte

Ansvarlig utgiver



Lederne

Storgata 25
0184 Oslo
lederne@lederne.no

Forbundsleder
JAN OLAV BREKKE

Ansvarlig redaktør

SVERRE SIMEN HOV
sverre@lederne.no

LENE LJØDAL
lene@lederne.no

Design, konsept
& produksjon

REDINK
www.redink.no

Redaktør
INGUNN SOLLI /
LISE TØNSBERG VANGERUD

Art Director
CHRISTEN PEDERSEN

Prosjektleder:
SIRI PLATOU

Tekster

Cato Gjertsen, Lise Tønberg
Vangerud, Jan Adelsten Røsholm,
Knut Arne Marcussen

Foto

Jeton Kacaniku, Haakon Nordvik,
Samuel Bay, Max Emanuelson
og Marie von Krogh.

Opplag: 17 500
Trykk: RK-Grafisk



Forsidefoto:
Haakon Nordvik

Vil du vite mer om Lederne?
Hold deg oppdatert på
www.lederne.no



16
På seks år har Svein Richard Brandtzæg opplevd store forandringer i jobben som Hydros konsernsjef.



24
Hvordan overbevise med god retorikk? Kjell Terje Ringdal har noen tips.

45
Gjør kjøreturen luftigere med disse tohjulingene.

Front
Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

7 KAMPEN OM SØNDAGSFRI
Lederne stusser på regjeringens kamp.

10 USIKRE AV USIKKERHET
Stress er flere ledes store fiende.

Folk
Jyplingen / Ringreven / Portrettet

13 PÅ LAG MED KUNDEN
Christian Sædberg (32) prøver å lette Stavangerfolkets hverdag.

14 LIKER MOTSTAND
Barnehagelederen Tone Persen bryner seg gjerne på motstand på jobb.

Fokus
Tema / Debatt

24 ORDETS MAKT
Bli en tydeligere leder med god retorikk.

34 OFFENTLIG LEDELSE
Hvordan er det egentlig å være leder i offentlig sektor?

40 SMILEFJES SOM FUNKER?
Er det riktig å vurdere de ansatte med karakterer og smilefjes?

42 ARBEIDSTAKERE PÅ FACEBOOK
Har du tenkt over hvilket ytringsansvar du har?



45 Etc.
Bil / Apps / Bøker

Luftige tohjulinger
Populære sommerdingser
Bøker som gjør deg bedre

52 Smart
Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Søker advokathjelp
Forsikring til de små
Bør du ta på deg styreverv?

Følg oss på:

Instagram: Lederne

Facebook: Lederne

Twitter: @lederne

YouTube: youtube.com/LederneNorge

LinkedIn: linkedin.com/company/lederne

Retro musikkanlegg 7-i-1

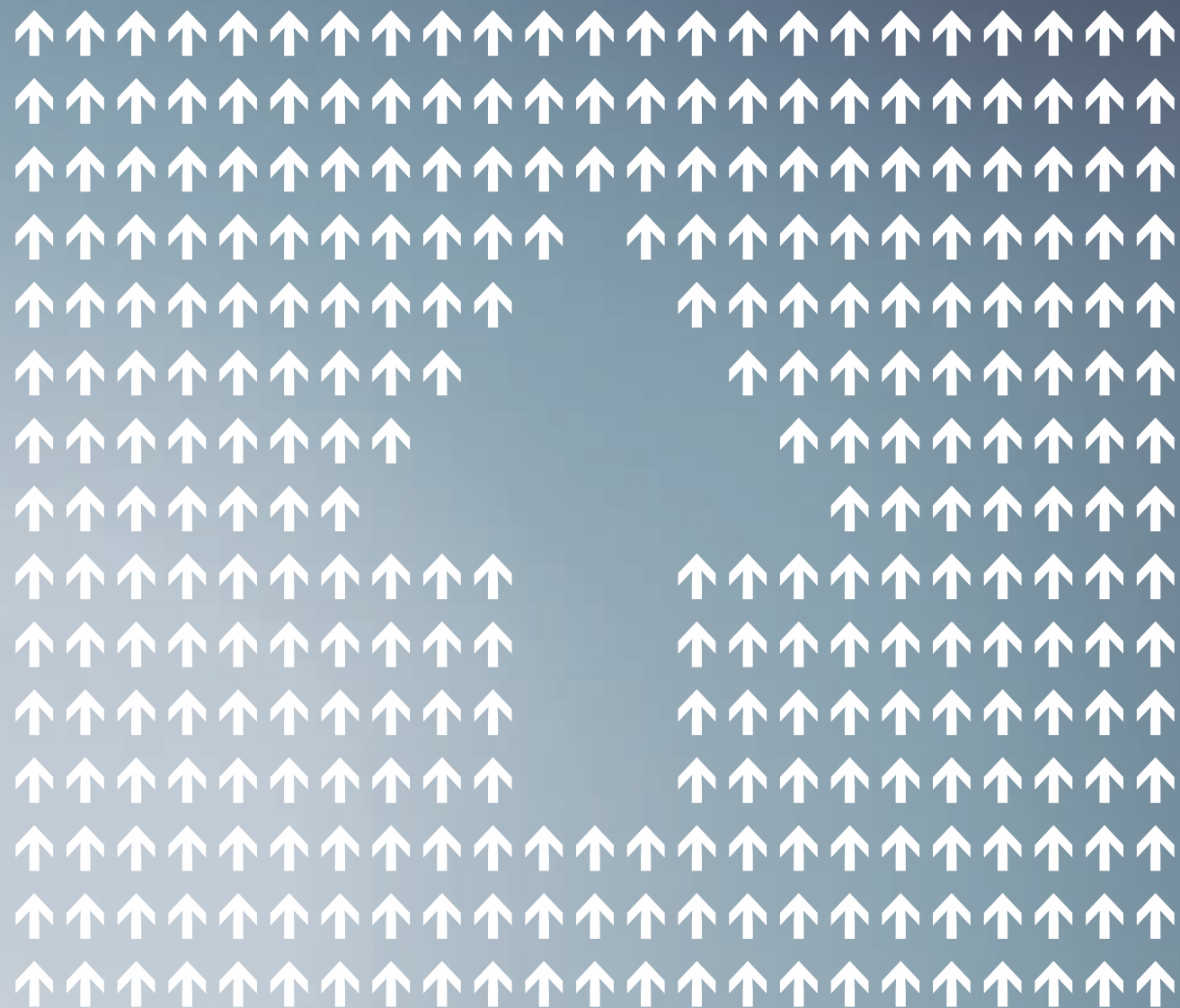
NOSTALGISK UTENPÅ - HIGHTECH INNI



- Innebygd DAB+ radio med teleskopisk antenne
 - Bluetooth for avspilling av lydfiler fra smartphone eller nettbrett
 - FM-radio og 75 Ohm husantenneinnang
 - Integrerte stereohøytalere 2 x 5W (RMS) som gir god lyd
 - Equalizer med 5 ulike valgmuligheter for klang
 - Platespiller for LP'er (33), singleplater (45), "steinkaker" (78)
 - Kassettpiller med hurtigspoling
 - Programmerbar CD-spiller for audio-CD og Mp3-CD
 - USB-inngang for avspilling og lagring av musikk fra radio, plater, CD, kassett, Mp3-disc og Bluetooth
 - Inngang for eksterne avspillingsenheter
 - Tilkobling av eksterne høyttalere mulig (forsterker nødvendig)
 - Fjernstyring av alle funksjoner via godt lesbart LED-vindu
 - Norsk bruksanvisning
 - Språkvalg i display: norsk, svensk, engelsk, tysk, nederlandsk
 - Flott kabinett i massiv eikefinér
 - Mål (b/d/h) 51x35x22 cm (42/52 cm åpnet)
- For ekstra tilbehør, se småbildene med hvit bakgrunn

Informasjon og bestilling:
www.powermaxx.no Tlf: 38 26 45 52





For deg som går foran

Allerede har over 17 000 ledere og betrodd ansatte i vel 1200 bedrifter valgt Lederne som sin fag- og interesseorganisasjon.

Vi er der for å hjelpe deg med dine rettigheter, lære deg faget som leder og støtte deg i arbeidet på jobb.

Vi er organisasjonen for deg som bærer ansvar, og som går foran.

Les mer om fordelene på lederne.no

front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |



Merkelig kamp om søndagsfri

Regjeringen har lagt fram to forslag om søndagsåpne butikker. Det synes Lederne er rart.

DE TO FORSLAGENE går på at det enten skal være en landsomfattende adgang til å holde åpent på søndag, eller så skal kommunene kunne vedta det samme. – Det er merkelig at regjeringen er så opptatt av denne saken. For det er jo knapt noen utenfor regjeringskontorene som ønsker søndagsåpne butikker. Ansatte, butikkeiere og de aller fleste andre er i mot dette, sier forbunds-

leder i Lederne, Jan Olav Brekke. Organisasjonen har mange butikksjefer, og for en tid tilbake viste en undersøkelse blant disse at syv av ti butikksjefer var imot søndagsåpne butikker. – Hele 84 prosent av butikksjefene svarte at søndagsåpne butikker vil medføre betydelig merarbeid for dem. Dette er folk som allerede er under sterkt press for å være tilgjen-

gelig i store deler av butikkens åpningstid, og de jobber langt utover normale arbeidsuker, sier Brekke og legger til: – Kulturministeren argumenter med at det er viktig for folks valgfrihet at butikkene er åpen på søndager. Hun har åpenbart ikke ofret en tanke på de mange som vil måtte arbeide på søndager hvis regjeringen får det som de vil, sier Brekke. <

Jobber du bedre i team?

IKKE ALLTID, SKAL VI TRO AMERIKANSKE PROFESSORER.

DE AMERIKANSKE professorene Reid Hastie og Cass Sunstein mener nemlig at de menneskelige mekanismene som oppstår i grupper, gjør at det er risiko for at deltagerne i teamet blir dummere og latere i grupper enn de er hver for seg. Ett av de store problemene er at grupper som drøfter problemstillinger sjelden klarer å få frem all den viten som de enkelte gruppemedlemmene sitter inne med. Istedenfor å bidra med ny viten og informasjon, har folk en

tendens til å gjenta det som allerede er blitt sagt, ifølge forskerne. – Det er tydelig at en av faktorene som skaper mest mulig kunnskapsdeling, er når gruppemedlemmene på forhånd vet at de selv har en viktig rolle. Når alle i en gruppe vet at det er en forventning til at de bidrar med deres unike kompetanse, som ingen andre har, er folk mer tilbøyelige for å bidra med informasjon som ikke er nevnt tidligere, sier Hastie til lederne.dk.



Foto: Johnér Kilde: Handelsbladet FK/Lederne.dk

Jobb vs. privatliv

Annenhver danske leder synes ikke de har en tilfredsstillende balanse mellom jobb og privatliv. Det viser en undersøkelse utført av danske Lederne, hvor 2 568 ledere deltok.



Slik takler du uforutsette hendelser

– **MED EN LEDERTITTEL** følger også et større ansvar for å håndtere uforutsette oppgaver. Når en uforutsett oppgave lander på lederens bord, tar det gjerne tid fra noe annet i den ofte fylte kalenderen, sier ledelsesrådgiver og coach, Trine Diléng, i danske Lederne. Hun oppfordrer ledere til ikke å fylle opp kalenderen 110 prosent, slik at uforutsette oppgaver ikke fører til at man kommer langt bakpå.

Kilde: Lederne.dk

Fem vaner som gjør deg effektiv

1

Start dagen uten stress. Desto bedre humøret er, desto flere saker klare du å gjøre i løpet av dagen.

2

Unngå å lese mailen med en gang om morgenen. Mail har en tendens til å føre deg bort fra agendaen din.

3

Prioriter oppgavene dine. Det innebærer også å si nei til nye oppgaver.

4

Unngå å bli distraheret. Om du ofte forstyrres av kolleger som kommer inn og stiller spørsmål, bør du sette deg et annet sted.

5

Lage en to-do-liste, og sørg for å følge den. Det hjelper deg å ha kontroll over dagen, og gjør det lettere å få ting gjort.

Kilde: Chef.se



Foto: Istock

Blir sure på fritiden

ANSATTE SOM MOTTAR TEKSTMELDINGER OG EPOST UTENFOR ARBEIDSTIDEN BLIR SURE OG IRRITERTE.

DET VISER EN STUDIE gjennomført av Marcus Butts ved University of Texas Arlington. Han sier mange føler seg tvunget til å lese epost etter at de er ferdige på jobb, til tross for at de vet de blir irritert dersom de mottar beskjeder fra ledelsen. Studien viser også at medarbeidere som får positive beskjeder fra sjefen blir gladere, men gleden er kortvarig. Noen av anbefalingene i studien går ut på at bedriftene bør sette grenser og lage retningslinjer for hva som skal sendes av elektronisk korrespondanse internt.

Kilde: Ledernett.no

HVA ER GOD LEDELSE FOR DEG?



Rune Bjørndalen
Frog Trener og Veileder, GREP Grenland AS

All ledelse starter med selvledelse; å lede seg selv til å kunne skape den mest effektive påvirkningen til de menneskene en skal lede. I tillegg handler det om å bygge relasjoner til mennesker, samtidig som man er tydelig på en god og omsorgsfull måte.



Line Folstad
stikningsingeniør i Skanska

God ledelse for meg er trygghet og fokus på et godt arbeidsmiljø. En god leder motiverer sine ansatte og bidrar til at alle føler seg viktig. Sist men ikke minst må man være tydelig. Lederen trenger ikke alltid ha svaret, men må da si fra og heller være behjelpelig.



Lasse Haugen
avdelingsleder Skanska Survey

God ledelse er å sørge for et trygt og godt arbeidsmiljø, der alle medarbeiderne er mest mulig motiverte til enhver tid. Man må alltid ligge litt i forkant, takle press, tåle å ta upopulære avgjørelser, kommunisere tydelig og være målrettet.

Skeptiske til unge sjefer

Visste du at kun 12 prosent av svenskene synes det er akseptabelt med en sjef under 30 år? Det skriver Chef.

Foto: Istock





Foto: Johnér

Stresses av usikkerhet

FRYKTEN FOR Å MISTE JOBBEN FØRER TIL STRESS FOR MANGE LEDERE.

MOTIVASJONEN PÅVIRKES hos ledere som ikke, eller kun til dels, føler seg sikker i sin nåværende jobb. I en undersøkelse utført av danske Lederne, svarer halvparten av de «usikre» at de er mindre motivert når de er på jobben. Derfor kommer også stress som et symptom på jobbusikkerheten.

– Også i tidligere undersøkelser har vi sett at ledere føler seg mest stresset på grunn av selve arbeidsforholdet. Men stress kommer ikke bare av å ha det travelt på jobben. Det kan være minst like stressende å gå rundt med frykten for at man ufrivillig må se etter en ny jobb, sier arbeidsmiljøsjeff hos danske Lederne, Lars Andersen.

Ifølge undersøkelsen fører usikkerheten på jobb til at fire av ti begynner å søke nye jobber.

– Stress, dårlig søvn og dårlig familie- og privatliv er en farlig cocktail. Derfor bør de bekymrede lederne raskt avklare om jobben er verdt å kjempe for, sier Andersen.

Kilde: Lederne.dk

SLIK OVERLEVER DU DIGITALISERINGEN

Særlig fem leder-egenskaper kommer godt med om du skal henge med i digitaliseringen.

- 1
- Vær nysgjerrig og lik å lære nye ting.
- 2
- Ha et tydelig bilde av når og hvorfor digitale kanaler skal brukes.
- 3
- Vær kreativ og modig.
- 4
- Vær oppdatert.
- 5
- Ha rett mental innstilling.
- Kilde: Chef

FÅ LEDERE I SOSIALE MEDIER

Faktisk har bare én av syv toppledere i verdens største børsselskaper sin personlige profil på Twitter. Trekker man fra profilene som ikke lenger er aktive, er det færre enn én av ti toppledere som bruker Twitter. Det viser en undersøkelse omtalt i Financial Times.

Kilde: Ledernytt.no



Misfornøyde mellomledere

MELLOMLEDERE HAR GOD ERFARING og gjør ofte en bra jobb, men kan fort bli usynlige i organisasjonen. En analyse fra Zenger Folkman viser at mellomledere er mest misfornøyde på jobben. Her er noen av de vanligste grunnene til det:

1. Dårlig lederskap fra egne sjefer.
2. Ser ingen karriere- eller utviklingsmuligheter.
3. Synes arbeidsoppgavene mangler mening.
4. Føler seg urettferdig behandlet sammenlignet med andre.
5. Synes ikke de blir hørt i organisasjonen.
6. Synes bedriften er ineffektiv.

Kilde: Chef.se



Få kontroll på det administrative

MANGE LEDERE OPPLEVER at mye av arbeidstiden går med til administrative oppgaver, og at det går på bekostning av langsiktige strategier og det daglige lederskapet. For å gjøre noe med det, bør du sette av tid til det du faktisk skal gjøre – steng telefonen og ikke les mail når du gjør andre oppgaver. Gjør én ting av gangen, og book tid i kalenderen til hva du skal gjøre når. Lag sjekklister så du ikke glemmer hva du skal gjøre, så kan du heller bruke tankekraften på kreative ting. Vær heller ikke redd for å delegere. En god regel kan være å sette av én time til administrative oppgaver på starten av dagen.

Kilde: Chef.se



Ledelse blir administrasjon

Hvor mye av tiden brukes til administrasjon? Dette svarte 963 ledere i Sverige.



Kilde: Ukeavisen ledelse



Lederne treffer 17 000 lesere

Lederne er organisasjonen Ledernes medlemsmagasin for 17 000 ledere og teknisk og merkantilt ansatte i 1200 norske bedrifter.

Lederne inspirerer, gir innsikt og utfordrer medlemmenes oppfatning av ledelse generelt og egen lederrolle spesielt. Gjennom undersøkelser, debatt og dueller tar Lederne temperaturen på norsk arbeidsliv. Magasinet skal også underholde leserne, som får en sniktitt på nyheter innen teknologi, bil og reise.

Lederne har fire utgivelser i året.

Vil du annonsere, eller vite mer om magasinet Lederne?

Kontakt: Kabate AS – Tlf: 67 90 41 42 / 958 22 804

folk

JYPLINGEN | RINGREVEN | PORTRETTEDET: SVEIN RICHARD BRANDTZÆG |

Jyplingen

PÅ KUNDENS PARTI

Christian Sædberg (32) jobber for at Kolumbus' kunder skal kommunisere med selskapet enklest mulig. Også når de kun har ukvemsord å lire av seg.

Hva går jobben din ut på?
Mitt fagområde er markedsføring av Kolumbus i sosiale medier. Kolumbus er Rogalands svar på Ruter i Oslo, og selskapet drifter all kollektivtransport i fylket. Sammen med fire kolleger i avdelingen, prøver vi å lette kundenes reisehverdag ved å legge terskelen for interaksjon lavest mulig på sosiale medier.

Hvordan gjør man det?
For å nå fram til kunden, er det viktig å vise at vi tar deres forventninger og tilbakemeldinger på alvor. Vi skal alltid sette oss inn i deres situasjon og ta deres parti, også når de er sinte, irriterte og uhøflige.

Kan det være vanskelig?
Stort sett går det greit. Nye tall viser at det nå er flere som kontakter Kolumbus på sosiale medier, enn via telefon og kundesenteret. Det tyder på at både vi og kunden ønsker denne dialogen.

Beskriv lederstilen din?
Man kommer ikke utenom åpenhet og forventninger, hvis man skal lykkes sammen

med andre: En ærlig dialog om mål og delmål, og alles oppgaver og innsats på veien dit. Det er ekstremkortversjonen av hvordan jeg leder.

Hva er din dyktigste egen-skap som leder?
Jeg tror det handler om det å se framover. Sosiale medier er fortsatt et nytt fenomen. Jeg tror jeg evner greit å se utviklingstrekk tidlig, slik at vi er forberedt på hva som kommer.

Og på hvilket område kan du bli enda bedre?
Tidligere jobbet jeg som salgssjef i Choice-kjeden. Måten Petter Stordalen evner å begeistre i enhver setting, er rett og slett forbløffende. Jeg tar ikke mål av meg å nærme meg hans nivå, men jeg hadde ikke hatt noe imot å løfte teamspirten i løpet av sekunder, slik han klarer.

Tekst Cato Gjerlsen Foto Marie von Krogh

RINGREVEN

Trygg i motstand

Tone Persen trives godt i jobben som barnehageleder. Særlig når hun opplever motstand, og når hun og kollegene finner ut hvor den kommer fra.

tekst CATO GJERTSEN foto SAMUEL BAY

Hvorfor er motstand bra? Motstand er bra når du og motparten din finner ut hva den skyldes, når dere snur motstanden til noe lærerikt og positivt, og de involverte kommer styrket ut av det. Når jeg opplever motstand fra en kollega, synes jeg det er spennende å finne kilden. Fokus må være å skape lik forståelse av situasjonen, for så å ta nødvendige grep.

Betyr det at du er konfliktsøkende? Jeg vil si at jeg verken er konfliktsøkende eller –sky. Derimot har jeg masse nysgjerrighet og engasjement. Å ta tak i motstand, handler om å løse uro før de blir konflikter. Jeg opplever heller ikke at jeg er opptatt av at mitt syn vinner fram. Hvem som sitter på sannheten er egentlig totalt irrelevant. Det viktigste er at vi finner tilfredsstillende løsninger sammen. Sånn er det både i jobben og som hovedtillitsvalgt for kommunalt ansatte i Lederne.

Gjorde engasjementet at du tidlig ble aktiv i fagforeningsarbeid? Etter videregående fikk jeg fast ansettelse på et alders- og sykehjem. Bestyrerinnen, Anne-Margrethe Andersen, var svært tydelig og solid. Første arbeidsdag samlet hun de ansatte og erklærte at virksomheten trengte en tillitsvalgt hun kunne samarbeide med. Ingen meldte seg. Dermed pekte hun på meg og sa: «Da blir det deg!» Det var ikke snakk om å protestere, så dermed ble jeg meldt inn i Fagforbundet.

Snakk om ilddåp! Ja, men jeg hadde nok endt opp med fagforeningsarbeid før eller siden. Heldigvis fikk jeg tidlig en leder og mentor som Anne-Margrethe. Hun hadde en klar formening om at det å være organisert var en sterk fordel. Både for enkeltmennesket, men at det også var i virksomhetens interesse, når det kom til kampen om ressursfordelinger i kommunen.

Prøver du å føre hennes arv videre? Absolutt! Det er viktig for meg at arbeidstakere og



TONE PERSEN



ALDER
45 år

BOSTED
Vadsø

STILLING
Enhetsleder i Tomlebo barnehage

MEDLEM AV LEDERNE SIDEN
2008



Har vært hovedtillitsvalgt i Lederne i litt over fem år.

arbeidsgiver løser oppgavene sammen. I kommunal sektor er det ofte omstillinger og kamp om knappe midler. Det gjør at alle arbeidsplasser utfordres til å tenke kreativt. Hva kan vi gjøre sammen for å heve ansattes kompetanse og sikre god drift?

Har du noen eksempler? Som leder er du nødt til å orientere deg etter muligheter for å delta i prosjekter og piloteringer som eksterne aktører driver når ressursene er knappe. E-læringsmuligheter på nett er en mulighet og tverrfaglig samarbeid er andre muligheter. Dårlig økonomi må ikke bli et alibi eller et hinder for utviklingsmuligheter.

Nå høres du veldig blå ut for en som har jobbet hele livet i offentlig sektor..? Ha-ha! Jeg er nok i størst grad sosialdemokrat på bunnen, men det er mange sider ved privat sektor som jeg har sansen for. Som det at man raskt tvinges til å finne løsninger for å sikre god drift. Og så ser jeg for meg at man i mindre bedrifter har et skarpere fokus på kjernevirksomheten. Hverdagen preges mindre av et stort byråkrati. Det gjør at jeg ser for meg å bytte beite en dag, og kanskje prøver meg i det private.

Tror du det er annerledes å være leder i privat sektor, enn i offentlig? Jeg har vært medlem i Lederne i syv år. Noe av det som har overrasket meg positivt, er hvor like utfordringer man har som leder, uansett hvor man jobber. For meg er godt lederskap som å legge puslespill: Målet er å fordele ressursene individuelt og gruppevis, slik at alle ansatte og bedriften blomstrer og oppnår best mulig resultater. Det spiller mindre rolle hvem arbeidsgiveren er.

Når kommer du til kort som leder? Jeg liker godt når folk er korte og strukturerte. Blir samtalen irrelevant og posisjoneringer etableres, kommer piggene ut. Da kan jeg bli synlig irritert og i overkant korrekt i stilen, som en slags motvekt. Den typen oppførsel bør jeg jobbe med som leder. ←



For meg er godt lederskap som å legge puslespill.

Helomvendingen

Norsk Hydro-aksjen hadde allerede sunket som en stein i et halvt år da **Svein Richard Brandtzæg** tok over som konsernsjef i 2009. Seks år senere er situasjonen snudd på hodet. ➡

tekst CATO GJERTSEN foto HAAKON NORDVIK

Å være en del av det beste teamet, er også en av grunnene til at jeg har blitt her og trives så godt.



Hvis du skaper deg forestillinger om at gutta på gulvet kan skaltes og valtes med, er du på tynn is.



//
Noe av det desidert tøffeste jeg har gjort i yrkeslivet, er å stå foran de ansatte på Herøya og si at jeg legger ned magnesiumfabrikken deres.

« **H**vis du ikke står på og gjør leksene dine, ender du hos Hydro på Karmøy!

Advarselen som guttungen fikk, var kjemisk fri for ironi. Som alle foreldre, ønsket også Svein Richards mor og far en best mulig framtid for sin sønn. Det betydde i praksis nær sagt en hvilken som helst annen jobb, enn i Hydros fabrikklokaler. Fordi det var en fabrikk der ledelsen så ut til å mangle alt av styring, der forurensningen var stor og lite var på stell. Verken ansatte eller lokalbefolkningen var stolte av fabrikkens sin, som etter oppstarten på 60-tallet hadde store driftsutfordringer.

Dessuten var det kjøpmann Brandtzæg skulle bli. Planen var å ta over farens kolonialbutikk i Haugesund, slik faren hadde tatt over etter sin far. Det var derfor naturlig nok der den kommende industrilederen brukte det meste av fritiden sin, og det var i butikken han kjente på kremmergenene for første gang.

– Ekstra gøy var det da jeg fikk min egen stand utenfor butikken. Der bød jeg på jordbær om sommeren og poteter om høsten. I butikken lærte jeg mye grunnleggende forretningsdrift. Viktigheten av høy kvalitet i alle ledd, og å sette tæring etter næring, er sannheter jeg fikk innprentet den gangen.

Evig trofast

Utover i ungdomsårene kombinerte han selgerevnene med den stadige voksende interessen for mekanikk. Brandtzæg kjøpte inn defekte mopeder og motorsykler, og solgte dem videre med grei fortjeneste. Samtidig gjorde han det godt på skolen. På ett tidspunkt innså foreldrene at sønnen ville klare å takle



Svein Richard Brandtzæg

STILLING
Konsernsjef i Norsk Hydro, siden januar 2009

UTDANNELSE
Sivilingeniør, NTNU i 1981. Doktorgrad i kjemi, NTNU i 1985. Bedriftsøkonom, Handelshøyskolen BI i 1983.

ALDER
57

FØRSTE LEDERJOBB
Som 30-åring, etter post doc-studiene mine, gikk jeg til sjefen min på Karmøy og sa jeg ville ha lederansvar. Dermed ble jeg linjeleder for 25 kolleger på katodeverkstedet.

enda større utfordringer, enn de i kolonialbutikken.

– De oppfordret meg til å studere. Med deres støtte var valget enkelt, og jeg søkte meg til kjemistudier ved daværende NTH i Trondheim. Jeg søkte kun på det studiet. Det var ingenting jeg ville mer, og heldigvis holdt det.

I sin første sommerjobb som student, i 1979, fikk Brandtzæg prøve seg som cellepasser hos Hydro på fabrikkens på Karmøy. Det var hans første ordentlige møte med selskapet, som han hadde blitt truet med som barn, men som skulle komme til å definere hele yrkeskarrieren hans. Bortsett fra et kort opphold hos ett eksternt selskap, og et varslet jobbytte til ett annet (som det siden ikke ble noe av), har Brandtzæg blitt ved sin Hydro-lest. Ja, riktignok i en rekke ulike stillinger, rundt om i Norge og flere runder i utlandet. Men det har kun vært én arbeidsgiver. Derfor føles det nokså naturlig å spørre, med all mulig respekt, om han aldri blir lei av Hydro?

Brandtzæg humrer, og avkrefter at han har rukket å bli det. For ham henger trofastheten mye sammen med hans egen NTH-bakgrunn. I Trondheim skjønte han at høyskolen anses for å ha verdens fremste akademiske miljø tilknyttet aluminium.

– Det gjorde studiene ekstra spennende og inspirerende, både da jeg tok diplomoppgaven og siden doktorgrad. Jeg var daglig omgitt av de aller dyktigste på sine felt. Det skapte et helt unikt læringsmiljø. Parallellen til Hydro er klar. Vi huser verdens beste kompetansemiljøer innen miljøvennlig aluminiumsproduksjon. Det er en objektiv sannhet. Å være en del av det beste teamet, er også en av grunnene til at jeg har blitt her og trives så godt, sier Brandtzæg. →

Ekstra gøy var det da jeg fikk min egen stand utenfor butikken. Der bød jeg på jordbær om sommeren og poteter om høsten.

→ **Røde tall**

I januar 2009 gikk Brandtzæg opp på Hydro-stigens øverste triinn, og inn i stillingen som konsernsjef. Tidspunktet kunne ikke vært dårligere. Finanskrisen hadde rammet norsk industri med full slagside et halvt år tidligere. Hydro var blant de store aktørene som led størst tap.

– Det var tøft. Men jeg var veldig takknemlig for erfaringene jeg satt på. Etter så mange år i selskapet, og en inngående kjennskap til alle nivåer og verdikjeder, kjente jeg selskapet ut og inn. Jeg var på hils med mange av menneskene, og som leder var jeg opptatt av å vise respekt til kollegene rundt meg, i den turbulente tiden vi gikk inn i.

For Brandtzæg er dette kjernen av det han mener er viktig for å kunne utøve godt lederskap: Stor faglig kunnskap om arbeidsoppgavene til medarbeidere på alle nivåer, og troen på integritet for å skape resultater over tid.

– Med integritet mener jeg at du skal se på hver medarbeider som like viktig. Hvis du skaper deg forestillinger om at gutta på gulvet kan skaltes og valtes med, er du på du tynn is. Strekker du deg så langt du kan i tøffe tider, får du lojale arbeidstakere i retur, sier Brandtzæg, og trekker posen.

– Derfor er noe av det desidert tøffeste jeg har gjort i yrkeslivet, å stå foran de ansatte på Herøya og si at jeg legger ned magnesiumfabrikken deres. Fordi det var viktig at de skulle vite at det var min avgjørelse. Jeg nektet å skjule meg bak et upersonlig styrevedtak. Det handlet om å vise dem respekt.

Brandtæg har flere eksempler på at han ikke alltid valgte den enkleste ruten i denne perioden, da det meste handlet om å kutte utgifter. Som da han gikk tydelig ut og sa at forskningsbudsjettene skulle fredes. I søken på tiltak for å sikre kontantstrømmen, hadde det vært den enkleste sak i verden å dra disse budsjettene

ned i null. Ikke alle var enige i dette, men den tidligere NTH-forskeren stod på sitt.

– Det var viktig for selskapets framtid at vi ikke tapte hastighet på vår kompetanseutvikling. Noe vi heller ikke gjorde. Resultatet er blant annet det nye pilot-anlegget på Karmøy, som skal stå ferdig i 2017. Det vil ha verdens mest klima- og energieffektive produksjonsteknologi for aluminium.

En varslet opptur

Det nye anlegget ser ut til å bli en av mange varslede oppturer for Hydro i årene som kommer. Lav krone- og oljekurs, og et stabilt marked, gjør at tidene er gode. Legg til en redusert oljenæring, og at det er Hydro stadig flere av de skarpeste hodene søker seg til. Det er de 1600 søknadene som kom inn til til årets 23 sommerjobber på hovedkontoret et godt eksempel på.

– Som leder må du tilpasse deg omstendighetene. Da jeg tiltrådte, var besparelser og mest mulig et ivaretagende av status quo det viktigste på agendaen. Nå handler det i større grad om strategiske valg i forbindelse med vekst. Det er en helt annen type utfordringer, som krever andre svar. Det er også bakgrunnen for at det er blitt foretatt utskiftninger i ledelsen – nettopp for å knytte til oss personer med en mer strategisk tilnærming på tiden vi går i møte, sier Brandtzæg.

Han er glad for at framtiden ser lys ut, men vil ha seg frabedt at de siste årene har vært spesielt tunge for ham som har sittet med hovedansvaret.

– Også lærlinger, operatører og linjeledere i Hydro tenker på jobben på fritiden sin. Det er jeg selv et eksempel på. Om alt fra framtidsutsiktene, til intrikate faglige problemstillinger. Ja, alle bør koble av så godt de kan, men det handler også om yrkesstolthet. Det er det mange som har mye av i Hydro. ←

5

KJAPPE

01

En leder du gjerne skulle byttet jobb med: Tom Enders, konsernsjefen i Airbus. Selskapet bruker morgendagens kompetanse til å bygge framtidens fly. Selskapet ligger langt framme på materialteknologi.

02

En bransje du gjerne skulle jobbet i: Akademia, som professor i materialteknologi. På det feltet blir det uendelig med muligheter i tiden som kommer. Jeg trivdes veldig godt som forsker, planen var jo å ha det som karriere.

03

En egenskap du gjerne skulle vært foruten: Jobben min er å være opptatt av strategiske valg og økonomiske disposisjoner. Men jeg går ikke av veien for en prat om endringer i atomstrukturer i aluminium med våre forskere. Noen opplever nok det som forvirrende, og det beklager jeg.

04

Hvordan leser du aviser? På brett, mobil eller papir? Jeg har en iPad Mini, selvsagt lagd av aluminium, som jeg har med meg overalt. 99 prosent av nyhetene jeg konsumerer, leser jeg på den.

05

Hvor mange ganger trykker du på avvis-knappen eller sletter uleste e-poster i løpet av en dag? Jeg har en dyktig sekretær som tar den første silingen. Alle henvendelsene jeg får via henne, besvares så fort jeg kan.

Ove Ellefsen (t.v.) er tillitsvalgt for de 150 Lederne-medlemmene i Hydro. Han merker at den gode tiden i selskapet også påvirker de ansatte – De er mer rake i ryggen og har blikket festet opp og fremover. Vi merker at de ansatte har troen på fabrikkens og fremtidens, og stoler på Hydros ledelse i pilotsaken. Jeg tror pilotprosjektet vil fortelle verden hvordan Hydro satser på miljøet og lavt energiforbruk, noe som igjen vil smitte over på eksisterende anlegg. Dette kan gi store miljøforbedringer. Det at Hydro er villig til å satse her hjemme i Norge, og at selskapet satser på en landbasert Norsk agenda, gjør at flere føler de har tryggere arbeidsplasser nå enn for noen år tilbake, sier Ellefsen. Her tar han en prat med Svein Richard Brandtzaeg, da konsernsjefen var på besøk på fabrikkens på Karmøy i april.



Følg oss på sosiale medier



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



Linkedin.com/
company/lederne

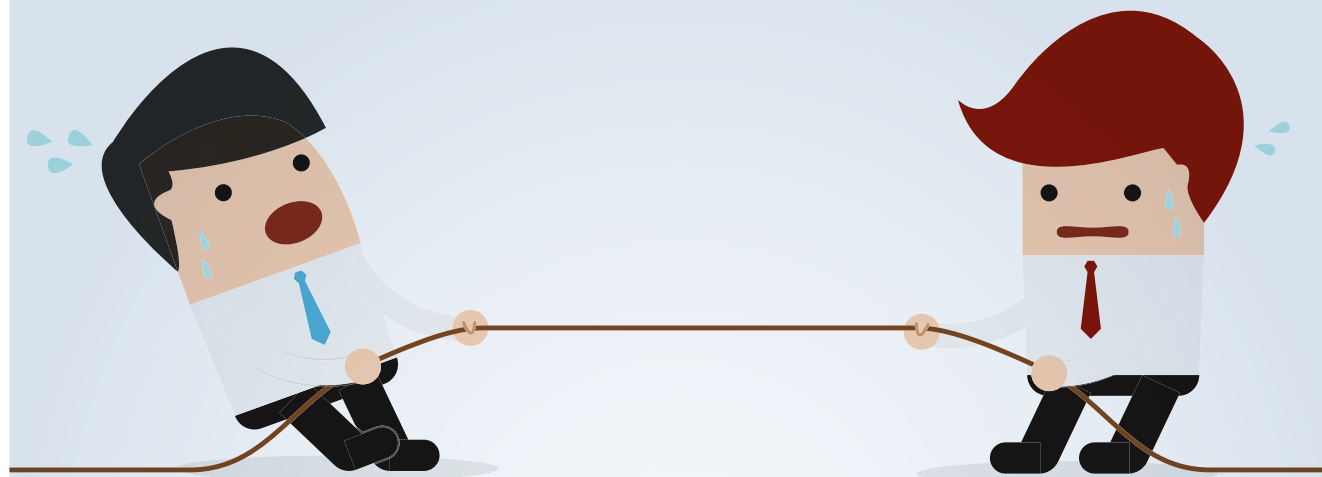


Instagram: Lederne



fokus

TEMA | DUELL | DEBATT | KRONIKK | SAMFUNNSANSVAR



PRIVAT VS. OFFENTLIG SLIK ER SJEFENE

Du kan se på personligheten om en person er leder i en offentlig eller privat bedrift.

I ALLE FALL hvis vi skal tro en studie fra Göteborgs Universitet. Forskerne gikk igjennom drøyt 9000 personlighetstester utført av personer som søkte en sjefsstilling i offentlig eller privat sektor mellom 2006 og 2012. Resultatene viser at det var et tydelig skille mellom sjefer som søkte seg til offentlig sektor, og de som søkte seg til næringslivet. Det var tydelige forskjeller på særlig fem områder:

1. Arbeidsstruktur

Sjefer i offentlig sektor viser seg å være mindre strukturerte og blir mer stresset enn sjefer i privat sektor. En av forskerne bak studien mener en av forklaringene kan være at offentlig sektor er mer kontrollert enn næringslivet.

2. Toleranse

Sjefer i offentlig sektor blir mer og mer tolerante jo høyere opp i systemet de er. Det vil si at toppledere her er mer tolerante og åpne enn

sjefer på lavere nivå. I privat sektor er det motsatt.

3. Sosiale interesser

Når det gjelder hvor empatisk og varm en person er, er denne lavere blant sjefer i offentlig sektor på mellomnivå, sammenlignet med sjefer på lavere nivå i samme sektor. I privat sektor synker den sosiale interessen jo høyere opp i hierarkiet man kommer.

4. Stresshåndtering

En sjef i offentlig sektor

takler stress bedre jo høyere opp han eller hun kommer i hierarkiet. I privat sektor er trenden annerledes når det gjelder toppsjefene. De er altså mindre stresset enn kollegene på lavere nivå.

5. Beslutningsprosesser

Toppsjefer i offentlig sektor synes det er vanskeligere å ta en beslutning enn kollegene på lavere nivå. Blant sjefene i det private er skillet mindre mellom de ulike nivåene. ←

Kilde: Chef.se



DET

MEKTIGE ORDET

Hva skal til for å få en hel forsamling til å tro på det du sier?
Det finnes ingen oppskrift, skal vi tro tre erfarne retorikere.

Likevel har de noen knep å dele. ➔

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto JETON KACANIKU



// HUSK AT DE BESTE ARGUMENTENE AVHENGER AV HVEM DU SNAKKER TIL.

JENS. E KJELDSSEN

//

DU FÅR IKKE RESPEKT ELLER HARDE JOBBTIDER FRA DE ANSATTE, OM DU SOM LEDER IKKE FORMIDLER RETORISK.

JENS. E KJELDSSEN

Den lederen som tror at retorikk bare er kremen på kaken, tar feil. Påstanden kommer fra Jens E. Kjeldsen, professor i retorikk ved Universitetet i Bergen. Med det mener han at det både kreves handling, ledelse og retorikk for at en person skal fremstå som en god leder. Han har jobbet med retorikk i flere år, og i tillegg til å forelese ved Universitet i Bergen, gir han coaching og holder kurs om retorikk.

– Før var det oftest politikere og ansatte i departementene som ba meg holde kurs. Nå ser jeg at det også er en økende interesse for næringslivet, sier Kjeldsen.

Han tror det kommer av at vi gjennom mange år har gått fra å ha en ledelse som gir ordre, hvor folk ikke stiller spørsmål, til å få en mer retorisk og forhandlende ledelse.

– Du får ikke respekt eller harde jobbtimer fra de ansatte, om du som leder ikke formidler retorisk. Det handler både om å bygge en kultur og skape tradisjoner, sier Kjeldsen.

Hva vil du oppnå?

Han mener det første og beste rådet om retorikk, handler om å få folk til å skjønne at god retorikk ikke kan oppstå med noen få kon-

krete tips og triks. Likevel er det noen generelle råd man kan ta med seg på veien, for å være en så god retorisk leder som mulig. Det første man bør gjøre, er å tenke nøye gjennom saken og hva man ønsker å oppnå med det man skal si.

– Fremfor å tenke hva du vil si eller skrive, så bør du tenke på hva du vil oppnå. Måten du oppnår det du ønsker på, handler om å bruke de rette ordene og bildene for å kommunisere ut budskapet, sier Kjeldsen.

Og hvordan du skal ordlegge deg og opptre, kommer selvsagt an på den konkrete situasjonen.

– Du må tenke på at retorikk ikke bare er gode argumenter, det handler også om å vekke følelser hos tilhørerne, og utnytte din egen troverdighet. Skal du skrive en årsrapport, er selvsagt ikke følelsene så viktig. Men skal du holde en tale til julebordet, en tale hvor du skal samle medarbeiderne i selskapet ditt, er det viktig at du kommer med konkrete eksempler og bruker bilder og metaforer. I slike situasjoner bør beskrivelsene dine være levende – de må få folk til å høre lyder, lukter og smaker. Bilder appellerer til sansene, og slik engasjerer du folk og får dem med på det du sier, forklarer Kjeldsen.

Gjør som...

Se på Barack Obama, Steve Jobs, Martin Luther King, Olemic Thommesen, Winston Churchill, Helge Lund eller Jens Stoltenberg. De er alle forskjellige, men hent ideer, grep og formuleringer fra talere som disse, gjør ordene til dine og bruk dem på din måte. Gjør det alle store retorikere har gjort. Studer de gode talerne som har kommet før deg.

Si det eksplisitt

Gode argumenter er det ledere ofte er best på, for mange ledere er veldig rasjonelle, mener Kjeldsen.

– Mange ledere har ingeniør- og siviløkonombakgrunn, og de er sjelden gode på å gjøre det de skal formidle interessant og levende for mottakeren. Det er dog heller ikke alltid lederne er så gode til å overbevise rasjonelt. Ofte bruker de powerpoint i presentasjonene sine, og har ofte for mange argumenter og for mange detaljer til at mottakeren henger med. Husk at de beste argumentene avhenger av hvem du snakker til. Du må tenke på publikum hele tiden, sier han.

Derfor råder han deg til å finne det beste argumentet du har som passer mottakeren du skal snakke til. Så må du finne ut hva som er din påstand, og noe å understøtte det med. Det kan være med statistikk, fakta eller hendelser du har opplevd.

– Du må tenke på tilhørerne, det er særlig viktig for ledere. Du vinner mye på å kommentere det de ansatte er urolig over. Si det eksplisitt! Folk kan leve med beskjeden om at noen ansatte kommer til å bli sagt opp, men de kan ikke leve med usikkerheten. Vis at du ser mottakerens perspektiv og at du gjør noe med det, oppfordrer Kjeldsen. →

VISSTE DU AT...

Retorikk er en 2500 år gammel kunst som vokste fram i antikken? Aristoteles' avhandling *Rhetorica* er et forsøk på å beskrive retorikken systematisk som en menneskelig kunst eller egenskap.

RETORISKE VIRKEMIDLER

ETHOS: viser til talerens egen autoritet.

PATHOS: vender seg til tilhøreren og deres følelser for å påvirke.

LOGOS: appellerer til fornuften og det logiske resonnementet.



De fleste snakker altfor mye

RETORIKK ER ALLE LEDERES FREMSTE VERKTØY FOR Å KOMMUNISERE, MENER DEN SVENSKRE RETORIKEREN **BARBRO FÄLLMAN**.

«**H**va er en bra leder? Jo, han eller hun er god til å kommunisere – du forstår hva han eller hun mener. Du ser på personen at han eller hun vil lede, og kan lede. En dårlig leder, er helt motsatt. Utydelighet og en person som prater altfor mye, er typiske kjennetegn ved en dårlig leder, sier Barbro Fällman.

Hun er språkforsker og retoriker som forelesere for både næringslivet og ved universiteter og høyskoler, og har undervist i faget i over 20 år. – I starten var det topplederne som gikk på retorikkurs og var opptatt av dette, men nå er det ingen skille lenger. Nå er «alle» med på kurs, både menn og kvinner i ulike bransjer. Deltakerne på kursene jeg holder varierer mellom 20 og 60 år, forteller hun.

Øvelse gjør mester

Fällman har særlig noen punkter hun trekker fram når hun skal gi deltakerne retoriske tips. Om du som leder skal gjennomføre store endringer, bør du bruke en idéselgende modell. Fortell hvordan det ser ut nå og hva som er problemet, for så å komme med tre ulike

måter å løse det på. Deretter legger du fram ditt forslag. – En annen modell er en såkalt argumentasjonsmodell. Her bør du innlede med noe som gjør lytteren interessert, legge fram kalde fakta som statistikk og undersøkelser, før

// **Mange snakker for mye og for lenge, uten noen tydelig struktur. Ofte er det heller ikke klart gjennomtenkt.**

BARBRO FÄLLMAN

du kommer med motargumentet du tror lytterne har. Da er det nemlig lettere å oppnå det du vil, når du til slutt legger fram dine argumenter og løsninger, sier Fällman. Så lenge du er godt forberedt og bruker modellene i riktige sammenhenger og til riktig tid, mener Fällman de vil hjelpe deg med å nå fram med budskapet. – Så kommer du ikke utenom ethos, logos og pathos. Om du viser disse i like god balanse, så blir du troverdig. Og det er viktig å huske

at alle tre må med. Dette krever trening, men alle kan lære seg det. Retorikk er et praktisk emne, så det krever øvelse.

Bruker «søppelord»

Den mest vanlige problemstillingen kursdeltakerne hennes tar opp, er at de opplever at de ikke blir hørt av dem de snakker til – de når ikke fram med budskapet sitt, selv om de snakker samme språk! – Årsaken er ofte at de snakker for mye og for lenge, uten noen tydelig struktur. Ofte er det heller ikke klart gjennomtenkt, sier Fällman. Hun forteller at mange ofte mangler en god innledning og avslutning når de skal tale. – De fleste er uvitende om hvor viktig det er med en god innledning som knyttes sammen med avslutningen. Det er ikke alle som skjønner at man må tenke gjennom det når man forbereder seg. En annen felle mange går i, er at de snakker utydelig, og legger inn det Fällman kaller søppelord. – Lyder som «ehh» og «hmm» er gode eksempler på det. Det henger lytteren seg fort opp i, og er et tydelig tegn på at taleren ikke har forberedt seg godt nok. →

Gjør som...
Martin Luther King! Talen «I have a dream» er et lysende eksempel på hvordan en bra tale skal bygges opp.

Ikke gjør som...
Mange kjente personer som møter pressen med arroganse, er dårlige til å forberede seg og snakker uten å få sagt noe vesentlig. Norwegian-sjef Bjørn Kjos var et eksempel på det under pilotstreiken tidligere i år.



// **HVA ER EN BRA LEDER? JO, HAN ELLER HUN ER GOD TIL Å KOMMUNISERE – DU FORSTÅR HVA HAN ELLER HUN MENER.**

BARBRO FÄLLMAN

Ikke pynt på sannheten

KLARER DU Å SNAKKE HELT SANT I PRESSEDE SITUASJONER OG EVNER Å VÆRE DEG SELV, KAN DU KOMME LANGT, SKAL VI TRO RETORIKER **KJELL TERJE RINGDAL**. HAN BER DEG LÆRE AV HESTEHOVEN.

// DEN SOM EVNER Å SNAKKE HELT SANT I PRESSEDE SITUASJONER, UTEN Å PYNTE PÅ SANNHETEN, VIL VINNE I DET LANGE LØP.

KJELL TERJE RINGDAL

«**D**et å spørre om retoriske tips og råd, er det samme som å spørre om hvilke triks man kan bruke for å få kjærlighet i livet. Det finnes sikkert mange begreper og tips om det, men det handler om å få det til å svinge mellom to parter. Det må skje noe i både hodene og hjertene, sier Kjell Terje Ringdal, førstelektor i retorikk ved Markedshøgskolen i Oslo.

Likevel mener han det særlig er ett godt tips å ta med seg for at du skal bli en god retoriker: Det autentiske. Du må være den du er!

– Den som utgir seg for å være noen annen enn den man er, blir upopulær. Det kan sammenlignes med hestehoven – den er sann og ekte. Den jåler seg ikke til, men vi elsker den likevel når den kommer, for den minner oss om vår, sier Ringdal.

Han mener det er noe å tenke på når man skal formidle noe.

– Den som evner å snakke helt sant i pressede situasjoner, uten å pynte på sannheten, vil vinne i det lange løp. Den som klarer å vinne et bra språk med tydelig innhold, den vil også vinne respekt.

Innrøm egne feil

Han mener det er tre K-er som er avgjørende for om du oppfattes som en troverdig organisasjon eller troverdig person.

Formelen er som følger: Troverdighet = kompetanse, karakter og kommunikasjon.

Om du kan dine saker og er kompetent, så er det en god start for å bli oppfattet som troverdig – du

må kunne lede når du er leder. Det andre og mest sentrale, skal vi tro Ringdal, er karakter. Du må være et godt menneske, og de rundt deg må oppfatte at du vil dem vel – være ærlig, snakke sant og innrømme egne feil. Det siste er kommunikasjon, som går ut på at du må kommunisere med de du snakker med. Du må finne nivået og formen på språket ditt, som gjør at de du snakker til forstår deg.

– Har du to av de tre K-ene på plass, så går det deg vel. Men karakter bør være en av dem. Hvis du ikke oppleves som et godt menneske, så fungerer det ikke, sier Ringdal.

Hvem snakker du til?

Fallgruvene kan være mange, og Ringdal mener det er noen typiske feil som går igjen hos flere ledere.

– Jeg tror mange ledere risikerer at folk nikker på hodet og sier ja, selv om de ikke har forstått det lederen sier, fordi de er redd for å få kjeft. Det kan føre til at sjefen tror det går fint, uten at det gjør det.

En annen feil er at du snakker til en skoleklasse på samme måte som du snakker til toppentrete næringsledere. Husk derfor å finne ut hvem du skal snakke til.

– Å bruke metaforer som virkemidler, kan være med på å tydeliggjøre budskapet. Men i det øyeblikket det blir for mye og metaforene står i kø, så går det galt. Du må bare fornemme når det er nok. Det er litt som å danse; du må lære deg trinnene, men rytmen og musikaliteten må du øve deg frem til, sier Ringdal. ←

Gjør som ...

Bjørn Kjos. Selv om han ikke nødvendigvis er elegant muntlig, er han sjarmende og har en tillitsvekkende form. Jonas Gahr Støre, Kristin Halvorsen, Nicolai Astrup og fylkeslege Petter Schau er også strålende formidlere.

Ikke gjør som...

Svenskekongen. Da han ble beskyldt for å ha vært på strippeklubb og vært utro mot kona, møtte han et stort pressekorps uten å være forberedt.

5 retorikktips

Den svenske retorikere Elaine Eksvård kommer med følgende tips til hvordan du kan få folk til å lytte til det du sier.

01 LA FØLELSENE SPILLE EN ROLLE

Husk alltid å få med følelsene dine når du legger fram en idé. Med velvilje kan du vise at du vil gjøre noe bra, med nysgjerrighet kan du formulere ideen som noe spennende og med troverdighet sier du noe om at du er rett person for denne ideen.

02 SKAP SYMPATI VED Å HERME

Speil stemmeleiet og kroppsspråket til den du snakker med. Det skaper en følelse av at dere er like. Folk flest liker folk som minner om dem selv.

03 HA ØYEKONTAKT

Forsøk å inkludere alle! Er du i et møte, bør du se person etter person i øynene mens du prater.

04 LYTT

Husk alltid å lytte til hva andre har å si. Folk liker mennesker som ikke er for selvpoptatte.

05 ØV DEG

Spør deg selv, når er jeg mest overtalende, og i hvilke situasjoner snakker jeg best? Øv deg på å finne det rette toneleiet.

Kilde: Ukeavisen Ledelse/shortcut.se

Bedre forberedt med retorikkurs

ET TØFFERE ARBEIDSLIV GJØR AT FLERE LEDERNE-MEDLEMMER OG TILLITSVALGTE GÅR PÅ KURS FOR Å BLI BEDRE PÅ RETORIKK.

Lederne har lenge holdt kurs om forhandlende retorikk, men etter etterspørsel fra flere medlemmer, ikke bare tillitsvalgte, har de valgt å opprette egne retorikkurs.

– Arbeidslivet blir hardere, og vi merker på klimaet i forhandlingene at du er nødt til å være svært godt forberedt og god i retorikk for å få gjennomslag. Derfor vil vi hjelpe både tillitsvalgte og medlemmer til å bli like gode i retorikk som toppsjefene de forhandler og argumenterer mot, sier Susanne Slaatsveen, avdelingsleder for kurs og kompetanse i Lederne.

Retorikkursene har som mål å gi kunnskap om retorikk og la deltakerne trene på konkrete oppgaver i forbindelse med forhandlinger.

– I dag må du ha evnen og kunsten til å overbevise om du skal komme deg fremover i et hardere arbeidsliv, derfor håper vi kursene kan være en god hjelp på veien, sier Slaatsveen.

Både medlemmer og tillitsvalgte fra privat og offentlig sektor er med på kursene, og det er ifølge Slaatsveen like mange kvinner som menn. I tillegg arrangeres det kurs i kroppsspråk og ansiktsmimikk, hersketeknikker og «den vanskelige samtalen», som alle er fine å få med seg i forlengelsen av retorikkurset.

Ønsker du å melde deg på kurs?

Se lederne.no/kompetanse og få oversikt over hele kurskalenderen.

TO PÅ KURS

Hva fikk du ut av å være med på retorikkurs med Lederne?



Akram Ahmadi,
virksomhetsleder ved Rolvsrudhjemmet

– Mye bevisstgjøring! Jeg lærte en god del teknikker og øvelser som er nyttig å ha med seg videre. Det å være bevisst på sitt eget kroppsspråk og unngå hersketeknikker er nok noe mange ledere kan ha godt av. Det er mange ganger jeg har blitt fortvilet over at motparten ikke tar til seg det jeg sier, selv om det jeg informerer om er helt riktig. Da er det tydelig at jeg ikke har klart å tre fram på riktig måte. Med teknikkene jeg lærte på kurset, håper jeg det skal bli bedre nå.



Bjørn Nortun,
enhetsleder i Kristiansund kommune

– Jeg har alltid hatt et bevisst forhold til kommunikasjon og retorikk, men trengte en oppfriskning. Jeg har ofte følt at jeg kan bli bedre, men det er vanskelig å fange opp selv hvor utfordringen ligger. En stor del av jobben min går ut på å samarbeide med andre, både enkeltmennesker og grupper, og da er det viktig at jeg formidler budskapet på en klar måte; og på den måten jeg selv ønsker å bli forstått. På kurset tok vi utgangspunkt i hendelser fra vår egen hverdag, og fikk tilbakemeldinger på hvordan vi kan løse de ulike situasjonene bedre ved hjelp av retoriske hjelpemidler. Dette gjorde kursets innhold både nærværende og relevant.

LYST TIL Å LÆRE MER?
SE BOKANMELDELSER
Side 51



//
I dag må du ha evnen og kunsten til å overbevise om du skal komme deg fremover i et hardere arbeidsliv.

SUSANNE SLAATSVEEN, AVDELINGSLEDER FOR KURS OG KOMPETANSE I LEDERNE

De offentlige SJEFENE

HVORDAN ER DET Å VÆRE LEDER I OFFENTLIG SEKTOR?

LES HVORDAN TRE LEDERE FRA TRE KOMMUNER HAR VALGT Å UTØVE LEDELSESFAGET – OG HVA DE GJØR FOR Å FORNYE DET.

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto MAX EMANUELSON



//
På spøk sier vi at vi må telle og dokumentere i stedet for å tenke og produsere. Det sitter du med følelsen av, siden rapportering har blitt veldig viktig.

HELGE MEYER, RÅDMANN I EIDSKOG KOMMUNE

//

I det private kan du kanskje gjennomføre prosesser raskere, mens det i det offentlige skal være mer omforent.

HELGE MEYER, RÅDMANN I EIDSKOG KOMMUNE



Helge Meyer, rådmann i Eidskog kommune, mener det har skjedd en endring i ledelsesfaget i kommunen.

Mer krevende, men mindre risikofylt, sier Helge Meyer, rådmann i Eidskog kommune, når han skal beskrive hvordan det er å jobbe i offentlig sektor kontra privat sektor. Han har vært begge steder, men de siste årene har han vært ansatt i kommunen. – Mange har et forhold til kommunen. Vi har et kontinuerlig fokus som gjør at vi må være «på» hele tiden, sier Meyer.

Samtidig legger han ikke skjul på at kommunen har et regime basert på lover og regelverk, med mange kontrollfunksjoner, som gjør at prosessene kan ta lenger tid enn de kanskje ofte gjør i private selskaper. – På spøk sier vi at vi må telle og dokumentere i stedet for å tenke og produsere. Det sitter du med følelsen av, siden rapportering har blitt veldig viktig. Hadde vi hatt et mindre regelverk å forholde oss til, og heller fokusert på kunnskapsbygging, tror jeg vi hadde fått en bedre kommunesektor, sier Meyer.

Forenkling som våpen
Men nettopp dette komplekse systemet har fått han til å ta ledelsesfaget på alvor.
– Forenkling er et mantra for meg. Det å bruke det kompakte regelregimet med forenklede prosedyrer, er mitt våpen. Og det funker, sier han. Derfor har han tre punkter han styrer de ansatte etter. Det første

//

Ved å tydeliggjøre lederkravene, lederoppgavene og forventningen, blir også hver leder sikrere på hva som forventes av dem.

KNUT HELGE RØNNING, STABSSJEF I NESODDEN KOMMUNE

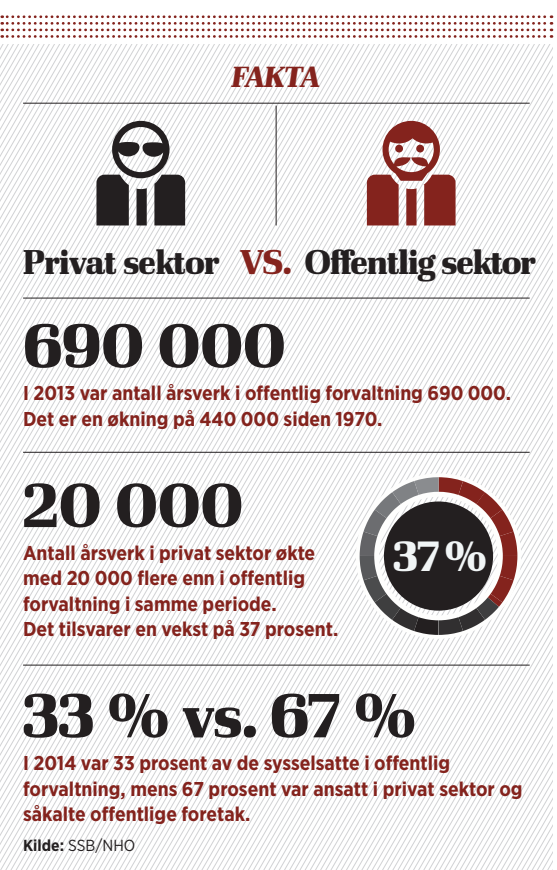
er brukerorientering, det andre er kostnadseffektivitet og det tredje er læring og utvikling.
– Det er så enkelt som at når en ansatt spør om å få utført noe, så stiller jeg spørsmål om disse tre

punktene blir oppfylt. Det er det de blir målt på, sier Meyer. Og det ser ut til å fungere. De siste fem årene har de gått med overskudd, og sykefraværet er halvert.
– Det handler om å vise folk tillit. Jeg har ikke behov for så mye ledelseslatin, man kommer langt ved å gi kunnskap, ansvar og tillit, sier Meyer.

Mindre rigid
Selv om han merker forskjeller ved å være leder i privat og offentlig sektor, mener han likevel at grunn tanken når det kommer til ledelse er nokså lik.
– I det private kan du kanskje gjennomføre prosesser raskere, mens det i det offentlige skal være mer omforent. Felles på begge steder er at det er mennesker som skal ledes, da må du ta menneskelige hensyn.
På de fem årene han har jobbet som rådmann i kommunen, mener han det har skjedd en utvikling i hvordan ledelsesfaget utøves.
– Jeg vil si det har blitt mindre rigid, og jeg tror det også vil endre



Knut Helge Rønning, stabssjef i Nesodden kommune, har jobbet med å samkjøre ledelses-kulturene i kommunen.



seg mer i tiden fremover. Det kommer på et tidspunkt til å gå opp for beslutningstaker og andre at man er nødt til å ha mer kunnskap inn. Skal du få en stor bedrift til å fungere, trenger du kunnskap. Både når det gjelder nye måter å jobbe på og ny teknologi. Der henger det offentlige etter, sier Meyer.

Felles lederplattform
En av kommunene som har tatt grep om ledelsesfaget de siste årene, er Nesodden kommune. Etter en større omorganisering har de utarbeidet en felles lederplattform som er lik for alle lederne i kommunen. Det gjelder både lederkrav, lederavtaler og lederforventninger.
– Det vi opplevde før vi satte i gang dette, var at det var ulike ledelseskulturer flere steder i kommunen. De som jobber i skolen hadde én måte å lede på, de i barnehagene en annen og de i helse og omsorg en tredje variant. Den nye måten å tenke på har sakte men sikkert ført til at de ulike kulturene har smeltet sammen, og de store

kulturforskjellene er borte, sier Knut Helge Rønning, stabssjef i Nesodden kommune.
Forskjellene gikk på hvordan de ulike håndterte personalsaker og hvordan de ledet medarbeiderne sine. Rønning understreker at det ikke var dårlige kulturer, men at det ikke var noen enhetlig ledelsesform som gjen speilet alle lederne i kommunen.
– Nå opplever vi at vi har et mye større fellesskap, og at vi står samlet som ledere. En kommune skal fremstå som én enhet, derfor skal ikke medarbeiderne føle at det er forskjell på hvordan den enkelte blir ledet og styrt, sier Rønning.
Han har jobbet i kommunen i snart åtte år, og opplever at det har skjedd mye med ledelsesfaget på den tiden. Det har blant annet blitt større fokus på hvordan man utøver ledelse.
– Ved å tydeliggjøre lederkravene, lederoppgavene og forventningen, blir også hver leder sikrere på hva som forventes av dem. Da blir det også på mange måter lettere å drive god ledelse. →

Stokke stokket om

Barnehageledelsen i Stokke kommune har utviklet en nyskapende teamstruktur for ledelse i barnehagene.

Stokke kommune hadde behov for å tenke nytt for å gjøre det enda bedre å drive barnehageledelse.

– Vi har lagt det vi har i potten, og delt ut kortene på nytt. Vi har omfordelt ledelsesressursene i innovative team med ansvar for flere barnehager, sier barnehagesjef Elisabeth Jøranlid.

De syv kommunale barnehagene er nå organisert i tre barnehageteam. Hvert team har tre roller, én administrasjonsleder, én pedagogisk utviklingsleder og én systemleder. Disse er stedlige styrere med personalansvar i hver sin barnehage, men nytt er at øvrige lederoppgaver blir fordelt i barnehageteamet. Lederene med samme faglige rolle utgjør fagteam med et spesielt ansvar for utviklingsoppgaver for alle syv barnehagene. Barnehageadministrasjonens ansatte har tilsvarende roller og inngår i fagteamene på lik linje med styrerne.

Robust ledelse

Den tradisjonelle strukturen med en styrer i hver barnehage opplevdes sårbar. Men ifølge Jøranlid bidrar den nye teamstrukturen til en mer robust ledelse.

– Barnehager er små enheter med begrensede muligheter til å håndtere svingninger i personal-

behovet. Den nye strukturen med barnehageteam gir økt spillerom og fleksibilitet i bruk av personalressurser ved for eksempel sykdom og annet fravær, sier Jøranlid.

Hun forklarer at personalet blir en del av et større fagmiljø og kan lettere steppe inn i en annen barnehage ved behov, framfor at det settes inn vikar.

– Den nye strukturen har medført at det pedagogiske utviklingsarbeidet har fått et større fokus. Når én i lederteamet har som hovedoppgave å være pedagogisk utviklingsleder i barnehagene, blir dette

// **Vi har iverksatt endringer som kan oppleves smertefulle, selv om de er tilsiktede og en konsekvens av bevisste valg.**

BARNEHAGESJEF ELISABETH JØRANLID

ansvaret helt klart bedre ivaretatt, hevder barnehagesjefen.

Slik er det med de andre rollene i teamet også. Kvalitet i tilbudet handler for eksempel mye om organisering og systematisering av det daglige arbeidet – både i forhold til barna, foreldrene og de ansatte. I nyskapende teamstruktur

sikres kvaliteten bedre gjennom felles systemer som skal brukes i alle barnehagene.

Innovasjon

– Nyskapende teamstruktur er en innovasjonsprosess. Vi har iverksatt endringer som kan oppleves smertefulle, selv om de er tilsiktede og en konsekvens av bevisste valg, sier Jøranlid.

Hun skjønner at lojalitet til beslutninger i fagteamene kan være en utfordring, men mener det må til for at strukturen skal gi den effekten de ønsker.

– Å ta og gi myndighet og ansvar for fellesskapet, slippe andre til på sine enemerker, og ha nødvendig tillit til hverandre er en forutsetning for å lykkes.

Barnehagesjefen sier at grepene de har tatt er noe flere bransjer kan dra nytte av. Tiltakene er iverksatte i barnehagesektoren, men ifølge Jøranlid er denne måten å tenke ledelse på like aktuell på andre arenaer. Det handler om å tenke nytt om det en tar for gitt, mener hun.

– Selv om vi stadig har en vei å gå og modellen hele tiden utvikles, er det en klokkeetro i ledergruppa på strukturen vi har valgt, og det er ingen som vurderer å snu. Både styrerne og vi i administrasjonen går gjerne på barrikadene for nyskapende teamstruktur, avslutter Jøranlid. ←

Konsulent Vibeke B. Kværhellen (f.v.), barnehagesjef Elisabeth Jøranlid, styrer Cathrine K. Tuengen og styrer Marit Ellingsen mener de har tatt barnehageledelse til nye høyder med deres nyskapende teamstruktur.



Motiverende smilefjes?

Det har blitt vanlig at kunder blir bedt om å sette smilefjes eller karakterer når de forlater butikken, eller har snakket med en kundebehandler på telefon. Men hvem er det man egentlig vurderer?

av JAN OLAV BREKKE, FORBUNDSLEDER Illustrasjon BERIT SØMME

Hva forteller du egentlig hvis du på vei ut av Elkjøp trykker på knappen ved døra med et surt fjes? Betyr det at du er misfornøyd med betjeningen, varene eller opplegget butikken har? Svaret er at det selvfølgelig ikke er mulig å vurdere. Samtidig er det ingen tvil om at mange bedrifter vurderer sine ansatte ut fra en slik tilbakemelding. Dermed kan din frustrasjon over at butikken har for høye priser, bli oppfattet som dårlig service fra de som jobber i butikken.

Tilsvarende hvis du snakker med en kundebehandler hos GET eller Sector Alarm på telefonen, så får du en SMS rett etter med spørsmål om hvor fornøyd du var med kundebehandlingen. Du skal gi en karakter fra 1-6. Hvis du gir 1, oppfattes det trolig som om du er misfornøyd med jobben kundebehandleren gjorde. Men grunnen kan jo være at du er misfornøyd med produktene eller reglene bedriften har.

Lite treffsikkert

Det er svært positivt at kunder kan gi tilbakemeldinger til bedrifter om hvor fornøyd de er med produk-

tet, tjenesten eller servicen. Men å gjøre dette ved å trykke på et smilefjes eller gi en karakter, er vi usikre på om er særlig treffsikkert. Kombinert med stadig flere bedrifter som lager interne karaktervurderinger av egen ansatte, får

// **Det er svært positivt at kunder kan gi tilbakemeldinger til bedrifter om hvor fornøyd de er med produktet, tjenesten eller servicen. Men å gjøre dette ved å trykke på et smilefjes eller gi en karakter er vi usikre på om er særlig treffsikkert.**

vi en utvikling mot et helt annet arbeidsliv enn vi kjenner i Norge.

Filosofien til HR-konsulenter og stadig flere toppledere er åpenbart at ansatte og mellomledere bør få karakterer, slik at de kan bli motivert til å gjøre en god jobb. Dermed følger det også at får man god karakter får man lønnsøkning,

mens i motsatt fall er resultatet det motsatte. Blant annet fortalte Stavanger Aftenblad i fjor at hvis man fikk karakteren 1 hos Statoil, så fikk man null i lønnsøkning.

Svært kritiske

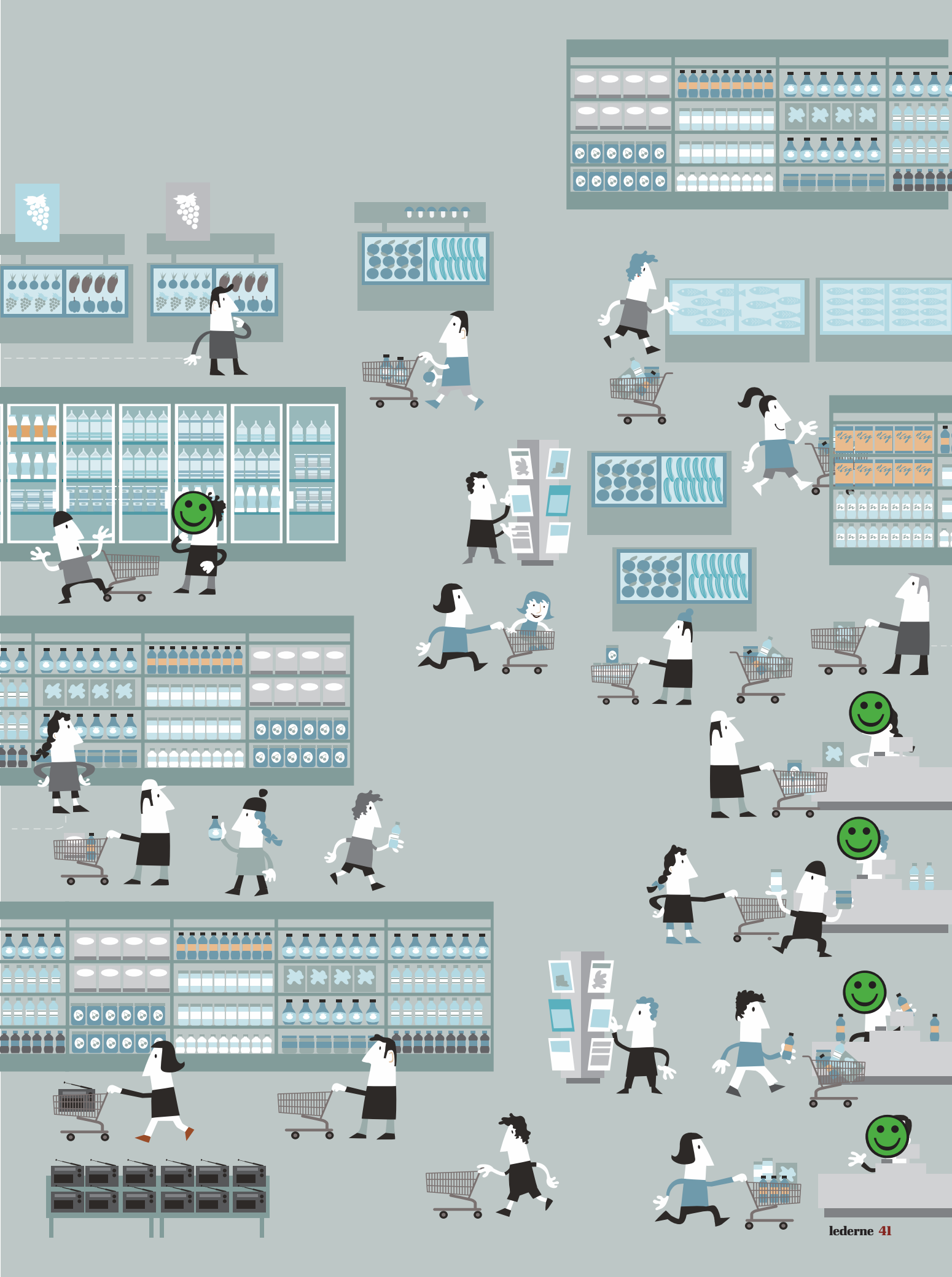
Norsk arbeidsliv har tradisjonelt vært preget av høy grad av likeverdighet og respekt mellom toppledere, mellomledere og arbeidstakere. Dette tror vi også er verdier man bør fortsette å dyrke, framfor å innføre stadig mer amerikanskinspirert HR-ledelse. Denne form for hard HR er noe helt annet enn det som har kjennetegnet den norske ledelsesfilosofien. Vi er også svært kritiske til systemer der ansatte skal vurderes med smile-/sure-fjes eller karakterer.

Vi har ingen tro på at medarbeidere skal la seg inspirere av slike systemer, enten det baseres på kundenes tilbakemelding eller ledes vurderinger. Faglig har vi støtte for dette synspunktet, blant annet fra professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI, som til E24 for et drøyt år siden uttalte at «det er unison enighet i forskningsmiljøene om at denne type målesystemer ikke fungerer». <



Jan Olav Brekke

Forbundsleder i Lederne



Ytringsfrihet gir ytringsansvar

Man vil alltid kunne bli assosiert med bedriften man jobber for når man uttrykker seg offentlig. Så hvor går grensen?

av LENE LJØDAL Illustrasjon ISTOCK

46 prosent av Ledernes medlemmer synes det har blitt et mer autoritært arbeidsliv. Det kommer stadig nye kontroll- og målingstiltak på norske arbeidsplasser, noe som gjør at arbeidstakere føler seg mer og mer overvåket av arbeidsgiver.

Etter 10 år med Facebook, tror fortsatt mange at det de legger ut på sin Facebookprofil er privat, selv om det som legges ut ligger helt åpent for alle – med mindre man har satt på innstillinger som tilsier noe annet. På Twitter skriver man at «man twitrer for egen regning» og på Instagram bruker man uendelig med hashtagger/emneknagger som gjør bildene mer synlige for andre. Mange tror de kan fraskrive seg ansvar ved for eksempel å forsikre at de «twitrer for egen regning og som privatperson». Slik er det ikke. Selv om man gjerne skulle ønske og tro det, vil man alltid kunne bli assosiert med bedriften man jobber for.

Hva gjør man?

Ifølge Norsk Ledelsesbarometer mener 25,22 prosent av Leder- nes medlemmer at ansatte bør få delta i offentlig debatt, og kunne fremsette kritiske merknader til egen arbeidsgiver. Dersom man oppdager noe om en kollega eller en ansatt på sosiale medier, som kan ha alvorlige konsekvenser for personens arbeid og for bedriften, skal man overse det fordi Facebook

er «en privat» kanal eller at man «twitrer for egen regning»?

De siste årene har man flere ganger hørt om folk som ikke har fått jobben eller fått sparken fra eksisterende jobb som følge av ting de har sagt eller bilder de har på sosiale medier. At arbeidsgiveren eller rekrutteringsbyråer «googler» potensielle arbeidstakere er ikke noe nytt, og nettopp derfor bør man være klar over hva som kommer opp når man bruker denne søkefunksjo- nen. Dersom du stenger kontoen din helt, kan også det virke merkelig. Her kan eksisterende og fremtidige arbeidsgivere og andre stille seg spørsmålet: «hva er det du skjuler?».

I tråd med at mange bruker sosiale medier både privat og i forbindelse med jobb, har flere arbeidsplas- ser begynt å lage retningslinjer for sosiale medier. For eksempel kan arbeidsgiver på forhånd av en anset- telse klargjøre hva arbeidstageren kan uttale seg om, og ikke. Men hvor går grensen for hva arbeidsgiver kan si at du som arbeidstaker kan og ikke kan si på din egen Facebook- profil? Hvor er det greit at arbeids- giver griper inn, og hvor er det greit at arbeidstaker griper inn?

Alle har et kommunikasjonsansvar

I debatten om ytringsfrihet kom- mer man ofte inn på ytringsansvar. Ytringsansvar innebærer at viktige spørsmål skal tas opp til debatt og ikke feies under teppet. De skal be- lyses godt, fra flere ulike sider, ut fra idealet om at de viktigste, relevante

argumenter skal legges frem. Dette betyr i de fleste tilfeller at debatter bør utvides, ikke begrenses, og at stemmer som har vanskelig for å komme til orde, løftes frem. Det er ikke bare kommunikasjonsrådgi- vere som har et kommunikasjons- ansvar. Med ytringsfrihet følger også ytringsansvar. De to følger hverandre. Et interessant funn fra ledelsesbarometeret viser at 31 prosent av Ledernes medlemmer sier at de har opplevd kritikkverdige forhold uten å melde fra. 60 prosent av disse oppgir at «de var redd det kunne få konsekvenser for deres ar- beidsforhold», som en viktig grunn.

Bedrifter belønner lydighet, noe som går utover viljen til å si ifra når noe er galt. I mange kritiske situasjoner er det ofte vanskelig å skille hva som er lojalitet ovenfor arbeidsgiver og hva som er lydig- het. 61 prosent av respondentene i Norsk Ledelsesbarometer sier seg helt eller delvis enig i at «øverste ledelse stadig stiller større krav til lojalitet», samtidig sier hele 30 prosent at «kritikk ses som uttrykk for illojalitet i deres virksomhet».

Å varsle eller melde fra viser at man har integritet, men ifølge dagens regelverk er det også en plikt at man skal melde fra. Ikke en rettighet. Ytringsfrihet er nødven- dig for å få samfunnet til å fungere og utvikle seg i best mulig retning. Det gir oss som har denne friheten også et ansvar: Hvis du ser noe kritikkverdig, kritiser det. ←

Kilder: Lenesokerjobb.com og NRK



Lene Ljødal

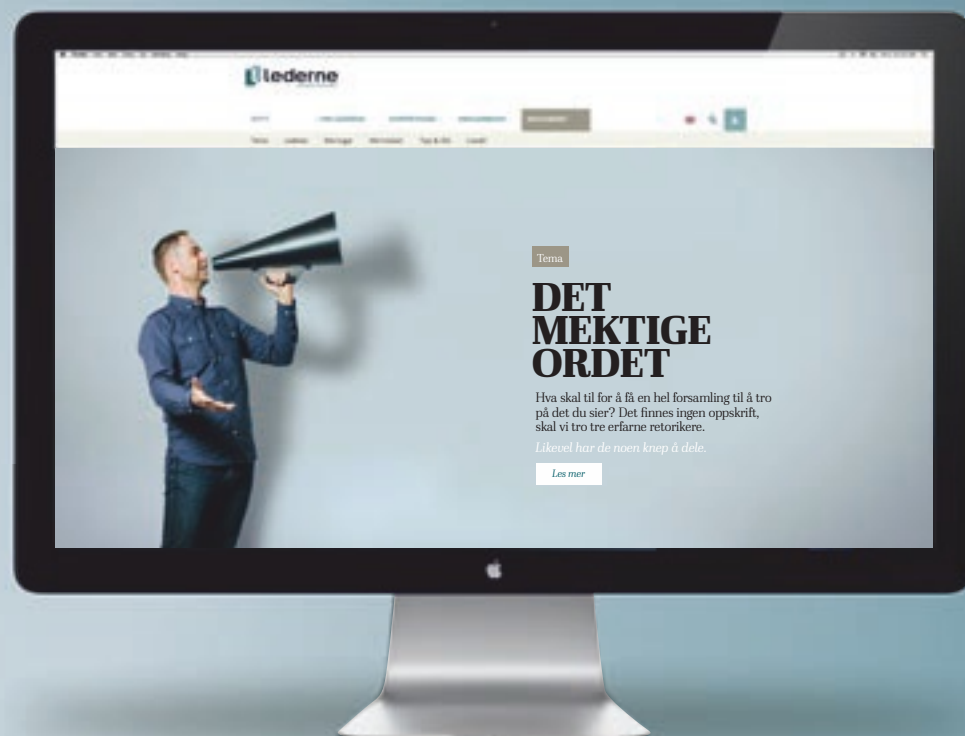
Kommunikasjons- rådgiver i Lederne



// Det kommer stadig nye kontroll- og målingstiltak på norske arbeidsplasser, noe som gjør at arbeids- takere føler seg mer og mer overvåket av arbeidsgiver.

!
NÅ OGSÅ SOM
NETTMAGASIN

Les nettmagasinet!



Nå kan du se Lederne-magasinet på nett. Her kan du i tillegg til saker fra magasinet lese om aktuelle temaer innen ledelsesfaget. Vi deler de gode rådene, inspirerer og setter fokus på viktige saker i din bransje. Vi vil skape engasjement, derfor inviterer vi deg til å kommentere og delta i debatten om de ulike temaene vi tar opp.

lederne.no/magasinet

etc.

Bil → Gadgets → Apps → Bøker

Frihet på to hjul

Tohjulingene er et godt alternativ om du vil suse forbi køen, la håret blafre og komme deg raskt fra A til B.

Her er noen av de attraktive scooterne i år.

tekst KNUT ARNE MARCUSSEN foto BILPRODUSENTENE



Nostalgiklassikeren

Vespa er selve ikonet blant alle scootere. Det italienske merket har banet vei for mange andre produsenter, og er med tiden blitt riktig så sagnomsust, ettersom de har produsert de små knallertene helt siden 1946. Designet er udødelig, og du får dem med motor fra 50- og helt opp til 300 kubikk. 946-modellen produseres i begrenset antall og er avansert med blant annet ABS-bremser og antispinnsystem.

VESPA 946
Motor: 2-takter, vannavkjølt, 125 CCM
Pris: 89 990 kroner



Plassmester

Hvor mange ganger har du ikke sittet misunnelig i bilkøen i det du ser tohjulingene suse forbi? Er det plassbehov som hindrer deg, behøver du ikke lete lenger. TGB Ekspress 50 er problemløseren med egen bagasjeromboks på hele 150 liter. Det er faktisk større enn bagasjerommet på en Porsche 911. For å holde pizzaen varm, kan du i tillegg få ettermontert elektrisk varmebag.

TGB EKSPRESS 50
Motor: 2-takter, luftavkjølt, 50 CCM
Pris: 20 990 kroner

Visste du at...

...en moped opprinnelig var en vanlig sykkel med påmontert motor, omtalt som knallert? Etter Euro-peiske regler er 45 km/t den høyeste tillatte hastigheten for moped.

Kilde: Wikipedia



En real burger

Suzukis Burgman-serie er scooterne for deg som ønsker noe større, kraftigere og raskere. En tohjuling som uanstrengt holder tritt med øvrig trafikk. Den kommer i ulike motorstørrelser helt opp til 650 kubikk. Modellen 400ZA Burgman er spekket med mye utstyr, raffinerte detaljer, høy komfort og bra ytelser. En scooter som kler både motorvei og bykjøring.

SUZUKI BURGMAN 400ZA
Motor: 4-takter, vannavkjølt, 400 CCM
Pris: 97 900 kroner



Tøffest i byen

Aprilia produserer noen av de mest attraktive scooterne på markedet. Modellen SR 50 R er også en av deres mest populære varianter. Med sporty utseende og avansert teknikk, appellerer den til dem som ønsker en scooter med særpreg. Den nyter godt av Aprilias sat-sing innen racing, og modellen var først ute med vannavkjøling og skivebrems foran og bak.

APRILIA SR 50 R
Motor: 2-takter, vannavkjølt, 49 CCM
Pris: 24 990 kroner



Gnistrende miljøvennlig

Det slett ikke bare biler du får med eldrift. Også scootere er tilgjengelig med batteri, og fordelen er at skyvet ikke blir mindre i oppoverbakkene. Govecs Go! har vunnet priser for design og kvalitet, og modellen S2.4 er blant dem med lengst rekkevidde. Den kan kjøres mellom 60-100 km, avhengig av kjørestil og forhold. Scooteren har moderne teknikk og veier ikke mer enn 115 kg.

GOVECS GO! S2.4
Motor: El-motor, lithium-ion-batterier
Pris: 43 990 kroner



← Våkne opp til favorittlåten

Med vekkeklokken **Sound Rise** kan du våkne opp til favorittsangen din hver eneste dag. Enten det er fra radio eller mobilen din. Den streamer musikk via Bluetooth og har også USB-port. I tillegg gjør den det lett å sovne til musikk, den slår seg nemlig av når du har sovnet.



↑ Praktisk og lekker

Hvorfor ikke unne seg en litt fin jobbveske? Denne skinnvesken fra **Leica** har skillerom som lett gjør at du kan ha oversikt over hva du har med deg – både pc, dokumenter og andre produkter. Her er til og med egne rom for skrivesaker!

DINGSENE SOM GIR FERIESTEMNING

DET ER SÆRLIG TRE PRODUKTER DU BØR SØRGE FOR Å HA PÅ PLESS I SOMMER.

av JAN ADELSTEN RØSHOLM, ADM. DIR. I ELEKTRONIKKBRANSJEN

SOMMER ER FOR de fleste av oss forbundet med ferie, fritid og friluftsliv. Da skal vi kose oss med familie og venner, og ikke minst sørge for at vi kan minnes de gode stundene i etterkant. Derfor skal de dokumenteres. Da digitalkameraene kom, ble bildene lagret på kamera, og skulle de deles måtte det gjøres via sosiale medier, vises på skjerm eller skrives ut via bildetjenester. Men nå er kameraene med direkte utskrift tilbake igjen. Polaroid var en stor leverandør noen tiår tilbake, og de er nå tilbake for fullt. Det er stadig flere produsenter som lanserer kamera med direkte utskrift.

Disse er tilpasset sosial bruk, og gjør det mulig å skrive ut og dele bildet med en gang du har tatt det. Kameraene er digitale, så bildene kan også deles på sosiale medier når man er tilbake fra stranden eller båtturen.

Bær med deg musikken

Når vi har ferie, så er musikk en viktig ingrediens for mange. Vi vil ha musikken med oss. Salget av hodetelefoner har gått rett til himmels, og vi nøyer oss ikke med kun ett sett. Det skal være et til fritidsbruk, kanskje et par ørepropper til sport, og et par som er tilpasset «bybruk». Andre ganger vil vi høre musikk

sammen med andre. Da er de trådløse, bærbare høyttalerne løsningen. Mange av dem er så små at de lett plasseres i

// Det produktet som har hatt størst salgsøkning innen forbrukerelektronikk de siste årene, er juicepresser.

lommen, samtidig har de god lyd. De er ypperlige å ha med på stranden eller i parken, og lager garantert god stemning!

Hjemmelaget drikke

Når det er godt og varmt, og vi er i parken eller på stranda, er det viktig å tilføre kroppen fuktighet. Det er mye godt en kan drikke i sommervarmen, men ingenting er så godt som hjemmelaget, frisk juice. Det produktet som har hatt størst salgsøkning innen forbrukerelektronikk de siste årene, er juicepresser. Men en juicepresse kan du lage juice som inneholder det du selv liker best.

Så med fint vær, god musikk og kald, hjemmelaget juice, så er vel alt klart for en fin sommer også i år. Og husk kameraet, slik at du kan minnes de gode dagene når høsten kommer. ←

Foto: Produsentene



↑ Overvåker hjemmet ditt ↓

Dette vidvinkelkameraet fra **Withings Home** streamer live til smarttelefonen din. Enten det er for å kontrollere at det ikke er innbruddstyver i hjemmet ditt eller om babyen sover. Den har også høyttaler, slik at du kan prate via kameraet.



Mobil som lades trådløst

Tidligere i år kom Samsung med smarttelefonene **Galaxy S6** og **Galaxy S6 edge**. De nye modellene skal være gjerrigere på energiforbruket, så batteriet holder lenger. I tillegg har de innebygd mulighet for trådløs lading. Kjøper du en egen ladeplate, slipper du alt ledningskluss.



Erstatter treningsarmbåndet

Withings Activité Pop passer for deg som vil ha kontroll på hvor mye du beveger deg og hvordan du sover – samtidig som du vil gå med teknologi som har stil. De vanlige viserne forteller hvor mye klokka er, mens den lille indikerer dagens aktivitetsmål.



Digital lommeradio

Senz lommeradio gir deg radio-signaler på tur, eller der du måtte befinne deg. Både digitalt via DAB+ og analogt på FM-båndet. Radioen har utskiftbart batteri, og lades med en USB-mini-kabel. Batteriet holder i 13 timer.



Styr lyset med mobilen

LIFX er lampen du styrer med mobilen, som gir deg full kontroll over lyset i hjemmet ditt. Det er en energigjerrig LED-lampe du kan stille inn i alle hvite toner, og 16 millioner andre farger. Dim ned lyset og slukk i overetasjen, uten å løfte mer enn en finger!



Hva er din favoritt-dings, og hvilken dings ville du aldri brukt penger på?



Bjørg Midtsæther Grøndahl, key account manager i Varde AS

Min definitive favoritt-dings er Sonos-anlegget jeg har over hele huset. Bortsett fra dette er jeg veldig glad i smart-TVen min. Hvilken dings jeg aldri ville brukt penger på vet jeg ikke. GPS til bil eller Xbox, kanskje?



Ingerid Olsvik, avdelingsleder i Norservice

Jeg har en super løkkutter fra Tupperware som jeg ikke ville vært foruten. Har både en på hytta og en hjemme. Noe jeg absolutt ikke ville kjøpt er en sausrevolver.



Morten Røstberg, veileder og fagleder hos Troms-produkt

Jeg er nok ingen «gadgetjeger» som alltid skal ha nye ting. Men som de fleste har jeg en smarttelefon og nettbrett. Ellers er jeg litt svak for treningsdingser som pulsklokker og lignende. Jeg kunne aldri tenkt meg å bruke penger på dyre telefoner.

PÅ MOBILEN

App-solutt alt kan lastes ned

BLANT 1 MILLIARD APPER HAR VI VALGT UT EN HÅNDFULL SOM ER VERDT Å TESTE.



Field Trip

Redd for å gå glipp av en severdighet når du er på reise? Denne appen varsler deg når du er i nærheten av en severdighet. Enten det er historiske bygninger, gode restauranter eller annet du bør få med deg. Appen gir deg kunnskap om alt fra lokal historie til de nyeste og beste stedene å shoppe. Har du på deg hodetelefoner eller bluetooth tilkoblet, kan du også få informasjonen opplest.



Foto: iStock



UT.no turguide

På jakt etter turforslag i Norge? I denne appen finner du over 5000 fotturer, sykkelturner og skiturer i Norge. Søk blant 900 000 steder og få kart, beskrivelser og bilder av turer og hytter i nærheten. Turkartet viser alle Turistforeningens T-merkede stier og kvis-tede løyper. Her finnes tur for hver og en, avhengig av lengde og vanskelighetsgrad. God tur!



EasyPark

Du trenger ikke bekymre deg for at parkeringstiden går ut, uansett hvor du er – både i Norden og store deler av Europa. Du kan nemlig betale parkeringsavgiften fra appen og blir varslet 15 minutter før tiden er omme, slik at du kan utvide parkeringstiden uten å gå tilbake til bilen. Du kan også stoppe parkeringen om du kommer tilbake tidligere enn antatt.



Momondo

Søk og sammenlign millioner av priser på fly og hoteller over hele verden, slik at du finner den beste prisen og reiseruten for deg. Du kan også bestille direkte fra enheten, og priskalenderen hjelper deg med å finne billettprisene som passer ditt budsjett. Du kan også sortere flyselskapene etter blant annet billigst, raskest, tidlig avgang og sen retur.



Airbnb

Denne nettjenesten gjør det mulig for hvermannen å leie ut et rom i huset eller hele leiligheten. Du kan søke bosteder i over 34 000 byer rundt i verden, booke overnatting og kommunisere med utleieren via appen. Er dere flere som skal overnatte, kan ofte dette være rimeligere enn hotell.



Kvinner vil lede

Kvinnene blir stadig synligere i lederroller.



3838

I norske Lederne er det 3838 kvinnelige ledere. 3388 av disse er yrkesaktive.



47,9 år

Snittalderen på kvinnelige medlemmer i Lederne er 47,9 år.



30 389

Ifølge en undersøkelse av danske Lederne, er det 30 389 kvinnelige ledere i Danmark.



35

Det er særlig danske kvinner under 35 år som har fått smaken på ledelse de siste årene.

Kilde: Lederne.no/Lederne.dk

LES, LÆR, LED

Les deg til bedre lederskap

VI LESER OM LEDELSE FOR Å FÅ INNSIKT, INSPIRASJON ELLER BLI IMONERT. DET FINNES TUSENVIS AV TITLER OG LOKKENDE OMSLAG, PROBLEMET ER Å VELGE.

Lær deg triksene

Elaine Eksvård
Få sagt det!

Retorikk er ikke kunsten å tale, men kunsten å få folk til å lytte. Og det er mulig å lære seg teknikker som både gir gjennomslag for det du står for, og som får folk til å like deg bedre. Den svenske retorikeren Elaine Eksvård har skrevet en bok hvor hun tar retorikken ned fra talerstolen og inn i hverdagen. Hvordan sier man noe vanskelig på en god måte? Hvordan lykkes du best i lønnsforhandlinger? Lær deg å gjennomskue flokler og gjør deg bevisst makten som ligger i retoriske grep. Enten de brukes i en hverdagssamtale, en internettblogg eller en viktig presentasjon på jobben.
Spartacus





Nå fram!

Kjell Terje Ringdal
Vel talt!

Denne boken handler om å nå fram og tro på det du har på hjertet, og ikke minst ha med deg hjertet når du sier det. Enten du er brudgom som skal holde en tale, politiker eller leder i næringslivet, kan denne boken gi deg tips på veien. Ved hjelp av enkle modeller og teknikker lærer du å lage taler som vil vekke publikums begeistring, og sikre deg applaus, latter, tårer og glede. Enten du trenger konkrete råd akkurat nå, eller trenger tid på å lære deg teknikkene, kan denne boken være til hjelp.
Aschehoug



Ikke en dag uten

Jens E. Kjeldsen
Hva er retorikk

Retorikk er å handle med språk og kommunikasjon. Det er å få dine medmennesker til å føle, tenke og handle på bestemte måter. Faktisk går det ikke en dag uten at du forsøker å påvirke andre eller andre forsøker å påvirke deg – derfor går det heller ikke en dag uten retorikk. I denne boken forklarer retorikkprofessor Jens E. Kjeldsen hva retorikk er, og hvorfor retorisk innsikt og evne ikke bare er et vesenstrekk ved mennesket, men også en forutsetning for det gode samfunnet.
Universitetsforlaget



Forstå begrepene

Tormod Eide
Retorisk Leksikon

Hva betyr «ironi»? Hva betyr «troper og figurer»? Og hva er egentlig en «anafor»? Bruken av retoriske virkemidler kan også forvirre. I denne boken får du en oppklaring i grunnleggende begreper innen retorikken. Boken er illustrert med eksempler hentet fra norsk og europeisk litteratur, norsk politisk talekunst og fra avispråk, sangtekster og reklame. Sitatene gjør de retoriske termene enklere å forstå og huske, og gjør boken til underholdende lesing.
Spartacus



Lederbøker

Har du fått med deg disse bøkene om ledelse?



Boss eller buddy?

Moderne ledelse krever både handlekraft og evne til å få det beste ut av medarbeiderne. Her får du flere konkrete tips om hvordan du skal være en tydelig leder og samtidig støtte dine medarbeidere. For skal du som leder være stor og sterk, eller en snill og hyggelig kamerat? Skal du sette en retning for felles marsj eller tilrettelegge og støtte?

Lisa Wade og Katherine Johnston
Boss eller buddy – balansegang for dagens ledere
Cappelen Damm



Er du en god sjef?

Vet du egentlig hvilken lederstil du har? Og vet du egentlig om du er en god sjef? Denne boka handler om personlighet og ledelse, om hvordan hodejegere tenker, og om det teoretiske grunnlaget for personlighetstestene de bruker. Boka passer for ledere på alle nivåer, hvor forfatteren gir råd om hva du som sjef må bli bedre på, og hva du må slutte med.

Elin Ørjasæter
Er du en god sjef? Personlighet og testing for ledere
Cappelen Damm

Medlemmer søker advokathjelp

SAMARBEIDSPROBLEMER OG KONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN ER EN AV GJENGANGERE NÅR MEDLEMMER SØKER JURIDISK BISTAND HOS LEDERNE.

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD



Anette Mittet Gjertsen, advokat og leder for fag / juridisk avdeling i Lederne.

– VI ER LITT OVERRASKET

over at det er såpass mange saker som går på samarbeidsproblemer og konflikter på arbeidsplassen. Det er litt trist å konstatere, for det betyr at det er mange som ikke har det så godt på jobb, sier Anette Mittet Gjertsen, advokat og leder for fag / juridisk avdeling i Lederne.

Hun har vært ansatt i Lederne siden november 2014, og har allerede rukket å få et lite inntrykk av hvilke saker medlemmene oftest tar opp. Mange av medlemmene som kontakter Lederne, er i en vanskelig situasjon på jobb. Det handler ofte om personkonflikter.

– Arbeidsgiver har plikt til å følge opp arbeidsmiljøet, både det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet. Hvis en arbeidsgiver for eksempel blir oppmerksom på at det foreligger et problem mellom ledere på to nivåer, må arbeidsgiver undersøke saken og vurdere eventuelle tiltak. Arbeidsgiver

har en aktivitetsplikt. Dersom arbeidsgiver ikke klarer å håndtere situasjonen på egen hånd, må bedriften vurdere å innhente ekstern hjelp, sier Mittet Gjertsen.

Det kan for eksempel være bedriftshelsetjeneste, organisasjonspsykolog eller konfliktmekler. Sistnevnte kan ha ulik bakgrunn, men er trent i å bistå med å finne minnelige løsninger på konflikter.

Lederne kan bistå med å gjøre arbeidsgiver oppmerksom på sitt ansvar for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og søke å legge til rette for at det iverksettes tiltak som ivaretar alle involverte parter.

Kilde til konflikter

Hva som er årsaken til «gjengangerne» varierer, men Mittet Gjertsen ser at problemet ofte kommer av uklare ansvarsforhold og mangel på kommunikasjon.

– Hvis medarbeiderne ikke har klart for seg hvilke oppgaver den enkelte skal løse, kan

dette være kilde til irritasjon. Dersom vi ikke snakker sammen, så kan vi dessuten lett trekke uriktige konklusjoner. Svært ofte handler det om mangel på kommunikasjon og at de impliserte har ulik virksomhetsoppfatning, sier Mittet Gjertsen.

//
Det er viktig å ta tak i utfordringer så tidlig som mulig. Normalt bør saker løses på lavest mulig nivå.

Ta tak i utfordringene

Hun viser også til at Arbeidstilsynet har trukket fram tilsvarende forhold som årsaker til konflikter på arbeidsplassen. Det som går igjen er blant annet uprofesjonell personalhåndtering, uklare roller og forventninger, manglende kommunikasjon samt manglende kunnskap

om regelverk.

– Det er viktig å ta tak i utfordringer så tidlig som mulig. Normalt bør saker løses på lavest mulig nivå. For øvrig vil både tillitsvalgte og ansatte rådgivere i Lederne kunne bistå. I noen tilfeller vil sakene også ha en slik karakter og, eller alvorlighetsgrad at vi kobler på advokat. Det er uansett viktig å ha et konstruktivt fokus og tilstrebe å finne løsninger, sier Mittet Gjertsen.

Dersom et medlem har behov for juridisk bistand er saksgangen at medlemmet først tar kontakt med tillitsvalg eller rådgiver i Lederne. Rådgiver kan igjen sende saken til forbundets advokat hvis det er nødvendig.

Lederne bistår for øvrig også med en rekke andre juridiske spørsmål. Det kan være gjennomgang av ny arbeidskontrakt, spørsmål knyttet til arbeidstid, vurdering av om det er grunnlag for å angripe disiplinære reaksjoner og oppsigelsessaker, for å nevne noe. ←

//
Lederne kan bistå med å gjøre arbeidsgiver oppmerksom på sitt ansvar for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og søke å legge til rette for at det iverksettes tiltak som ivaretar alle involverte parter.

Foto: Johner

Ung + ufør = økonomisk trøbbel

Rammes du av sykdom eller ulykke som fører til at du faller utenfor arbeidslivet før du har startet yrkeskarrieren, havner du i et økonomisk uføre. Ingen opptjening gir lav uførepensjon, og store basisinvesteringer som bolig og bil må gjøres med et spinkelt budsjett.

Av ELLEN LINDÉN DØVIKEN, FORSIKRINGSMEGLER FOR LEDERNE



Visste du at..

...nærmere 581 000 barn er dekket av en eller annen form for barneforsikring? Det tilsvarer over halvparten av alle barn under 18 år i Norge.

Flere unge uføre

Antall uførepensjonister mellom 20 og 30 år er 10 168 personer ved utgangen av 2014. Det er blant unge mennesker økningen av uføre er sterkest.

Kilder: Nav og Finans Norge.

DU KAN IKKE forsikre dine barn mot ulykker og sykdom. Men du kan forsikre dem mot den vanskelige økonomiske situasjonen som kan oppstå i slike tilfeller.

Ledernes barne- og ungdomsforsikring dekker medisinsk invaliditet etter ulykke

med opptil 2,3 millioner kroner i de alvorligste tilfellene av medisinsk invaliditet. Da har du en bra buffer til å håndtere etableringskostnader som voksen, selv om du kan ha begrenset yrkesvalg eller ingen muligheter til å komme i arbeid.

Dekning for sykdommer

Vår barneforsikring har dekning for flere alvorlige sykdommer. Barnet kan få erstatning på 361 000 kroner dersom det konstateres MS, kreft, leddgikt, diabetes 1 eller cystisk fibrose. Se vilkårene til barne- og ungdomsforsikrin-

gen på våre nettsider.

Forsikringen dekker også inntil 767 000 kroner hvis forsikrede rammes av sykdom eller ulykkesskade som medfører arbeidsuførhet på minst 50 prosent. Retten til uføeerstatning inntreffer når uførheten har vart i minst to år og er vurdert til å være varig. Erstatning for arbeidsuførhet kan først komme til utbetaling fra fylte 18 år.

Uførepensjon

Fra fylte 18 år kan barnet ha rett til uførepensjon med inntil 58 887 kroner per år, helt fram til alderspensjonen overtar ved 67 år. Dette kan

være et veldig viktig tilskudd til økonomien i voksenlivet for en person som blir ufør i ung alder.

Dagpenger

Foreldrene har rett til dagpenger ved langvarig sykehusopphold for barnet. Fra 10. dag på sykehus gir forsikringen en erstatning på 578 kroner per dag, i inntil 365 dager. Det gir foreldre muligheter til å følge opp et barn som må være på sykehus i lang tid. <

Se flere detaljer om barne- og ungdomsforsikringen på lederne.no/forsikring

Foto: Istock

Styreverv – bør du svare JA eller NEI?

Blant Ledernes medlemsbedrifter finnes det cirka 1500 store og små styreverv. Hvilke vurderinger og forberedelser bør du gjøre før du takker JA eller NEI til å gå inn i et styre?

tekst HARALD MAGNE BJØRNSSEN, TILLITSVALGT I REGION OLJE & GASS



Å BLI SPURT OM å påta seg et styreverv er en tillitserklæring. Et styre skal blant annet utarbeide strategier, forvalte penger og ikke minst forvalte eiernes interesser. Selv om et styre ikke er direkte involvert i den daglige driften, vil det likevel aktivt påvirke hvordan en bedrift, organisasjon eller et forbund drives. Derfor er det viktig at du setter deg inn i hva et styreverv innebærer før du takker JA eller NEI.

For eksempel er det av vesentlig betydning å vite hvilket ansvar man påtar seg som styremedlem. Hva sier norsk lov? Hva står i vedtekter? Og hvilke mandat har styret?

Rettslig ansvar

Det er viktig å være klar over ansvaret som følger et styreverv. Det stilles blant annet krav til et styre om å være oppdatert på den økonomiske situasjonen og umiddelbart stoppe skadevirkningene hvis det oppdages mislighold, underslag eller andre spørsmål av økonomisk art. Er egenkapitalen forsvarlig? Er likviditeten god? Er det uoverensstemmelse mellom inntekter og driftsutgifter bør det blinke et faresignal.

Vanskelige avgjørelser

Det kan også dukke opp vanskelige avgjørelser og situasjoner som følge av styrearbeid. Det kan være tøft å måtte for-



svare avgjørelser som fører til omorganiseringer, nedleggelser eller at gode kolleger mister jobben. Er det ansenitet eller kompetanse som skal vektlegges ved bemanningskutt? Og hvordan opptrer styret hvis det skjer en ulykke som berører selskapet og de ansatte?

Et grundig forarbeid

Å bevisstgjøre deg på oppgaven vil gjøre deg bedre rustet hvis du velger å ta styrevervet. Det kan også være smart å se på virksomhetens og styrets indre struktur. Hva har skjedd de siste årene? Er tilliten mellom styret og administrasjonen/bedriftsledelsen god?

// **Det kan være tøft å måtte forsvare avgjørelser som fører til omorganiseringer, nedleggelser eller at gode kolleger mister jobben.**

Ofte hvem setter agenda for styremøtene?

Vurder også om du har kunnskap om forutsetningene for at selskapet skal lykkes. Her kommer konkurrentkunnskap inn i bildet. Hva bestemmer lønnsomhet i det aktuelle markedet, og i hvilken retning bør selskapet styres?



Info

Ønsker du mer informasjon om hvordan du kan gjennomføre kurs i ditt nærmiljø med kolleger fra lokal klubb eller avdelingsnivå, eller vurderer du å gå inn i et bedriftsstyre?

Kontakt Harald Magne Bjørnsen eller Terje Ulsrud.

Harald Magne Bjørnsen
Mobil: 900 38 842
harm-bjo@online.no

Terje Ulsrud
Mobil: 928 83 130
markeas@online.no

Motiverte styremedlemmer

Men det viktigste spørsmålet du bør stille deg er om du er motivert for å jobbe for den aktuelle virksomheten. Føler du at du kan bidra med din kunnskap, og er du villig til å jobbe for endringer hvis du mener skuta styres i feil retning?

Styrearbeid er både spennende og lærerikt, og det kan være en rolle der du virkelig får brukt din kompetanse. Det er et stort behov for dyktige og motiverte styremedlemmer, og det er en unik mulighet til å få være med å utvikle virksomhetens visjon, posisjon og målsetting. <

Foto: Istock

Medlemskap med fordeler

I TILLEGG TIL TRYGGHETEN OG NETTVERKET DU FÅR MED LEDERNE I RYGGEN, GIR MEDLEMSKAPET DEG FLERE FORDELER ENN DU KANSKJE TRODDE. VI FORHANDLER FRAM GODE AVTALER MED LEVERANDØRER AV VARER OG TJENESTER DU BRUKER. DU VIL MERKE AT ET MEDLEMSKAP LØNNER SEG!



10 gode grunner til å være medlem i Lederne:

1 Juridisk bistand når du trenger det.

Arbeidsgiver har ofte juridiske rådgivere tilgjengelig. Det får du også. Og husk vår privat-juridiske tjeneste!

2 Støtte til utdanning på heltid, deltid eller kurs.

Du får råd til å ta den utdanningen du har ønsket deg, men ikke hatt råd til. Medlemmer og tillitsvalgte får omfattende kurs og kompetanseutvikling både sentralt og lokalt.

3 Et unikt nettverk med over 17 000 medlemmer i alle bransjer.

I dagens arbeidsliv er et godt nettverk gull verdt.

4 Forsikringsordninger som dekker deg og din familie.

Som medlem får du automatisk livs- og familieulykkesforsikring. I tillegg får du gode tilbud på alle andre typer forsikring, både på jobb og privat.

5 Stønad ved arbeidsledighet.

Å miste jobben kan bety å miste fotfestet for en stund. Da får du et bidrag i en periode så du kan områ deg.

6 Et avtaleverk som ivaretar ditt individuelle behov.

Vi har avtaler med de fleste arbeidsgiverorganisasjonene – men kan også hjelpe deg om din bedrift står utenfor en arbeidsgiverorganisasjon.

7 Partipolitisk og organisasjonsmessig uavhengig.

Vi taler din sak, og trenger ikke ta hverken partipolitiske eller andre organisasjonsmessige hensyn.

8 Vi kan ledelse.

Våre områdeledere har ekspertise på å forstå din hverdag som ledende eller betrodd ansatt.

9 Magasinet Lederne.

Du blir oppdatert på de siste ledelsestrendene ved å lese magasinet du holder i hånden. Du får det fritt tilsendt som medlem.

10 Europeisk nettverk.

Lederne er medlem av CEC European Managers, det europeiske forbundet for lederorganisasjoner. Det gir deg mulighet til å knytte kontakter med over 1,5 millioner europeiske ledere.



Post og besøksadresse
Storgata 25, Oslo
Telefon: 22 54 51 50
Epost: lederne@lederne.no

Regionkontor Stavanger:
Breibakken 14, Stavanger

Dette er Lederne

Lederne er en fag- og interesseorganisasjon for ledere som kan ha ansvar for medarbeidere, økonomiske resultater eller prosjekter. Vi er der for å hjelpe deg med dine rettigheter, lære deg faget som leder, mestre rollen din og støtte deg i ansvaret på jobb. Å lede handler om å ha ansvar. Lederne er organisasjonen som gir støtte og bistand også til dem som leder uten medarbeideransvar. Lederne har over 17 000 medlemmer, ble stiftet i 1910 og er partipolitisk uavhengig.

Ledernes regioner

Region Vest: Sogn og Fjordane, Hordaland og Rogaland
Region Nord: Finnmark, Troms, Nordland og Svalbard
Region Midt-Norge: Nord-Trøndelag, Sør-Trøndelag og Møre og Romsdal
Region Øst: Østfold, Akershus, Oppland, Oslo og Hedmark
Region Sør: Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust-Agder og Vest-Agder
Region Samvirke: Coop og boligsamvirker.
Region Olje og gass: Petroleumsindustrien.

Valgt forbundsledelse og administrasjon

FAGLIGPOLITISK AVDELING



Forbundsleder
Jan Olav Brekke
jan@lederne.no
982 88 861



Nestleder
Liv Spjeld By
liv@lederne.no
920 11 709



Fagligpolitisk rådgiver
Tor Hæhre
tor@lederne.no
982 88 859

ORGANISASJONS-AVDELING



Avdelingsleder organisasjon
Trond Jakobsen
trond@lederne.no
480 23 162



Rådgiver region Olje og gass
Norvald P. Holte
norvald@lederne.no
982 88 860



Rådgiver region Midt-Norge
Marit Garmannslund Nortun
marit@lederne.no
982 88 864



Rådgiver region Sør
Christen Wallekjær Olsen
christen@lederne.no
982 88 862



Rådgiver region Vest
Ragnar Vågen
ragnar@lederne.no
911 47 914



Rådgiver region Øst og offentlig sektor
Lars Wiggen
lars@lederne.no
982 21 751



Rådgiver region Samvirke
Hege Wold
hege@lederne.no
907 64 183



Rådgiver
Charlotte Yri
charlotte@lederne.no
934 09 702

ØKONOMI OG ADMINISTRASJON



Daglig leder
Kjetil Haave
kjetil@lederne.no
934 01 496



Konsulent
Inger Haave
inger@lederne.no
982 88 858



Administrasjonssekretær
Mari Lindløv Hammer
mari@lederne.no
930 05 569



Konsulent medlem
Ann-Christin Lauten
christin@lederne.no
982 88 865

KOMMUNIKASJONS- OG MARKEDSAVDELING



Kommunikasjonsleder
Sverre Simen Hov
sverre@lederne.no
915 95 055



Kommunikasjonsrådgiver
Lene Ljødal
lene@lederne.no
926 48 083

FAG / JURIDISK AVDELING



Avdelingsleder fag / juridisk
Anette Mittet Gjertsen
anette@lederne.no
419 16 590



Rådgiver
Einar Mortensen
einar@lederne.no
982 88 872



Avdelingsleder kurs og kompetanse
Susanne Slaatsveen
susanne@lederne.no
908 80 991



Konsulent kurs/ kompetanse:
Karin Backer
karin@lederne.no
982 88 857



Foto: NRK

Siri Kristiansen: Når du skal bli kjent med kolleger, hva synes du er best å gjøre da, Stian?

Stian Blipp: Jeg er jo glad i den der gode gamle å gå ut og ta seg en matbete og en god gammel rotbløyte.

Siri Kristiansen: Hva er ei rotbløyte?

Stian Blipp: Det er når man går ut og tar seg litt for mange tequila og sier litt for mange dumme ting til hverandre, sånn at man kan le av det dagen etterpå.

Siri Kristiansen: Åja, er det bergensk flatfyll?

Stian Blipp: Ja, det er jo litt primitivt og enkelt. Men jeg

synes at det funker med en god gammeldags fyllefest for å bli kjent.

Siri Kristiansen: Du da, Line? Vet du i det hele tatt hvem som er kollegene dine?

Line Verdal: Ja altså, vi må bli VELDIG godt kjent VELDIG fort. For vi skal jo gjerne late som om vi har vært gift i 20 år.

Stian Blipp: Tequila!

Siri Kristiansen: Ja, fletter dere kurver eller drikker dere tequila da?

Line Verdal: Det er jo gjerne å gå ut, og så er det jo, dessverre, ofte alkohol med i bildet. For da kommer du liksom forbi den der «Hei, hva driver du med da?». For

du har jo gjerne en sex-scene i morgen, liksom. Haha.

Siri Kristiansen: Hva tenker dere om sånne kleine team-building-ting og sånn da? Får man noe ut av sånn «Hei, nå skal vi ta på oss badedrakter og bygge sandslott sammen?».

Anette Trettebergstuen: Jeg hater det. Eller hater er et veldig sterkt ord. Men jeg synes ikke det er noe all right med politikere som liksom skal gå ut av komfort zone og være klovner og sånn. Det synes jeg bare blir dumt.

Stian Blipp: Å danse og sånn for eksempel, hehe?

Anette Trettebergstuen: Ja, jeg får helt noia av sånt.

Sagt om ledelse

//

Rangerer du en medarbeider en gang i året eller gir du kontinuerlig tilbakemelding? To lead or not to lead.

Lucie K Sunde-Eidem

//

Kjedelige jobbbannonser gir middelmådige søkere – og tiltrekker seg ikke de beste.

Linda Lai

//

Ledere oppnår bedre resultater om de sjefer mindre.

Torben Dyhr-Nielsen

//

Mange ledere er ikke på sosiale medier, det kan du dra fordel av. Bli helt sjef i #SoMe

Christoffer Hovde

//

Og Høgskolen bare «takkt for din søknad»

Og sjefen bare «her er studie-støtte og fri med lønn»

Og jeg bare «HJEEEEELP»

Eva Cathrin

//

Språket ledere bruker har stor effekt på arbeidsmiljøet – den enkelte medarbeiders motivasjon, arbeidsinnsats, lojalitet.

Seema

Lunch

LUNCH©BØRGE LUND, DISTR: WWW.STRANDCOMICS.NO



Lederne
Post- og besøksadresse
Storgata 25, Oslo
Telefon: 22 54 51 50
Epost: lederne@lederne.no
Regionkontor Stavanger:
Breibakken 14, Stavanger

Prisgunstig superbredbånd

Hvorfor betale dobbelt for FIBER når VDSL kan gi deg det du trenger?
VDSL gir lik opplevelse som FIBER ved samme nedlasting, bare billigere!

**Høy hastighet
Lav pris**

- ✓ Opptil 70 Mbps nedlasting
- ✓ Opptil 30 Mbps opplasting

Fra kr 399,-/mnd
Ingen etablering!

Sjekk hastighet din bedrift kan få:
nextgentel.no/bedrift/sjekk eller ring 07978

NextGenTel tilbyr produkter, tjenester og løsninger til private og offentlige virksomheter.

Stor nok til å stole på, og liten nok til å samarbeide med.

