

lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 3-2015 / årgang 105

TEMA

OLJE I OMSTILLING

Økte kostnader og dramatisk inntektsfall. Møt fire oljeledere som forteller hvordan de takler oljeomstillingen.

SIDE 24

FOLK
KNAKK
NORGE-
KODEN
ETTER
20 ÅR

FOKUS
LÆRING
GJENNOM
ENDRING
I EN NY
HVERDAG



Leder



Fra særstilling til omstilling

Å HÅNDTERE ENDRING OG OMSTILLING ER EN VIKTIG LEDEROPPGAVE. MEN OGSÅ EN AV DE VANSKELIGSTE. DET FÅR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE INNEN OLJE- OG GASSNÆRINGEN ERFARE NÅ.

ETTER SOL KOMMER REGN. Og etter en skikkelig opptur er det som regel en nedtur i vente. Og det er her den norske olje- og gassbransjen befinner seg, etter mange solskinsår der rekordene har avløst hverandre. At oljen er konjunkturavhengig burde ikke komme som en overraskelse, men problemstillingen er selvsagt langt mer kompleks. Økte kostnader gjør inntektsfallet mer dramatisk. Det å være offensiv i medvind og samtidig rustet for motvind er en krevende balanseøvelse. Å håndtere risiko og utvise handlekraft når endringsbehovet er et faktum, likeså.

I temasaken får du blant annet møte fire ledere, fra tekniker til toppleder, som forteller hvordan de takler omstillingen i bransjen. Vidar Mostrøm har jobbet 27 år i Nordsjøen, og har sett og vært med på det meste. Maria Moræus Hansen er toppleder i oljeselskapet som har operatøransvar for Gjøa-plattformen, mens Irene Rummelhoff skal skape lønnsomhet innen fornybar energi. Karl Eirik Schjøtt-Pedersen er statsråden som ble toppsjef for Norsk Olje og Gass. Han slår hardt tilbake mot dem som

mener at oljeeventyret er på hell. Felles for alle oljelederne er deres endringsvillighet. For dem betyr omstillingen mulighet for fremgang. Uansett om det er ny teknologi eller alternative energikilder.

Men endring og omstilling er selvsagt ikke forbeholdt oljebransjen. I portrettet kan du lese om en annen type omstilling, nemlig omstillingen ved å jobbe som leder i ulike land og kulturer. En som selv har kjent dette på kroppen er Pellegrino Riccardi. Han har jobbet i 20 år med å knekke Norge-koden, og nå lærer han oss nordmenn hvordan vår lederstil blir møtt av næringslivet utenfor landegrensene. Den 12. november kommer han til Lederkonferansen FRONT for å dele av sin kunnskap med Ledernes og NITOs medlemmer. Men før vi samles der håper vi du tar deg tid til å lese dette magasinet. Forhåpentligvis finner du inspirerende innhold som kan hjelpe deg i din egen lederrolle.

God lesning!

JAN OLAV BREKKE
Forbundsleder i Lederne

BEDRIFTER SOM TAR MILJØET MED I REGNESTYKKET
VIL BLI FREMTIDENS VINNERE.

Enova investerer i energi- og klimaløsninger.
Les mer på www.enova.no om hvordan din bedrift kan få
støtte til energi- og klimatiltak.



lederne

Inspirasjon for ledende og
betrodde ansatte

Ansvarlig utgiver

lederne
FOR DEG SOM GÅR FORAN

Lederne
Storgata 25
0184 Oslo
lederne@lederne.no

Forbundsleder
JAN OLAV BREKKE

Ansvarlig redaktør
SVERRE SIMEN HOV
sverre@lederne.no

**Design, konsept
& produksjon**

REDINK
www.redink.no

Redaktør
INGUNN SOLLI /
MARIA EGELAND

Art Director
CHRISTEN PEDERSEN

Prosjektleder:
SIRI PLATOU

Tekster

Cato Gjertsen, Bernt Roald Nilsen,
Petter Osmundsen, Jan Adelsten
Røsholm, Knut Arne Marcussen

Foto

Janneke Sanne Normann,
Aksel Jermstad, Haakon Nordvik
og Ellen Johanne Jarli

Opplag: 17 500
Trykk: RK-Grafisk



ISSN 1894-3233

Forsidefoto:
JANNECKE SANNE NORMANN

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

Abonnementspris:
500 kr for 4 utg. i 12 mnd.

Innhold



16

Det tok Pellegrino Riccardi 20 år å knekke Norge-koden. Nå lærer han andre å slå av bryteren.



24

Irene Rummelhoff skal skape god butikk av fornybar energi.



48

La stormkjøkkenet lade dingsene dine mens du varmer maten.

45

Elbil-markedet er brennhett – her er de mest spennende bilene akkurat nå!



34

Omstillingsevne blir en fundamental kompetanse. Sven Vogt vet hva han snakker om.

Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

7 DIGITALE LEDERE

Ta kontroll i sosiale medier.

10 KARRIERE NUMMER TO

Mange skifter yrke midtveis i livet.

Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

13 UNG OG SULTEN

Ingelill Handeland Eide (28) gir seg ikke så lett. Erfaringen hun mangler veier hun opp med et brennende engasjement.

15 TRO TJENESTE

Hallstein Tønning (61) har funnet utfordringer for et helt liv i ett selskap. Som heltidstillitsvalgt jobber han for ansattes rettigheter – i medgang og motgang.

Fokus

Tema / Debatt

24 OLJE I OMSTILLING

Hva kreves av oljelederne i tøffere tider? Møt fire ledere fra tekniker til toppleder.

34 EN NY HVERDAG

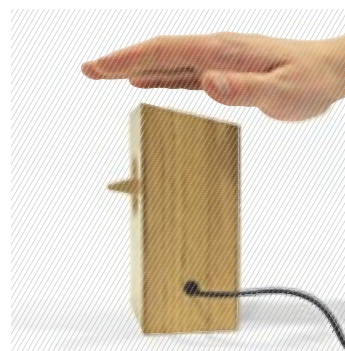
Hva lærer lederne gjennom endring når ting forandrer seg? To stikkord er fleksibilitet og livskvalitet.

40 MERKEVAREBYGGINGENS BAKSIDE

Dyrker vi frem en generasjon med narsissister? Vi får et lite innblikk i «generasjon prestasjon».

42 TRYGG OMSTILLING

Riktig hjelp og støtte kan bety vinn-eller-forsvinn. Lederne skal være en styrke i utfordrende situasjoner.



45 Etc.

Bil / Apps / Bøker

Elektrisk høst
Morsomme må-ha
Bøker som gjør deg bedre

52 Smart

Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Hjelp med pensjon
Erstatning ved sykdom
Nedbemannings – hva gjelder?



Følg oss på:



Instagram: Lederne



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



LinkedIn.com/
company/lederne

Vi har et meget stort udvalg
av fantastisk flotte boliger
for salg i Spania, i alle
prisklasser

Ta kontakt for mer informasjon
om hva vi kan tilby



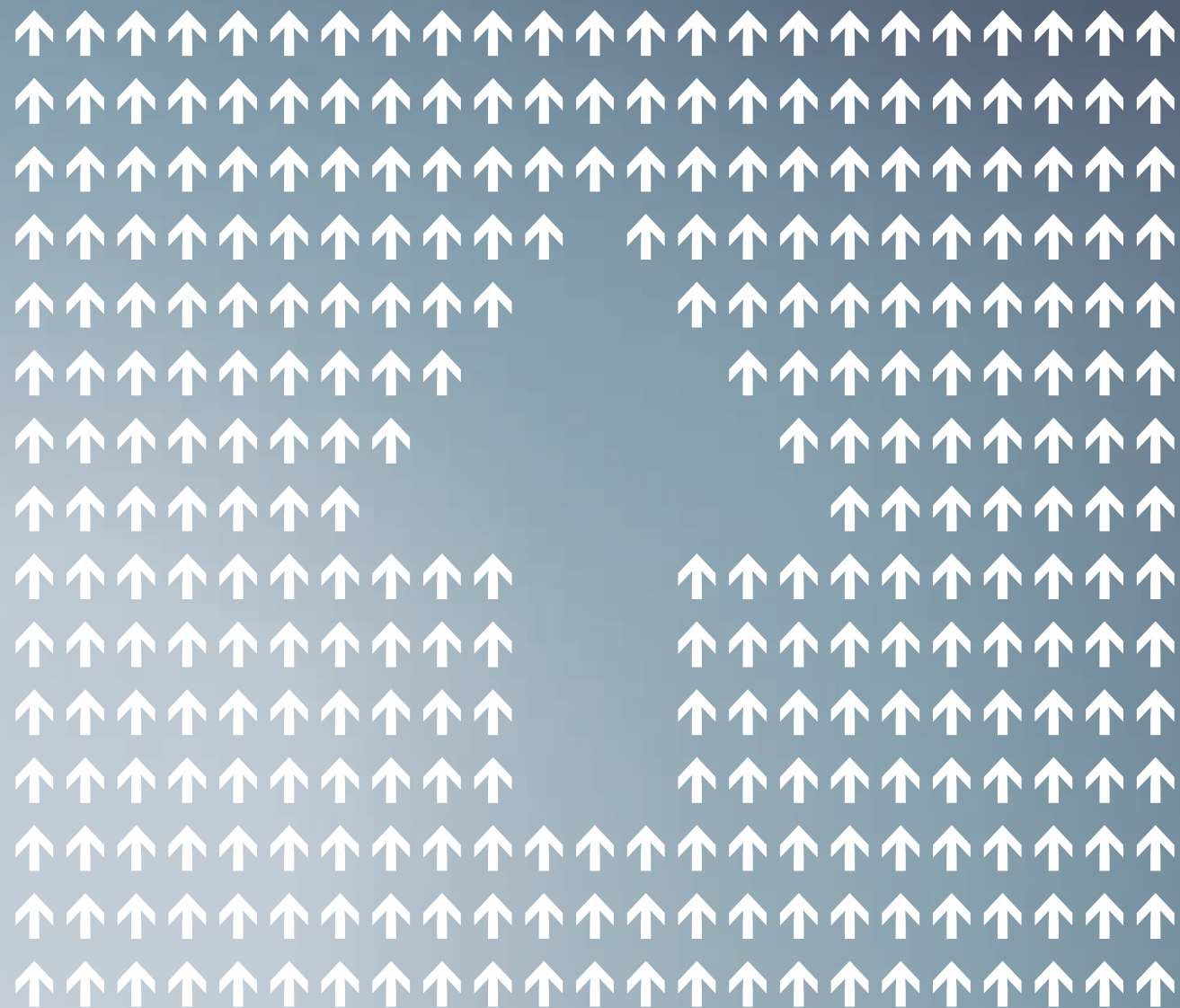
Skjærbommen 111
4639 Kristiansand
Tlf 900 30121
www.eurobolig.no
svein@eurobolig.no

Vi arrangerer visningsturer
til Spania hele året

Oppgi tilbudskode LED2015

Vi har nå et spesialtilbud
til dere. 5 dagers
visningstur for kun
990.- Nkr pr. person
Maks 2 personer pr. familie

Spesialist på spanske eiendommer siden 1981



For deg som går foran

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

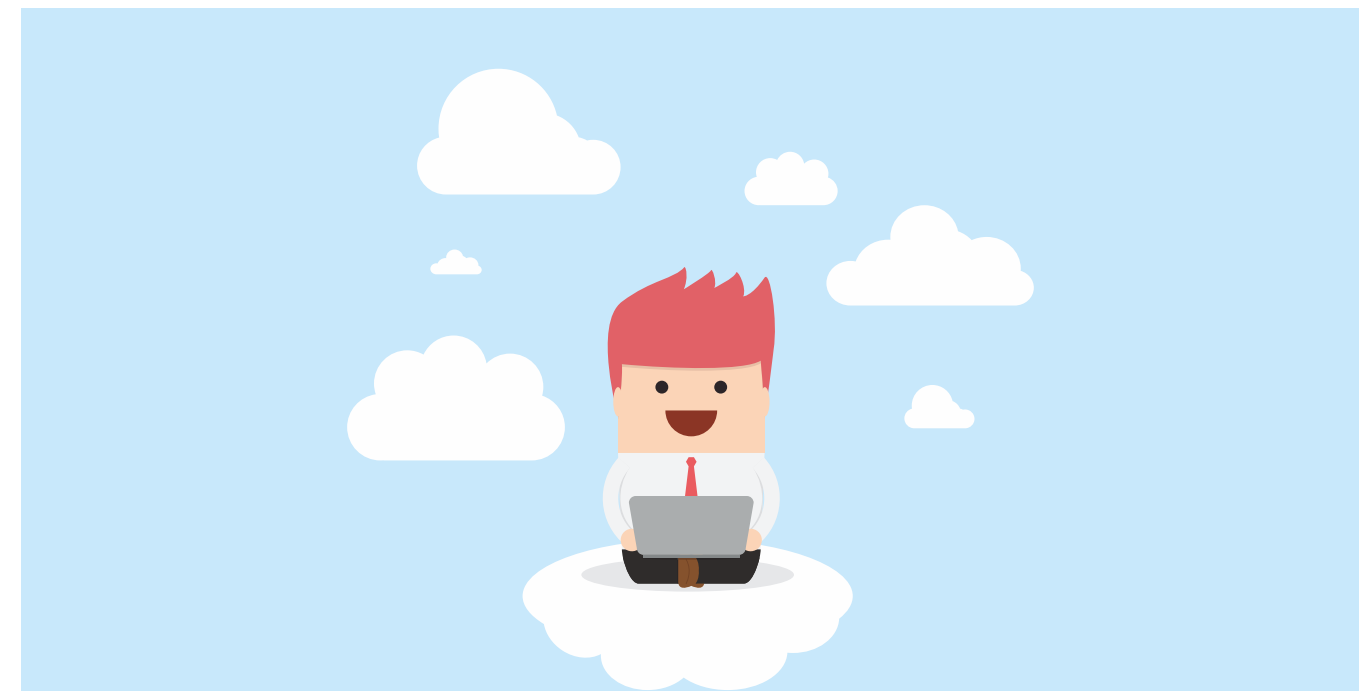
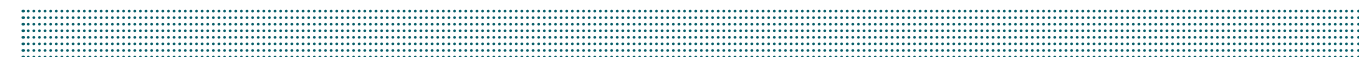
Vi er der for å hjelpe deg med dine rettigheter, lære deg faget som leder og støtte deg i arbeidet på jobb.

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 |



Hvordan bli en engasjert, digital leder?

Bør ledere delta i diskusjoner på intranettet? Og bør de styre sine egne kontoer i sosiale medier?

LEDERNERS KOMMUNIKASJONS-

RÅDGIVER, Lene Ljødal, var på South by South West i Texas, tidligere i år. På bloggen sin skriver hun at mange ledere har en vei å gå når det gjelder digitalt engasjement.

– Dagens ledere må ta innover seg at måten både ansatte og kunder kommuniserer med bedriften i dag har forandret seg. Det gjelder også toppledelsen. Forholdet har gått fra å være kortsiktig, transaksjonsbasert, tilfeldig og upersonlig til å bli mer langsiktig,

to-veis, konstant og autentisk, sier Ljødal.

Hun mener ledere bør delta i diskusjoner på intranettet ettersom det kan sammenlignes med å gå rundt i gangene på kontoret.

– I tillegg er det vanlig at toppledere og ledere generelt gir kommunikasjonsavdelingen tilgang til deres private profiler i sosiale medier. Hva med å ta litt mer kontroll over egen konto? Spesielt når det gjelder meninger, tanker og ideer rundt saker du som

leder og din bedrift er opptatt av, sier Ljødal, og legger til:

– Som leder er man bedriftens ansikt utad, og den som i størst grad kan sørge for at bedriften oppfattes som påvirker og kontaktperson for relevante aktører. Dermed bør du også våge å mene noe om temaer som du og bedriften ønsker å påvirke og påvirkes av. Åpenhet skaper tillit og troverdighet blant ansatte, kunder og samarbeidspartnere. Er det ikke nettopp dette en viktig del av lederjobben?, spør Ljødal. <

Norske jobber digitaliseres

DISSE JOBBENE KAN FORSVINNE I LØPET AV DE NESTE 20 ÅRENE.

I RAPPORTEN «Computerization and the Future of Jobs in Norway» har norske og finske forskere analysert hvordan digitalisering vil påvirke ulike yrker i Norge de neste 20 årene. Analysen er bestilt av Ludvigsen-utvalget, et regjeringsnedsatt utvalg som skal vurdere dagens skolesystem opp mot fremtidens samfunns- og arbeidsliv.

Bakgrunnen for analysen er en rapport fra to Oxford-forskere fra 2013. De beregnet sannsynligheten for hvilke amerikanske yrker som vil bli automatisert i fremtiden. Rapporten konkluderte med at 47 prosent av amerikanske arbeidsplasser var utsatt. I fjor gjorde svenske forskere en tilsvarende analyse for det svenske arbeidsmarkedet, og konkluderte med at

nesten annenhver svenske jobb kunne forsvinne på bekostning av den teknologiske utviklingen. I den norske rapporten antas det at en tredjedel av den norske sysselsettingen i stor grad vil oppleve automatisering. Lavtlønns- og lavkompetanseyrker vil bli mest utsatt, men forskerne understreker at digitalisering vil påvirke alle yrker til en viss grad fremover.

Dette er noen av yrkene som med stor sannsynlighet vil bli heldigitalisert, ifølge forskerne:

- Telefonselger
- Regnskapsfører
- Kontormedarbeider
- Resepsjonist
- Takstmann/-kvinne
- Butikkmedarbeider
- Kundebehandler

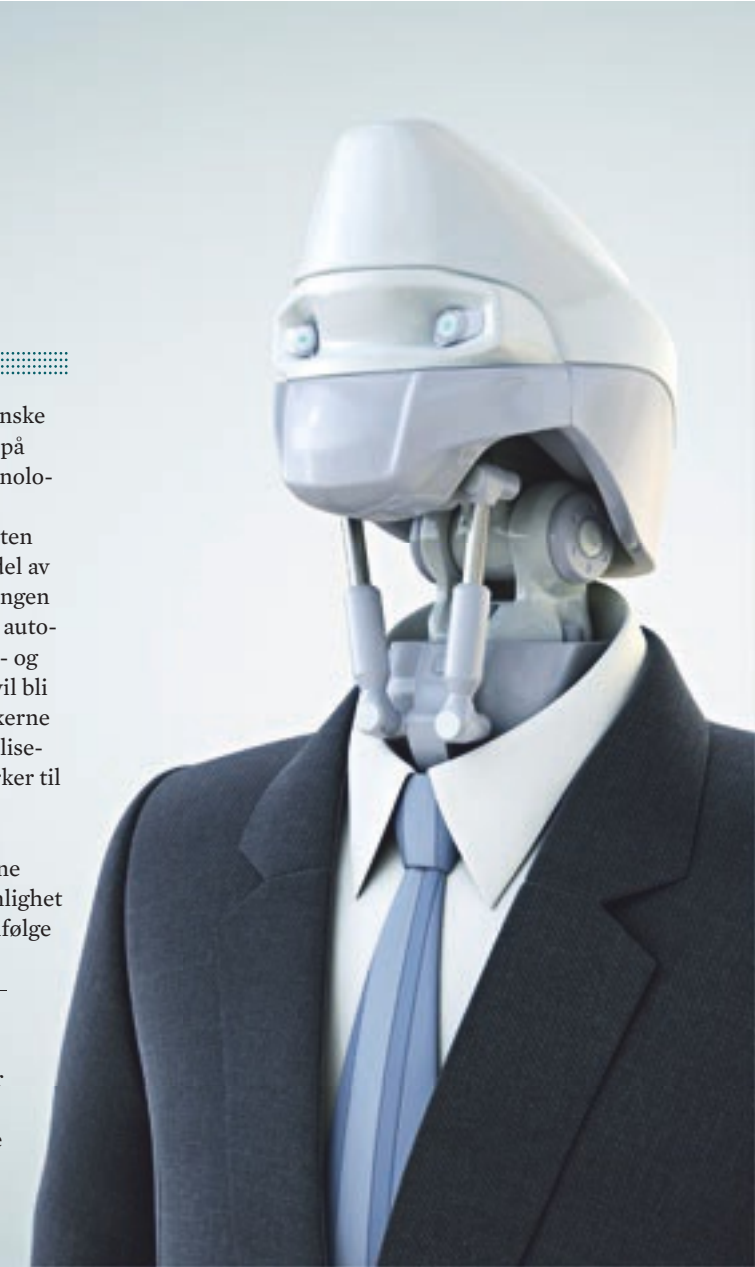


Foto: iStock. Kilde: blogg.regjeringen.no

Kvinner og menn drømmer ulikt

«**INGEN ØNSKER Å LEDE**», sies det, men lederjobber dukker opp tett som hagl på svenskenes topp-ti-liste for drømmejobber. Det viser en fersk undersøkelse fra Manpower Work Livet, der 4000 svensker ble spurt om drømmejobben. Kvinner drømmer mest av alt om å bli personalleder, økonom, administrerende direktør, prosjektleder og forfatter. På listen hos mennene topper administrerende direktør, ingeniør, prosjektleder, salgssjef og personalansvarlig.

Kilde: Personalledarskap.se Illustrasjon: iStock



Ut av salgs- sumpen

Hva gjør du når salget ikke tar seg opp? Her er tre enkle tips.

1

Vis takknemlighet

Skriv alt du er takknemlig for; dine styrker, egenskaper, ressurser og hvilke personer du har rundt deg. Bruk et øyeblikk til å kjenne på takknemligheten for hvert punkt. Tenk så hvordan du kan bruke listen til å få deg på rett spor igjen.

2

Rett holdning

Et bekymret og frustrert sinn gjenspeiles i stemme og kroppsspråk. Så hvordan ser og høres du ut når du osrer trygghet? Smiler du bredere? Ser du folk i øynene? Finn ut hva som er deg på ditt mest offensive, og vær akkurat sånn!

3

Vær god

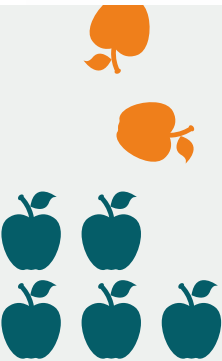
Alle trenger å kjenne på mestringsfølelsen. Spill et enkelt TV-spill, spurtslå en sjuåring eller gjør noe annet som får deg ovenpå. Bruk den nyvunnede selvtiliten i ditt neste salgsmøte.

Illustrasjon: iStock Kilde: Entrepreneur.com

Ikke 5, men 7 om dagen

FRUKT OG GRØNT kan faktisk gjøre deg lykkeligere. Men da må du ikke nøye deg med fem om dagen, men spise sju, ifølge ny forskning fra University of Warwick og Dartmouth College. En undersøkelse av 80 000 briters spisevaner, viser at graden av trivsel og glede øker med inntaket av frukt og grønt. Sju porsjoner á 80 gram var den daglige dosen som ga makseffekt for trivselen.

Kilde: Opplysningskontoret for frukt og grønt Illustrasjon: iStock



Dropp alenekontoret!

FLERE FORDELER NÅR SJEFEN SITTER SAMMEN MED DE ANSATTE.

6 AV 10 LEDERE har et eget kontor på jobben, men egentlig burde de sitte sammen med kollegene. Ansatte opplever nemlig at det reduserer jobbhierarkiet, og aller viktigst: et økt nærvær gir flere, løpende tilbakemeldinger. Men det er også ulemper ved for nær kontakt. Følelsen av å være overvåket og økt stress ved å ha sjefen i samme kontorlandskap, er de to hyppigst nevnte grunnene til *ikke* å ha sjefen plassert ute i landskapet. Dette ifølge en svensk undersøkelse, utført blant 2000 kontormedarbeidere i alderen 18 til 65 år.

Kilde: Duochjobbet.se Foto: Johnér

HVA MENER DU GJØR EN LEDER INSPIRERENDE?



Torhild Heibø Bratset
*Procurement Lead,
Aker Solutions*

Som leder er det viktig at du setter handling bak kravene dine. Kommuniser krav og forventninger tydelig, og følg opp slik at dine medarbeidere ser deg. Ha tiltro til dine medarbeidere og godta at de løser ting på en annen måte en du selv ville gjort.



Tor Erik Trovåg
*Installation Coordinator,
Statoil V&M Gullfaks,
Aker Solutions*

For meg er ledere inspirerende når de viser at de er til stede og bryr seg. Det er inspirerende når lederen deler sin kunnskap og oppfordrer andre til å gjøre det samme. De kan også stille klare forventninger til seg selv og andre.



Jan Olav Erlandsen
*Discipline Manager NDT,
Aker Solutions*

Det er inspirerende når lederen bryr seg om sine medarbeidere. Det skaper tillitt. En leder bør være rettferdig og motive-rende, bidra til økt motivasjon og engasjement, være synlig og ha evnen til å være tydelig.

Tid for din andre karriere?

LYST TIL Å GJØRE NOE HELT ANNET? I MANGE LAND ER DET HELT VANLIG Å SKIFTE YRKE MIDTVEIS I LIVET.

PÅ ENGELSK FINNES UTTRYKKENE «mid-career changes» eller «second career», noe som kanskje er mer vanlig og etablert i anglosaksiske land. Det handler om å gjøre et fundamentalt yrkesskifte midtveis i livet. Enten frivillig eller tvunget. Vanlige grunner som resulterer i slike yrkeshopp kan være:

- 1. En hendelse i livet gjør at du revurderer både din private og yrkesmessige situasjon.
- 2. Du blir valgt bort etter en omorganisering.
- 3. Globalisering og ny teknologi påvirker virksomheten, arbeidssituasjonen og din rolle på arbeidsplassen.
- 4. Du mangler engasjement for jobben, og velger å følge magefølelsen og interessene dine – fordi livet er for kort til å gjøre noe som ikke er stimulerende og meningsfullt.

Kilde: chefsblogg.se. Foto: Johnér

Yrker i fremtiden

Kunne du tenke deg å jobbe som nostalgiker? Eller er kanskje en karriere innen distansekirurgi noe for deg? Her er noen spennende yrkene som kan bli virkelighet – snarere enn du tror.

Nostalgiker
Allerede om 15 år kan vi forvente oss konsultasjon fra profesjonelle som kombinerer ferdigheter innen terapi, interiørdesign og historie for å gjenskepe tapte minner og gjøre våre hjem så trygge og kjente som mulig mot slutten av livet.

Kroppsdelsprodusent
Allerede i dag dyrkes det blant annet lufrør og ører på kunstig måte. Når mennesket har opparbeidet seg en bedre forståelse for den avanserte forskningen som omgir fenomenet, kan vi vente oss en eksplosjonsartet etterspørsel etter kroppsdelsprodusenter.

Avatardesigner
Vi legger ut mer og mer av oss selv på nettet i form av selfies og Facebook-statuser om været, men stadig mer av vår identitet kommer til å gjøres tilgjengelig i det store cyberspace. En avatardesigner skreddersyr, beskytter og passer på din digitale identitet.

Distansekirurg
Allerede i dag guider leger på sykehus kollegaer på andre plasser i landet. I fremtiden vil det være mulig å ta det et steg videre: da vil kirurger kunne sende «operasjonspakker» til fjerntliggende strøk, for siden å utføre inngrep via datamaskiner og roboter.



Kilde: Karrieresiden Shortcut. Illustrasjon: iStock



NORD-MENN HAR STØRST ARBEIDSGLEDE I EUROPA

Norge er «europamestre» i arbeidsglede, og på tredjeplass i verden, hårfint slått av India, og grundig slått av Mexico.

Nordlendingene er på topp i Norge (og dermed også i Europa). Og jo lenger sør man kommer jo mer synker arbeidsgleden. Oslo er unntaket og ligger i bunnen av skalaen.

Jo eldre du er, jo større er arbeidsgleden, ikke bare i Norge, men generelt.

Hvis alle norske arbeidstakere var over 60 år, ville Norge tronet øverst i verden på arbeidsglede.

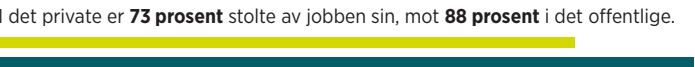
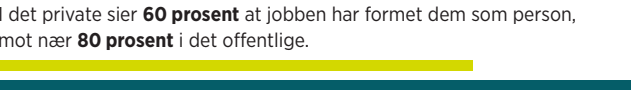
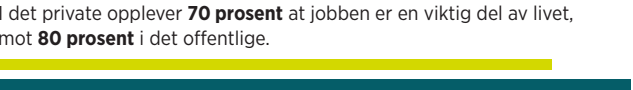
Bransjene med de gladeste arbeidstakerne i Norge finner vi i kultur- og foreningslivet. De minst fornøyde finner vi i transportbransjen. Heller ikke ansatte i handels- og serviceyrker er særlig fornøyde. Størst endring i negativ retning ser vi blant ingeniører i olje og gass i våre vestlige fylker.

Kilde: Global Employee and Leadership Index 2015, HRNorge/Ennova
Illustrasjon: iStock



Offentlig ansatte mest fornøyde

OFFENTLIG ANSATTE I NORGE er mer fornøyde med jobben sin enn ansatte i privat sektor. De er stoltere av jobben og identifiserer seg sterkere med yrket sitt. Undersøkelsen, som er gjennomført av Opinion, viser at det er store forskjeller mellom privat (■) og offentlig (■) ansatte:



Kilde: Manpower Norge. Foto: Johnér

Stor tro på egen omstillingsevne

NORDMENN HAR STOR TRO på egne omstillingsevner. Hele 84 prosent av de spurte nordmennene i en global arbeidslivsundersøkelse mener de kan komme tilbake på samme nivå i karrieren etter et lenger opphold i forbindelse med blant annet foreldrepermisjoner og langtids sykefravær. Dermed havner nordmenn på tredjeplass i verden når det gjelder troen på egen tilpasningsdyktighet. Til sammenligning svarer 75 prosent av svenskene og 73 prosent av danskene det samme.

Kilde: Karrierelink / Kelly Global Workforce Index. Illustrasjon: iStock



Jakten på jobben ...



53 prosent sier at erfaringen er viktigst når man skal søke ny jobb, etterfulgt av prestasjon under selve intervjuet (21 %), referanser fra tidligere arbeidsgivere (19 %) og utdanning (7 %).



Hele 58 prosent kunne tenke seg, eller jobber aktivt mot en lederstilling. 29 prosent sier de ikke kunne tenke seg dette.



95 prosent mener det er viktig at kvalifikasjoner og ferdigheter utvikles jevnlig med tanke på progresjon i karrieren.

Kilde: Karrierelink / Kelly Global Workforce Index



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 | PORTRETTET: SVEIN RICHARD BRANDTZÆG |

Jyplingen

UNG OG SULTEN

Ingelill Handeland Eide (28) vet det er andre hovedverneombud med lengre erfaring og mer kompetanse. Men det er få som brenner mer for jobben sin.

Hvorfor begynte du med fagforeningsarbeid?

– Etter fire år som prosessstekniker på Gullfaks A for Statoil DPN Vest, var jeg klar for flere utfordringer. Stillingen som hovedverneombud måtte fylles i 2011, men manglet opplagte kandidater. Jeg ble lumskt overtalt av min kollega, Hans Øvrum, som vet at jeg er uredt og ikke klarer å si nei til utfordringer.

Hvordan svarte jobben til forventningene?

– Jeg stortrives. Man får innblikk og informasjon om en rekke spennende temaer. Til nå har jeg ikke møtt andre kvinner på min alder i samme verv, men det gjør meg ingenting. Ja, jeg mangler

erfaring sammenlignet med eldre hovedverneombud, men jeg gjør som jeg har lært i mine få år i arbeidslivet: jeg jobber for korrekt saksgang, snakker med de rette folkene og står løpet ut.

Hvilke personlige egenskaper har du nytte av i jobben?

– Som person har jeg lett for å

snakke med folk, og jeg anser også meg selv som diplomatisk. I tillegg er jeg seig. Jeg gir meg ikke lett!

Hva er din største seier?

– Nylig var jeg med på å skape endring i plattformens prosessområde, kalt «kråkereiret». Det var et ventilarrangement som ikke var i tråd med lovverket når det gjaldt moment og belastning. Etter først å rapportere inn nødvendige data, var neste

skritt å ligge tett på ledelsen. Det føltes veldig godt da tilfredsstillende endringer omsider ble gjennomført.

Kan du tenke deg å bli leder med personal- eller fagansvar en dag?

– Tvilsoomt. Det er i hvert fall ikke noe jeg tenker på i dag. Jeg er veldig fornøyd med å få jobbe som prosessstekniker, kombinert med vervet som hovedverneombud. ←

RINGREVEN

Evig trofast

Du kan gjerne spøke og tulle med Hallstein Tønning, men her er et lite tips: Unngå syrlige kommentarer om Statoil. Et 41 år langt arbeidsforhold gjør nemlig at energiselskapet har en helt spesiell plass i hjertet hans.

tekst CATO GJERTSEN foto JANNECKE SANNE NORMANN

Har du aldri blitt lei etter 41 år hos samme arbeidsgiver? Når du har vært et sted i så mange år, sier det seg selv at det har vært både opp- og nedturer. Samtidig har jeg fått prøve meg i mange ulike roller. Det gjør at jeg aldri har reflektert noe særlig over at jeg kun har hatt én arbeidsgiver i karrieren. Fordi jeg har fått være med på så mye forskjellig. Og det skal sies, Statoil har vært en fantastisk arbeidsgiver. Det har skapt en urokkelig lojalitet.

Hvordan oppstår en slik lojalitet, som er sjelden i dagens arbeidsliv? Først og fremst har jeg hatt flotte folk rundt meg i alle år, enten det har vært ledere eller kolleger jeg har ledet. Derneest har jeg fått store faglige utfordringer. For det tredje så ser jeg hvilken viktig bidragsyter Statoil har vært, og fortsatt er, i næringslivet og for den norske velstanden. Det gjør at piggene kommer raskt ut hvis jeg hører folk snakke negativt om min arbeidsgiver.

Hva var din første lederjobb? Som nyutdannet industrimekaniker begynte jeg på Mongstad i 1974, samtidig som oljeraffineriet ble tatt i bruk. I 1987 ble jeg teknisk assistent, etter noen år vedlikeholdsplanlegger og siden vedlikeholdsleder. Da hadde jeg personalansvar for 20 kolleger, og hadde ingen planer om å gjøre noe annet.

Men så begynte du med fagforeningsarbeid? Ja, først som lokallagsleder for Lederne for foreningen på Mongstad i 1996. Snakk om ilddåp! Selskapet gikk igjennom en enorm omstilling. For oss ansatte var den alvorligste konsekvensen at samtlige ble fristilt fra stillingene sine, for så å måtte søke på dem.

Hva lærte du av den prosessen? Jeg lærte mye om roller, plikter og rettigheter basert på hovedavtalen i arbeidslivet. I tillegg så jeg hvordan man kan lykkes med en ny implementering, selv om prosessen er beintøff.

**HALLSTEIN TONNING**

ALDER
61 år

BOSTED
Stavanger

STILLING
Heltidstillitsvalgt, Lederne i Statoil

MEDLEM AV LEDERNE SIDEN
1990

**19**

Har vært tillitsvalgt i Lederne i 19 år.

Hva er forskjellen på å være lokallagsleder og heltidstillitsvalgt? Den største forskjellen er nok at du ikke er en del av den operative delen i selskapet. Nå bruker jeg mye tid til å se på hvordan vi stadig kan forbedre ulike personal- og kompetanseutviklingsprogram. For meg, som er opptatt av ansattes rettigheter og muligheter, er det utrolig spennende.

Hvem er de dyktigste lederne? God ledelse handler om å gjøre personene rundt deg gode. Min erfaring tilsier at det klarer du ved å lytte, gi tillit og la kolleger vise at de mestrer utfordringer som gis dem. Det motsatte, detaljstyring og en stadig posisjonering for å klatre på egen karrierestige, gjør at ingen vil stå på for deg.

Når er det vanskelig å være deg på jobben? Som tillitsvalgt er ofte vanskelige saker knyttet til enkeltpersoner som får utfordringer knyttet til sviktende helse og andre forhold. Dette er saker som går inn på en personlig. Ellers er det ofte utfordrende i forbindelse med tunge forhandlinger, som lønnsforhandlinger. Når du har sittet i lange forhandlinger med arbeidsgiver, og vet at det ikke er noe mer å hente, samtidig som du ikke har klart å innfri kravene fra ens egne. Da kan det ofte kjennes vanskelig å presentere forhandlingsresultatet.

Og når kjenner du størst glede? I Statoil har vi fem fagforeninger. Det betyr at vi ikke alltid jobber mot samme mål da vi jo har forskjellige grupperinger som «treffes». Men det hender ofte at vi har et vanskelig utgangspunkt, og likevel finner en felles plattform som siden bidrar til å gi oss et godt fellesresultat. Som fagforeningsmann kjennes det da godt å slå seg på brystet og vite at dette klarte vi fordi vi stod sammen. Og så føles det veldig godt når jeg får en klapp på skulderen. Ikke mye kan måle seg med det.

Til slutt: Hva skal til for at du forlater Statoil før du pensjoneres? Ha! Da må det skje noe alvorlig. Selv om jeg ikke helt kan skjønne hva det skulle være. Det er nok trygt å vedde på at jeg blir her ut karrieren. <



God ledelse handler om å gjøre personene rundt deg gode. Min erfaring tilsier at det klarer du ved å lytte, gi tillit og la kolleger vise at de mestrer utfordringene som gis dem.

Den vanskelige Norge-koden

Pellegrino Riccardi strevde lenge med å føle seg fullt integrert i Norge. Så knakk han koden, som i bunn og grunn handlet om å slå av en bryter. ➡

tekst CATO GJERTSEN foto AKSEL JERMSTAD

Nordmenn har mye som er veldig bra. Det handler om å bruke det beste i møtet med den nye kulturen.



//
I Norge kvier man seg for å være tydelig og skjære igjennom. Ingen skal bli tildelt skyld for en mangelfull jobb.

Hvilke grep bør norske ledere ta for å lykkes bedre i utlandet? Hva skal de ta med seg fra den norske modellen, og hvorfor hadde mange av dem hatt godt av å tenke på møter med en utlending som en første date? Pellegrino Riccardi har brukt en stor del av livet sitt til å skjønnere den norske kulturen og folkesjelen. Etter 20 år i landet føler han seg nærmere en forståelse. Den bruker han sammen med sin internasjonale bakgrunn til å lære oss nordmenn om hvordan vår atferd og ledelse blir møtt av næringslivet i Det Store Utland.

Det beste og verste

Ifølge Riccardi er nordmenn veldig gode til å lede på enkelte områder. Samtidig har vi et durabelig forbedringspotensial på andre. Som eksempel bruker han en hendelse som står spikret i alle nordmenns bevissthet.

– Det beste og verste ved den norske måten å lede på ble synlig i forbindelse med terroren 22. juli. Måten norske politikere møtte terroren på, med ro, solidaritet, omsorg og verdighet, var helt enestående. Folk fra alle samfunnslag stod sammen og var inkluderende på en måte som jeg ikke er sikker på om vi hadde sett noe annet sted i verden.

Han er samtidig ikke like imponert over ledelsen som ble vist i ulike etater mens terrorhandlingene pågikk, og ikke minst, hvordan denne ble håndtert i etterkant.

– I Norge kvier man seg for å være tydelig og skjære igjennom. Ingen skal bli tildelt skyld for en mangelfull jobb. Det skaper en form for disharmoni i organisasjonen, noe nordmenn takler dårlig. I kjølvannet av 22. juli var det politidirektøren som måtte gå. Jeg skal ikke mene noe om den saken, men å sparke ham var åpenbart den tryggeste løsningen. Og siden vi bor i Norge, så ble det sånn, sier 50-åringen og trekker på skuldrene.

Riccardi har bodd i Norge i 20 år. Årene her og familien hans gjør at han føler seg litt norsk. På den



Pellegrino Riccardi

STILLING
Foredragsholder og motivator

UTDANNELSE
BA i fiologi, University of Leeds, 1987.
Hovedfag i engelsk, UiO, 1997

ALDER
50

FØRSTE LEDERJOBB
Leder for språkvdeling ved NKS, 1999.

samme måten han følte seg litt engelsk da han vokste opp i Bath i England. Eller da han følte seg litt italiensk i barndomshjemmet sammen med sine foreldre, som emigrerte fra støvlandet til den britiske øya på 1950-tallet. Der drømte han fra liten av om å spille og leve av musikk. Noe han klarte. Delvis. Det vil si; i ni år opplevde han ingen kommersiell suksess. I det tiende traff han tidsånden på kornet sammen med technopop-bandet, Utah Saints. De ble oppvarmingsartister for selveste U2 på deres Europa-turné i 1993. Det var også musikken som brakte ham til Norge og Quartfestivalen. Der skulle det vise seg å være flere enn kronprins Haakon som fant tonen med en kvinne fra Kristiansand.

– For å gjøre en lang historie kort: Vi ble kjærester og jeg flyttet til Norge i 1995. Da stod jeg på bar bakke. Jeg kunne ikke språket og følte at jeg ikke passet inn. Så jeg begynte med noe jeg hadde et visst grep om, nemlig å undervise i engelsk, med vekt på business-engelsk. I den settingen merket jeg raskt at mange også ønsket påfyll om de usynlige kodene som finnes der ute. De som fort kan bli til små tuer som velter store lass, når personer fra ulike kulturer møtes.

En bryter som må slå av

Timing for en gryende foredragsholder innen temaet var god. Store, nordiske selskaper tok form i siste halvdel av 1990-tallet. Også mindre, norske selskaper begynte i økende grad å se utover landegrensene. Norske ledere gikk fra å anse kunnskap om kulturelle forskjeller i næringslivet som nice to know, til need to know. Noen etterspurte også kunnskap om hva som måtte til for å lykkes i Norge.

– I Norge er ingen mer verdt enn andre. Hvis du er flinkere enn meg, må du i alle fall ikke vise det. Det er arrogant. Kunsten er derfor å holde tilbake på kompetanse, for ikke å overskygge sidemannen. De færreste utlendinger tenker sånn i jobbsammenheng. Men det →

//

I Norge er ingen mer verdt enn andre. Hvis du er flinkere enn meg, må du i alle fall ikke vise det.

→ er en bryter som jeg mener må slås helt av for å lykkes fullt ut i Norge.

Riccardi beskriver det som en a-ha-opplevelse å forstå hvor dypt janteloven egentlig stikker.

– Oppskriften høres enkel ut, men den føles unaturlig for ikke-nordmenn. Det kreves en god porsjon mot å gi slipp på forestillingen om alltid å kreve sin plass. Men gjør det, og nordmenn ser på deg som en av dem.

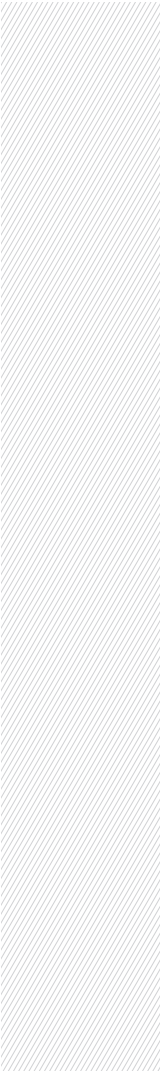
Vanskeligere for nordmenn

Bildet kompliseres når nordmenn og norske ledere vil lykkes i utlandet. Fordi det er ikke bare å snu situasjonen på hodet. Det vil si: Noen prøver på det. De har hørt at nordmenn må være mer offensive, så de møter utlendinger med store bokstaver om hvor førsteklasses de selv er. Riccardi mener det blir feil i hundre av hundre ganger.

– Tenk heller på din beste date. Hva gjorde du da? Sannsynligvis var du både *suave* og *assertive*, som vi sier på engelsk; to ord som det norske språket mangler fullgode oversettelser for. Det sier litt om hvor lite de er en del av den norske folkesjelen, sier Riccardi, litt beklagende, før ansiktet bryter opp i et eneste stort smil. Han skyter pekefingeren i været, for å illustrere at redningen er rett rundt hjørnet.

– Dette kan læres. ALT innen ledelse kan læres! Inkludert å bli bedre på et annet område norske ledere har et forbedringspotensial på, nemlig framtoning.

Riccardi forteller om en norsk leder som hadde fått audiens hos en kinesisk næringslivstopp. Han følte møtet gikk bra, men plutselig reiste kineseren seg og forlot møtet, tydelig irritert. Nordmannen skjønte ingenting. I ettertid fikk han vite at kineserens brå exit skyldtes at nordmannen manglet en knapp på skjorte-ermet. Og hvis møtet ikke betydde mer for nordmannen enn at han gikk sjuskete kledd, kunne det være det samme for kineseren.



– Eksempelet er ekstremt, men det illustrerer at det holder ikke å tro at det som duger her til lands, nødvendigvis gjør det i utlandet. Da kommer nordmenns frykt for disharmoni ofte i veien. Og når dere er usikre på noe, unngår dere ofte temaet, heller enn å spørre. Slik du gjorde på telefonen da vi avtalte dette intervjuet.

– *Eh ... hva tenker du på?*

– Du var usikker på om jeg heter Riccardi til for- eller etternavn, ikke sant?

– Kremt. Ja, jeg tenkte jeg hadde notert feil, og at fornavnet ditt egentlig var etternavnet.

– Jeg merket det. Men du sa ikke noe for å unngå å bringe meg, som ikke er etnisk norsk, i forlegenhet, korrekt?

– *Stemmer.*

– Slapp av, jeg opplever forvirring rundt navnet mitt støtt og stadig i møtet med nordmenn. Men hvorfor kan dere ikke bare spørre?! Vi utlendinger blir ikke sure når dere viser nysgjerrighet. De aller fleste, inkludert utlendinger, forstår og setter pris på nysgjerrige mennesker.

Til tross for våre usikkerheter og evne til å havne i kulturelle misforståelser, mener Riccardi at utgangspunktet for å lykkes i utlandet er godt. Fordi alle folkeslag har særegenheter som blir synlige i møtet med det fremmede.

– Nordmenn har mye som er veldig bra. Det handler om å bruke det beste i møtet med den nye kulturen, sier Riccardi, og bruker Sigve Brekke er et eksempel.

– Den nye Telenor-konsernsjefen har jobbet lenge i Asia. Der introduserte han en typisk norsk ledelsesmodell, i tillegg til å by på seg selv. Samtidig har han aldri veket fra tøffe avgjørelser. Det har gitt ham heltestatus i den delen av verden.

Riccardi tar en pause og smiler.

– Så blir det spennende når Brekke tiltrer som sjef på Fornebu. Har lederstilen hans blitt for utenlandsk for Norge, eller klarer han å skru av bryteren og lykkes hjemme? ←



Pellegrino Riccardi bruker sine kulturkunnskaper til å blant annet holde kurs og foredrag. Han har også skrevet en bok om sin egen kulturelle reise.



4

KJAPPE

01

En leder du gjerne skulle byttet jobb med: Det er ikke mange, fordi jeg trives veldig godt der jeg er. Hvis jeg må velge en, uavhengig av død eller levende, så blir det Steve Jobs. Snakk om å etterlate seg et inntrykk! Han endret radikalt folks måte å tenke på. Det er noe enhver leder bør ønske å oppnå.

02

En bransje du gjerne skulle jobbet i: Reklamebransjen. Jeg fascineres av folk som klarer å overbevise andre om at de har et behov de ikke visste om, og som de må fylle. Og ja; jeg er en stor fan av «Mad Men». Svaret mitt kan ses i sammenheng med at jeg virkelig elsker den serien.

03

Hvordan leser du aviser? På brett, mobil eller papir? Brett, mobil eller papir? Over 50 prosent leser jeg på papir. Kall meg gammel-dags, men jeg synes det gir en egen følelse å holde en avis i hånden. Derfor er det også utelukkende hardback-bøker som havner på nattbordet mitt. Men på dette området vet jeg at jeg er i mindretall. Jeg tipper det er slutt på papiraviser om en ti års tid.

04

Hvor mange ganger trykker du på avvisknappen eller sletter uleste e-poster i løpet av en dag? Ingen. Jeg får verken så mange mailer eller oppringninger i løpet av en dag, at det er en aktuell problemstilling. Jeg bruker en enkel regel: «Deal with it eller delete it». Jeg har som regel ikke flere enn 20 uleste eposter i min innboks.

Slik beskriver Pellegrino Riccardi følelsen av å flytte til Norge på bloggen sin (oversatt fra engelsk): «Jeg husker den første leiligheten jeg bodde i, en ett-roms på 35 kvadrat, i første etasje i Kristiansand. Badet var så lite at vi kunne sitte på do og dusje samtidig. Det var en kraftfull og symbolsk påminnelse om at popstjerne-livet mitt var over, og et nytt, og betydelig mer jordnært liv, hadde startet. Noen ganger har jeg ønsket å flytte tilbake til familie og venner. I slike stunder tenker jeg ofte på min far, og alt han ofret for familien sin. Faren min bestemte seg for å reise fra fattige Avellino i sør-Italia og se seg om etter noe bedre. Han hadde ingen utdanning (han kunne verken lese eller skrive) ingen penger, ingen kvalifikasjoner, ingen trening. Men han var SULTEN; sulten på mat, sulten på arbeid, og til sist, sulten på mening i livet.»

Følg oss på sosiale medier



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



Linkedin.com/
company/lederne



Instagram: Lederne



fokus

TEMA | DUELL | DEBATT | KRONIKK | SAMFUNNSANSVAR

Over og ut for gullklokken?

TIDENE DA MAN skaffet seg en karriere for livet er over. I dag søker norske arbeidstakerne stadig nye utfordringer, både frivillig og ufrivillig, og det er stadig færre som jobber særlig mer enn fem år i samme stilling. Faktisk tror halvparten av norske arbeidstakere at de kommer til å bytte jobb i løpet av de neste fem årene, viser ny global arbeidslivsundersøkelse.

Hovedårsaken, oppgitt av 36 prosent av de spurte er «endrede personlige interesser», etterfulgt av 23 prosent som oppgir behovet for «bedre balanse mellom jobb og fritid».

18 prosent oppgir at det er fordi de ønsker høyere lønn, mens 58 prosent av de spurte sier at de ønsker å klatre på karrierestigen.

Funnene rundt karrierevalg og karriereutvikling er hentet fra Kelly Global Workforce Index, som omfatter 97 000 respondenter i 30 land, inkludert over 1 500 personer i Norge. ←

Kilde: Karrierelink / Kelly Global Workforce Index

Foto: iStock



OLJEOMSTILLINGEN

Et redusert inntektsgrunnlag og økende fokus på klimaendringene, har sendt den norske petroleumsbransjen inn i en endringsfase.

Hva skal til for å takle slike prosesser, og hva kreves av oljelederne? ➔

tekst MARIA EGELAND foto JANNECKE SANNE NORMANN illustrasjon NORA BRECH / BYHANDS

//

NORGE HAR HATT ET OLJEEVENTYR SOM LENGE HAR VÆRT PREGET AV HØYE LØNNINGER, SPENNENDE JOBBER OG SELSKAPER I STERK VEKST. NÅ GÅR VI MOT EN MER EDRUELIG OG BALANSERT INDUSTRI, OG JEG SKJØNNER IKKE HVORFOR FOLK HISSER SEG OPP OVER DET.

MARIA MORÆUS HANSEN

Det sier Maria Moræus Hansen. Den norske toppsjefen i det franske oljeselskapet GDF SUEZ E&P Norge A/S har vært i oljebransjen hele sitt yrkesliv. Som reservoaringeniør, plattform-sjef, letesjef og investeringsdirektør. Blant annet. Snart skal hun videre til ny stilling i GDF SUEZ E&P International.

– Olje i Norge er *core business*. Alle har et forhold til oljen, enten de liker det eller ikke. Og se hva vi har fått til! På førti år har vi blitt verdensledende. Den kompetansen kan vi selvsagt bruke videre, sier hun.

Fokuserer på mulighetene

Hun mener endring er en del av naturlige sykluser, og synes ikke vi bør bekymre oss altfor mye over dem. Selv fokusere hun på mulighetene.

– Det er klart det er enklere å være leder når du har et definert mål med kort horisont. Når det er usikkerhet om hvor man er på vei, i tillegg til at tidsperspektivet er langt, er det mer krevende. Samtidig innebærer det muligheter for utvikling, sier hun.

Hun innrømmer at hennes egen grad av endringsvillighet kan gjøre at hun fremstår som utålmodig.

– Ettersom jeg synes endring er så spennende, er jeg ikke alltid flink nok til å forstå at andre synes det kan være veldig vanskelig. Det å forstå hva andre trenger for å motiveres, kan være utfordrende. Og jeg skal ikke si at det er min sterkeste side. Tålmodighet altså, sier hun med et lite smil.

Som leder i en konjunkturavhengig bransje må hun både løse utfordringer akkurat nå, og samtidig prøve å ha overblikk og tenke fremover.

– Det er noe jeg tenker mye på. Greier jeg å se alt, greier jeg å tenke på alt? Får alle de viktige tingene nok oppmerksomhet nå? I omstilling blir ledelse ekstra synlig. Man må være tydelig, peke ut kursen og motivere de andre, sier hun.

Godt rustet

I GDF SUEZ E&P Norge har de foreløpig vært skånet. En bevisst strategi om å være rustet for endring betaler seg, og enda finnes det ingen planer om nedbemanning. Men det er heller ingen planer om å gire opp for vekstmodus. Moræus Hansen forteller at balansen mellom å gripe mulighetene i gode tider og samtidig være rustet for dårlige, kan være utfordrende.

– Ekspanderer du mye og raskt er du mer sårbar for endringer. Vi har ikke vært blant dem som satset mest aggressivt og trodde på evig vekst. Men det betyr også at vi er rustet for den situasjonen vi ser nå. Det er ikke umulig at oljeprisen kommer tilbake på 100 dollar fatet, men for meg har det alltid vært viktig å si at vi skal klare å drive butikken for 50 dollar fatet også, sier hun.

Frykten for at de flinkeste hodene skal søke seg til andre bransjer, er noe hun tar med knusende ro.

–Hvis jeg sørger for å ha ansatte som er trygge på kompetansen sin, så tror jeg de engster seg mindre og har større omstillings-evner. Selvsagt er det utfordrende når dyktige kolleger tar sluttpakker eller går til andre jobber. Men da får man tenke at, himmel og hav, sånn har de fleste andre bransjer hatt det lenge. Oljebransjen har vært i en særstilling og rekruttert de beste over lang tid. Nå må vi konkurrere på likere vilkår med de andre. Og det får vi bare akseptere. →

SYSSELSETTING



Petroleumsnæringen sysselsetter rundt 240 000 mennesker direkte og indirekte i hele landet. Det utgjør om lag ni prosent av den samlede sysselsettingen i Norge.

126 000

Omkring 126 000 personer er direkte sysselsatt i leverandørindustrien.

Petroleumsvirksomheten er i dag Norges største næring målt i verdiskaping, statlige inntekter, investeringer og eksportverdi.

Leverandørindustrien er Norges nest største næring målt i omsetning (etter salget av olje og gass).



I 2014 kom 40 prosent av omsetningen for norsk leverandørindustri fra utlandet.





// DET ER FANTASTISK SPENNENDE Å FÅ VÆRE MED PÅ DET SOM ER NYTT, HELT RETT I TIDEN OG SOM ALLE SNAKKER OM. ALLE, FRA NABOENE TIL POLITIKERNE, SNAKKER OM OMSTILLINGEN FRA FOSSILT TIL FORNYBART!

IRENE RUMMELHOFF

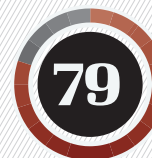
MILJØ



Olje- og gassvirksomheten er den største enkeltkilden til utslipp av klimagasser i Norge, og en av de største kildene til utslipp av gasser med forsurende effekt.



I 2013 sto olje- og gassvirksomheten for rundt en fjerdedel av de norske klimagassutslippene (cirka 27 prosent).



Fra 1990 til 2013 økte utslippene fra olje- og gassvirksomheten med 79 prosent.

Utslipp fra petroleumsvirksomheten til luft fører til utslipp av avgasser, mens utslipp til sjø inneholder rester av olje og kjemikalier.

Ordene kommer fra Irene Rummelhoff, konserndirektør for Statoils nye forretningsområde, New Energy Solutions (NES). Fra å være Statoils lededirektør på norsk sokkel siden 2014, skal hun nå skape nye muligheter innen fornybare energiløsninger. Det er litt av en omstilling.

– Hele karrieren min har vært preget av dramatiske omstillinger. Så jeg ler litt og tenker, okei, nå har jeg fått enda en jobb som jeg ikke kan så veldig mye om. Men det er kanskje mitt kall. Noen ganger finner du jobben og andre ganger finner jobben deg, sier Rummelhoff.

Lavkarbonfremtiden

Et par uker ut i den nye jobben er hun allerede solgt. Men hun føler egentlig ikke at hun driver med endringsledelse.

– For å få med seg folk på nye ting må de forstå hvorfor. Da blir de naturlig motiverte. Når det gjelder NES så opplever jeg at folk allerede har forstått hvorfor vi gjør det, og de støtter det. Nå har vi kommet til neste fase. Målet er å være veldig hands-on og bygge en organisasjon som skal ta Statoil inn i en lavkarbonfremtid, forteller Rummelhoff.

Og hun har fått tydelig beskjed fra sjefen. Det nye forretningsområdet må bli lønnsom butikk. Statoil vil ikke at NES skal bli en policy-avdeling som drar på konferanser og snakker med store ord om fremtiden.

– Og det har jeg vist tidligere, at jeg har et kommersielt hode og kan skape god butikk av de muligheter som er der ute. Det var nok det viktigste kriteriet for stillingen, sier Rummelhoff.

Foreløpig står det offshore vind på menyen. Hun har allerede rukket å ri på bølgeskummet ved den flytende Hywind Demo-vindmøllen utenfor Karmøy.

– Vindkraft er ekstra spennende når man har vokst opp på det forblåste Jæren. For Statoil er det her det finnes flest synergier med den eksisterende virksomheten, både innen marine operasjoner, prosjektgjennomføring og drift. I tillegg har det vist seg å være den delen av fornybartbransjen hvor vi kan tjene penger.

Livsstilsendring – ikke slankekur

Hun mener NES-avdelingen kan hente læring fra olje- og gassbransjen, og motsatt.

– Omstillingen i olje- og gasssektoren må ikke ses som en slankekur, men som en livsstilsendring. Vi går mot å bli en mer margin-drevet industri, og vi må fundamentalt forenkle måten vi jobber på. Dette har lenge vært realiteten for fornybartbransjen, som helt fra starten har hatt beintøffe kommersielle levevilkår, sier hun.

Nå skal hun finne mulighetene som gjør at NES kan konkurrere med olje- og gassprosjekter. Både i Statoil og næringen generelt.

– NES må konkurrere om kapital på lik linje med andre. Som nykommere må vi være mer kreative, innovative, åpne og ydmyke enn det vi er vant til. Vi må bygge opp en egen kultur, og vi må være kommersielt smarte. Å finne denne balansen vil være en av mine viktigste oppgaver. Samtidig er det ikke nødvendigvis så dumt som leder å innrømme at man ikke alltid kan sette to streker under svaret, sier hun.

– Til sist, må man være idealist for å jobbe med fornybar energi?

– Nei. I denne stillingen er det nok viktig å ikke være idealist, men en realist med evnen til å bli entusiast! Sjefen min var veldig opp-tatt av å ikke ha en avdeling full av idealister. Jeg tror ikke vi kan bygge opp forretningen vår ved å være en idealistisk organisasjon. →

// OLJESELSKAPENE HAR EN TENDENS TIL Å GÅ I FLOKK. DET ER ENTEN FULL GASS ELLER SÅ ER DET BRÅSTOPP. DET SISTE ER DET VI SER NÅ. I TILLEGG MÅ DE SNART FÅ KONTROLL OVER KOSTNADENE, ELLERS ER IKKE INDUSTRIEN BÆREKRAFTIG!

VIDAR MOSTRØM

Det er klar tale når Vidar Mostrøm tar ordet. I løpet av 27 år i Nordsjøen, 15 av dem som tillitsvalgt, har han sett og vært med på det meste. Bygging i Singapore og Norge. Fra ti dollar fatet til over 120. I dag er han hovedtillitsvalgt for GDF SUEZ E&P Norge A/S teknikere på Gjøa-plattformen. Jobben som tillitsvalgt utfører han i tillegg til full stilling som tekniker.

– Det å være ute på plattformen og kjenne pulsen på selskapet, er det viktigste for meg. Da vet jeg hva som opptar folk, og jeg kan være et troverdig talerør inn mot ledelsen. Ofte handler konflikter om misforståelser, den berømte høna som ble til ti egg, eller hvordan det nå var, humrer han.

Business as usual

Gjøa har fra oppstarten i 2010 hatt en lav bemanning offshore. Det er Mostrøm glad for i dag. Med et mannskap på cirka 90 personer kan de dokumentere at hver enkelt er nødvendig for driften. Fagforeningene har blitt informert om at det ikke er planlagt nedbemanning verken på land eller offshore ut året. Det gjør at de ansatte foreløpig går med senkede skuldre.

– På Gjøa er vi privilegerte. Vi står samlet under én fagforening og det er «business as usual». Det at vi har en produksjon bestående av både olje og gass er en fordel når oljeprisen faller kraftig. Men vi er selvsagt ikke upåvirket av det som skjer i bransjen. Partnerne i Gjøa-lisensen forventer nok at vi skal klare å kutte kostnader på lik linje med alle andre. Dette er selvsagt noe vi snakker mye om ute på plattformen, forteller han.

Hvordan rollen som tillitsvalgt ville vært

dersom det ble oppsigelser, vil han helst ikke tenke på.

– Vervet som tillitsvalgt er givende, og til nå har oppdraget vært preget av å bygge opp ting, heller enn å rive ned. Det er tøft nok å høre om det som skjer hos andre. Det er så mange skjebner, som jeg synes vi hører altfor lite om. En massiv nedbemanning hos oss hadde gått skikkelig inn på meg, sier han ettertenksomt.

Må holde butikken lønnsom

Derfor er han og kollegene mest opptatt av at produksjonen ikke skal synke til et punkt hvor butikken blir for lite lønnsom. Både Skarvfjell-funnet og Cara-lisensen, begge like ved Gjøa-plattformen, er noe de har store forhåpninger til.

– Alle ute på plattformen ser at vi hadde et høyt produksjonsnivå ved oppstart, mens det nå er ledig kapasitet og behov for nye tilknytninger. En tie-in til Gjøa er viktig for oss, ettersom det gir oss arbeid i utbyggingsfasen og inntekter fra framtidig produksjon, forklarer han.

Mostrøm etterlyser samspillet som tidligere preget bransjen. Da myndigheter, oljeselskaper og ansatte samarbeidet for å komme fram til gode og kreative løsninger, som både holdt kostnadene nede og effektiviteten oppe.

– I tillegg tror jeg at vi kan finne en bedre balansegang mellom effektiv drift og HMS. Det er litt som å banne i kirken, men jeg har sett HMS-arbeid gjennom 27 år, og nå har pendelen svingt litt for mye. Vi må være villige til å ta i bruk den aller nyeste teknologien for å effektivisere driften. Og alle er enige om at vi må gå over til fornybart for å redde planeten. Men Rom ble ikke bygget på én dag, og ikke på ti heller, avslutter han. →

PRODUKSJON



Norge er den tredje største gass-eksportøren i verden. I 2014 solgte Norge 107,6 milliarder Sm³ gass. Dette dekker om lag 20 prosent av det totale europeiske gassforbruket.

Energimengden i gassvolumet produsert i Norge tilsvarer omtrent ti ganger den norske normalproduksjonen av elektrisitet.



Cirka 45 prosent av det en regner med er de samlede utvinnbare ressursene på norsk kontinental-sokkel, er hentet opp fra bakken.

50 år

Johan Sverdrup ble påvist i 2010/11 og er det største funnet på norsk sokkel på 30 år. Når produksjonen starter, er den ventet å vare i 50 år.

«På Gjøa er vi privilegerte. Vi står samlet under én fagforening og det er "business as usual".»



7 kjappe til Karl Eirik Schjøtt-Pedersen

HAN ER STATSRÅDEN SOM BLE TOPPSJEF FOR NORSK OLJE OG GASS. SOM ØVERSTE LEDER I EN BRANSJE SOM STÅR OVERFOR ULIKE UTFORDRINGER, SLÅR HAN HARDT TILBAKE MOT DEM SOM MENER AT OLJEEVENTYRET ER PÅ HELL.

1 Hvordan opplever du situasjonen den norske olje- og gassnæringen står i?
Etter år med sterk vekst i investeringer og kostnader, og fall i oljeprisen er det bred enighet om at industrien må justere sine kostnader. Men uansett måtte det ha funnet sted en normalisering av industrien. Dette fører også til et bortfall av arbeidsplasser og vi må ha forståelse for at de som rammes føler dette som dramatisk.

2 Hva er næringens største utfordring i dag, slik du ser det?
Vår største utfordring i dag er å sikre langsiktig konkurransekraft. Vi må drive både lønnsomt og sikkert for å kunne levere den energien som etterspørres, bidra til velferdsstaten og trygge sysselsettingen. Derne­st er det viktig å skape en realistisk forståelse for at vi faktisk trenger denne industrien. Olje og gass vil fortsatt være nødvendig, i økende grad i kombinasjon med nye energikilder.

3 Hva mener du er din viktigste rolle som leder for Norsk Olje og gass?
Å få frem hvor viktig olje- og gassproduksjonen er for det norske samfunn. Olje- og gassnæringen står for 1/5 av den samlede verdiskapingen i landet.

4 Hva er den største utfordringen ved å være leder i en konjunkturavhengig bransje?
Konjunktorene kan vi nok gjøre lite med. Noe av det aller viktigste blir derfor å holde seg orientert. Det betyr at vi må forstå og håndtere usikkerhet og risiko. Verden endrer seg raskere og vi må evne å tilpasse oss den virkelighet som omgir oss. Vi må vise handlekraft.

5 Hvordan kan man som øverste leder motivere ansatte i bransjen til å «stå i stormen» i nedgangstider?
Ved å fortelle alle som jobber i næringen at dette er



Foto: Bård Gudim

en næring hvor oppgangs- og nedgangstider avløser hverandre. Og ved å øke bevisstheten om verden trenger energi. Store deler av verden har ikke tilgang på elektrisk energi. Deres velferd krever at de får tilgang til energi. Vi kan bidra til det. Derne­st er norsk gass viktig som en del av løsningen på klimautfordringen. EU kommer ikke til å nå sine klimamål uten norsk gass. Så har vi store uutnyttede muligheter. Bare i Barentshavet antar myndighetene at det finnes ressurser som tilsvarer omkring 1 million kroner per nordmann. Ved å finne og utvikle disse ressursene kan vår næring bidra til at befolkningen i Norge får en bedre helsetjeneste, enda bedre utdanningstilbud og enda bedre kulturtilbud, slik vi i dag styrker grunnlaget for at Norge regnes som verdens beste land å bo i.

6 Du har selv jobbet innen svært ulike områder politisk. Vil du karakterisere deg selv som overgjennomsnittet endringsvillig?
Ja. Vi er hele tiden i endring. Det viktige er å bruke anledningene til å skape ny fremgang.

7 Hva er din oppfordring til ledere ute i oljeselskapene?
Å ta tak i mulighetene – med stolthet si at olje- og gassnæringen er fremtidsrettet for Norge som et av verdens fremste velferdssamfunn.

ØKONOMI

170 mrd.

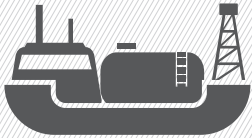
Skatteinntektene i 2014 var på omtrent 170 milliarder.

6400 mrd.

Inntektene fra den norske petroleumsvirksomheten til staten blir overført til Statens pensjonsfond utland (SPU), som ved årsskiftet 2014/2015 utgjorde over 6400 milliarder kroner.



Samlet eksportverdi for olje og gass utgjorde i 2014 om lag 550 milliarder kroner. Dette tilsvarer 46 prosent av Norges totale eksport.



11 000 mrd.

Siden produksjonen på norsk sokkel startet tidlig på 1970-tallet, har petroleumsvirksomheten bidratt med over 11 000 milliarder kroner til Norges brutto nasjonalprodukt målt i dagens kroneverdi.



VISSTE DU AT ...

... et fat eller en tønne med olje tilsvarer 159 liter. Bruken av fat som måleenhet stammer fra midten av 1800-tallet da alle typer væsker ble lagret på trefat. Standarden for hva et fat skal romme er den samme i dag.

Fakta­boks­lides: Norsk Petroleum / Oljedirektoratet, Norsk Olje og Gass – styrets beretning 2014, Miljøstatus.no, Norsk Ledelsesarometer – Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) for Ledelse, DN.no/DNB Markets, DN.no / Financial Times, SSB

Oljeledelse under skiftende konjunkturer

Petter Osmundsen er professor i petroleumsøkonomi ved Universitetet i Stavanger. Han mener vi ikke må glemme at oljebransjen er syklisk, og peker på utfordringene ved å lede i en konjunkturavhengig bransje.



av PETTER OSMUNDSEN

Oljebransjen er syklisk. Noen synes å ha glemt det. Kanskje fordi vi nesten har hatt en sammenhengende oppgangs­konjunktur på mer enn ti år. De forveksler derfor nedgangskonjunktur med permanent nedgang. Regjeringens synes å tro at oljebransjen står foran nedbygging, referert til som «Den nye normalen». Ved nærmere ettersyn viser det seg at dette bygger på svært negative og urealistiske framskrivninger av reserveutviklingen på sokkelen. Norsk sokkel har over flere år vært på topp-ti listen over de største funnene i verden. Omstillingsbehovet er midlertidig, ikke permanent.

Analytikeres krav til oljeselskaper varierer med konjunktorene. Når oljeprisen er høy vil de ha vekst i produksjon og reserver. Når oljeprisen faller vil de ha kostnadskutt og dividende. Det er uklart om aksjonærene til enhver tid deler dette synet. Enkelte institusjonelle investorer er imidlertid opptatt av dividende. En sentral ledelsesutfordring er hvordan man skal respondere på så varierende krav. Hvis man til enhver tid skal hoppe på gjeldende krav vil man få en kjøp-stopp politikk, der man ekspanderer uhemmet på oljeprisoppgang og kutter uhemmet på oljeprisnedgang. Til en viss

grad er det akkurat det som skjer, med sterke konjunkturutslag som resultat.

En strategi som går fra grøftekant til grøftekant vil ikke være optimal i en langsiktig bransje som petroleum, der prosjektene kan ha varighet på flere tiår. Tilpasningskostnadene er store. Det er lett å undervurdere disse. Man må finne en gylden middelvei der man skjeler til aksjemarkedets krav samtidig som man sikrer langsiktig verdiskapning. Hvis man for eksempel i dagens situasjon leverer

// Omstillingsbehovet er midlertidig, ikke permanent.

fullt ut på krav om dividende vil dette straffe seg i neste runde ved at man ikke evner å levere økning i produksjon og reserver. Å betale høyt utbytte i en situasjon der man ikke har frie midler til disposisjon innebærer at man pålegger seg en kunstig finansiell beskrankning som medfører kutt i og utsettelse av prosjekter. I tillegg må man vanligvis også ta opp mer lån som vil representere en reell finansiell beskrankning når oljeprisen tar seg opp igjen. ←

Når hverdagen endrer seg

SAMARBEID OG FLEKSIBILITET ER VIKTIG I ET NORSK ARBEIDSLIV I ENDRING. LES HVORDAN TO LEDERE, FRA ULIKE BRANSJER, HÅNDTERER EN NY HVERDAG – OG HVA DE LÆRER AV OMSTILLINGEN.

tekst *BERNT ROALD NILSEN* foto *HAAKON NORDIK OG ELLEN JOHANNE JARLI*

Det er ikke *ett* fasit-svar på omstillings-utfordringene. Det er kombinasjonen av flere tiltak som gjør det mulig å lykkes med omstilling, sier Jan Roald Nysæther, Senior Consultant hos Kværner Stord, når vi spør hva bedriften gjør når hverdagen endrer seg. Han vet hva han snakker om, han har vært med på eventyret til Kværner siden 1975. Det har gått opp ned og organisasjonen er blitt justert flere ganger, slik det gjerne er i en konjunktur-bedrift som Kværner.

– Oljerelaterte arbeidsplasser i Norge har hatt gode tider så lenge aktiviteten har vært stor i Nord-sjøen. Nå har investeringene gått ned, og den internasjonale konkuransen er større. Det er færre opp-

drag å konkurrere om, tendensen har vært klar de siste fem årene. Vi er tross alt ikke rammet så hardt, det har gått verre utover underleverandørene våre, sier han før han legger til at det også er nedbemann-ning på gang hos Kværner. Mellom 250 og 500 ansatte forlater Kværner i løpet av året, og antall ansettelser er ubetydelig. En slik prosess vil alltid prege rammede bedrifter, og en gruppe med representanter fra tillitsvalgte, HR og ledelsen sørger for at prosessen går i henhold til avtaleverket. Det har vært mye jobb, og en god prosess for dem som slutter i år, ifølge Nysæther. Den nevnte gruppen har vært et godt og nyttig verktøy i prosessen. Selvsagt er det alltid dissens når folk må slutte, men i Kværner foregår det på en ryddig måte. →



//

Vi må være nysgjerrige og åpne for nye endringer, tørre å gå utenfor komfortsonen og feile, og sist men ikke minst, lære av feilene.

SVEN VOGT, AVDELINGSLEDER, ARBA INKLUDERING

→ **Et langsiktig perspektiv**

At Kværner nettopp har sikret seg en del av en gigantkontrakt med Statoil om levering av plattform-dekket til bolig- og utstyrsplatt-formen på Johan Sverdrup-feltet, gir bedriften og de ansatte et aldri så lite pusterom. Sånn sett er det en motivasjon til å krumme nakken ytterligere når fremtiden skal ut-formes. Prosessen med oppsigelser vil uansett gå sin gang, ytterligere nedbemanning er på trappene selv om flere nye anbud leveres i 2016. Leveringsdyktigheten som Kværner er kjent for, skal bli enda bedre.

- Det gjelder å ta lærdom av erfaringer, og for å gjøre det må vi se utvikling og omstilling i et langsiktig perspektiv. Det er ingen grunn til å vente. Jo lengre vi venter, desto tøffere blir omstilling-en, sier Nysæther.

Fundamental kompetanse

Sven Vogt er avdelingsleder hos vekst- og attføringsbedriften Arba Inkludering i Bærum. Han har selv nylig vært gjennom en omstillings-prosess med egen bedrift. Tre bedrifter har fusjonert og blitt til én: Arbeidsinkluderingsbedriften DI gruppen AS, Mølla kompetanse-senter, en aktør innen arbeids-, velferds- og inkluderingsfeltet,

og Løxa Utvikling, som opererer innen samme felt.

- Omstilling burde være et fag på skolen, det blir viktig med med-arbeidere som tør å se verden med nye øyne. Omstillingsevne i seg selv blir en fundamental kompe-tanse, og det vil bli nødvendig å stadig lære seg nye ting. Mange må gjennom denne prosessen flere ganger i løpet av sin yrkeskarriere, sier Vogt.

DI gruppen, der Sven Vogt var ansatt, har gått fra å være cirka 40 til å bli en del av et selskap med cirka 120 ansatte. Antall deltakere i inkluderingsprosjekter har også økt. Den nye bedriften skal prøve å gi 500 jobbsøkere et godt tilbud. Det er flere grunner til fusjon og omstilling. Alle de tre bedriftene banket på samme dør, døren til NAV. Anbudskonkurransene har blitt tøffere, og fusjonen er ment å styrke kompetansen her. Arba Inkludering har lagt inn anbud på tiltaket «Oppfølging og avklaring», der 23 anbydere slåss om å få den store oppgaven.

- Prosessen med fusjonen har egentlig gått bra, sier Vogt, som har stått sentralt i arbeidet både som hovedtillitsvalgt for Lederne og de ansattes representant i styret. Prosessen har tatt tre år, og

inkluderingen har vært god. De tre bedriftene har vært tilpasnings-dyktige og selvsagt spesielt opptatt av inkludering. Men fortsatt står store oppgaver foran dem, blant annet skal ny personalpolitikk på plass. Enda større krav vil bli stilt til dem som tidligere var ledere i hver sin inkluderingsbedrift, ikke minst kravet til å være til stede på eksterne arenaer, ifølge Vogt.

Bygge nye relasjoner

- En turbulent verden stiller store krav til arbeidssøkere, men også vi ledere må tilpasse oss en ny situa-sjon. Det handler om å ha blikket rettet fremover, og være mer opptatt av å analysere markedets muligheter enn før. I vår bransje må vi komme oss mer ut for å dele erfaringer og bygge nye relasjoner. Relasjonskompetanse vil bli viktig for å dra nytte av det mangfoldet vi har av gode kolleger og sam-arbeidspartnere. Vi må være nysgjerrige og åpne for endringer, tørre å gå utenfor komfortsonen og feile, og sist men ikke minst, lære av feilene. Å gjøre andre gode er også en svært god lederegenskap, ifølge Vogt. Han har selv flust med muligheter til å praktisere akkurat den egenskapen hver eneste dag i Arba Inkludering. →



Jan Roald Nysæther har vært med på eventyret til Kværner siden 1975.



Sven Vogt mener omstilling burde være et fag på skolen. Han tror dette vil bli en fundamental kompetanse i fremtiden.

//
Det gjelder å tenke kreativt og lete etter løsninger som gjør omstillingen lettere, og en fleksibel arbeidsstokk er absolutt en fordel.

JAN ROALD NYSÆTHER, SENIOR CONSULTANT, KVÆRNER STORD



→ **Handler om livskvalitet**

– I landet vårt går det et skille mellom de som har jobb og de som ikke har. Vår jobb er å få flere over på jobbsiden, være et springbrett til arbeidslivet for alle som ønsker å jobbe. Målet om å være ledende på arbeidsinkludering krever ledere som bretter opp ermene og møter næringsliv og arbeids- og velferdsforvaltning der de er, sier Vogt.

Det er et stort og viktig samfunns-ansvar Arba Inkludering forvalter, en oppgave de tar på alvor ved å være både fremtidsrettet og fremoverlent. De har ikke noe valg. Å omstille seg handler om noe så eksistensielt som livskvaliteten til dem det gjelder.

Fordel med fleksibilitet

Jan Roald Nysæther har gjort seg mange av de samme erfaringene som Sven Vogt og DI-gruppen. Omstilling og endring er universelle størrelser, og selv om

utgangspunktet er bygget opp av ulike komponenter er behovene ofte de samme. Men Nysæther vil også understreke hvor uhyre viktig det er at de tillitsvalgte er involvert i omstillingsprosessen. Hvis ikke kan det fort oppstå uenigheter. Skal omstilling i en bedrift som Kværner gå på en god måte og bli maksimalt bra, må tillitsvalgte og HR jobbe sammen, og ikke være to motparter. Det gjelder å tenke kreativt og lete etter gode løsninger som gjør omstillingen lettere, og en fleksibel arbeidsstokk er absolutt en fordel. I Kværner har flere skiftet jobb. Det er fortsatt et behov for operatører, og flere har gått fra å være funksjonær til operatør. En slik fleksing gjør bedriften mer robust, og kan ofte slå positivt ut for den det gjelder, ifølge Nysæther.

– Selvsagt finnes det også lyspunkter ved en omstilling, det er ikke bare en tung og dystre prosess. Vi må nå tilpasse oss et strammere

marked, vi kan ikke surfe på medgangsbølgen som har ført til at organisasjonen har est ut. Justering av organisasjonen bør gjøres i gode tider, men vi har utallige eksempler på at bedrifter ikke gjør det selv om de vet at de gode årene ikke varer evig. Vi må øke effektiviteten, spesialisere oss på litt mindre oppdrag, og venne oss til at ting er i endring, sier Nysæther.

Det har skjedd før med Kværner. De var lenge Norges største skipsverft, men over natten på 1970-tallet var det plutselig Statfjord A ute i Nordsjøen som gjaldt. Lenge ble alle jobber utført for offshore, og så kom plutselig oppdrag for landbasert virksomhet. Lenge var oppdragene både store og langvarige, nå er de ofte mindre og kortvarige.

– Kundenes behov endrer seg, og det gjelder å komme seg litt lenger frem i skoene hvis vi vil henge med i den knallharde konkurransen, avslutter Nysæther. <

Helt sjef på landet

Årets Helt sjef-vinner, Marthe Bogstad, mener flere jevngamle bør våge å være naive.

tekst CATO GJERTSEN foto SUSANNE EGSET



Marthe Bogstad er kjempeglad og stolt over at hun anses som et så godt lederemne, at en enstemmig jury valgte å tildele nettopp henne årets Helt sjef-pris.

– Jeg hadde null forhåpninger om at jeg, som bonde på landet, skulle slå en gjeng med dyktige gründere og folk i dress. Det føles veldig stort, og en ære jeg deler med alle andre unge bønder som tør å satse.

Meningsfylt arbeid

Og det å tørre å satse på matproduksjon, er noe 25-åringen tror flere unge gjør lurt i. Skal man lykkes, mener hun man må våge å kaste seg ut i det ukjente.

– Du kan selvsagt vente med å leve ut drømmen til du er godt oppe i 30-årene, og har brukt flere år på å analysere alle risikoelementene. Men da tror jeg mange ender opp med å bli stående på stedet

hvil, sier hun, og spør retorisk hva det verste som kan gå feil er.

– Jo, at man feiler og får seg en smell. Da reiser man seg, børster av seg og går videre. Dessuten er jeg så naiv at jeg tror vi mennesker vil trenge mat også i framtiden, selv om dagens landbruksminister ikke er helt enig, sier Bogstad, og viser litt av alt engasjementet som bor i henne.

Det trengs når hun er fulltidsbonde på familiens gård på Kløfta, som kaptein på det lokale fotballlaget og som leder av Akershus Bygdeungdomslag. I forenningen representerer Bogstad 850 jevngamle (eller venner, som hun kaller dem), i kampen for å fremme bygdenes interesser.

– Det er viktig med engasjement, enten det er på jobben eller på fritiden. Jeg har full forståelse for at folk har ulike forutsetninger. Samtidig mener jeg det er viktig at det gis rom til alle, slik at alle får være med og gi av seg selv til fellesskapet.



Årets Helt sjef-vinner opplever mange gleder i hverdagen. Aller størst er lykken når hun ser resultater av møysommelig arbeid.

– Når kornet er klart til å høstes, etter at du først har sådd og så sett det modnes. Eller når du fører en pjusk kalv, og ser den vokse opp til å bli en stor okse, det føles utrolig meningsfylt.

Enstemmig jury

Årets tildeling av prisen var enstemmig blant juryens medlemmer. Juryleder Frode Kyvåg begrunner tildelingen slik:

– Marthe er ikke bare en tøff jente med et enormt pågangsmot, men hun har sunne verdier, viser handlingskraft og bryr seg om norsk matproduksjon. Og ikke minst er hun levende opptatt av å utgjøre en forskjell i nærmiljøet. Hun er et bevis på at det er plenty av initiativ og skaperlyst blant dagens unge, og en veldig verdig vinner av Helt sjef 2015, sier Kyvåg. <

Om vinneren

MARTHE BOGSTAD

Alder: 25 år
Stilling: Bonde
Bosted: Kløfta, Akershus

//
Når du fører en pjusk kalv, og ser den vokse opp til å bli en stor okse, det føles utrolig meningsfylt!

Om Helt Sjef

En arbeidslivs- og inspirasjonspris som deles ut til en yrkesaktiv person under 30 år, som er et inspirerende og initiativrikt lederemne. En fagjury bestående av Asbjørn Riddervold, business manager i McDonald's, Line Folstad, stikningsingeniør i Skanska, Frode Kyvåg, Norway Cup-general og håndballtrener, Stian Seland, leder LNU, Nils Ingar Aadne, komiker og gründer av iStage Management AS og Thina Saltvedt, sjefsanalytiker makro/olje i Nordea, kåret vinneren. Prisen er et samarbeid mellom McDonalds Norge og Lederne.



Personlig merkefare?

Personlig merkevarebygging har blitt en del av ryggmargsrefleksen til yngre generasjoner. Er vi i ferd med å dyrke frem en gjeng med narsissister?

av LENE LJØDAL illustrasjon BERIT SØMME

Det handler ikke bare om å sende jobbsøknaden til en bedrift eller å registrere seg hos et bemanningsbyrå. I dag hører vi om folk som blogger, twitrer og instagrammer seg til drømmejobben. Men det er ikke kanalene som er spesielle, det er hvordan de fremmer seg selv og sin personlige merkevare. Har vi lagt Janteloven bak oss? Eller er vi på vei til å bli en gjeng med narsissister?

For snart fem år siden lanserte jeg min egen blogg, og i PR-kampanjen «Lene søker jobb» løftet jeg frem meg selv og mine kvaliteter som arbeidstaker. Etter flere måneder uten et eneste jobbintervju fikk jeg jobb på to uker. Jeg er ikke alene om å bygge karriere via digitale plattformer. Tvert imot. Omdømme og merkevarebygging har blitt en del av ryggmargsrefleksen til yngre generasjoner. De er mye mer opptatt av hvordan de fremstår og hva de kan bruke oppmerksomheten til. Allerede før de har avsluttet skolegangen på videregående har de klare tanker om hva som er deres personlige merkevare, og hvilke kanaler de kan benytte for å finne drømmejobben.

Personlig merkevarebygging, eller omdømmebygging, handler om hva slags spor du legger igjen eller ønsker å legge igjen etter deg – enten det er på sosiale medier, på papiret eller i møtet med andre. Det handler om å lage en strategi for hva man vil og hvordan man skal gjøre det. Dette er noe også

ledere har blitt opptatt av. For å lykkes med personlig merkevarebygging er det viktig å være tro mot seg selv, sine egenskaper og ønsker. Samtidig snakker man mye om «å skille seg ut fra mengden». Det å kopiere andres idéer fungerer ikke, selv om det har vært suksess én gang. Da blir spørsmålet om du er bra nok. Har du det lille ekstra som skal til for å lykkes?

// **Omdømme og merkevarebygging har blitt en del av ryggmargsrefleksen til yngre generasjoner. De er mye mer opptatt av hvordan de fremstår og hva de kan bruke oppmerksomheten til.**

Baksiden av gullmedaljen

De siste årene har vi lest om «generasjon prestasjon» som jobber hardt for å få de beste karakterene på skolen, drikker mindre alkohol og trener mer. De er også opptatt av å få mange «likes» og kommentarer på profilbilder og statusoppdateringer i sosiale medier. Samtidig ser vi at fremtidens arbeidstakere trenger flere og oftere tilbakemeldinger enn eldre generasjoner. Ser vi en sammenheng? Absolutt.

Mediene og samfunnet blir stadig mer personfikserte. Vi behøver

ikke se lengre enn til idrettens Petter «The Thug» Northug, eller musiker Tone Damli Aaberge, for å finne eksempler på personer som får mye oppmerksomhet rundt sin personlighet, eller sin «personlige merkevare», som vi kaller det i kommunikasjonsverdenen. Et annet eksempel på dette er at vi har fått et populistisk parti i regjering. Dette var utenkelig for bare noen år tilbake. Denne forandring sprer seg videre til andre deler samfunnet, både her i Norge og til resten av verden, og man kan stille spørsmål ved hva denne personfikseringen gjør med oss som individer.

I Norge er det typisk norsk å være god. Ikke nødvendigvis god mot hverandre, men god som i å vinne gull. Vi har blitt mer opptatt av hvem som sier og gjør de riktige og gale tingene. Videre sammenligner vi oss selv med andre i større grad enn før, samtidig som vi er mer fokusert på oss selv fremfor gruppen man tilhører/sammenligner seg med. Dette gjelder både på jobb og privat.

Mange ganger lurer jeg på om vi er i ferd med å dyrke frem en gjeng narsissister ved å mate usikkerheten til fremtidige generasjoner. Men det er to sider av gullmedaljen. For hva skjer med deg når du hele tiden sammenligner deg selv med andre? Føler du at du er god nok som du er, eller må du pynte på merkevaren din for å bli god nok? Er du i en personlig merkefare?

Fra blogginnlegget: «Drit i jobbsøknaden» på Lenesokerjobb.com ←



Lene Ljødal

↓
Kommunikasjons-
rådgiver i Lederne



Når tryggheten taper

Det å gi opp et yrke, et fag eller en lederposisjon uten å ta valget selv, gjør noe med oss mennesker. Det river oss ut av trygge rammer, skaper usikkerhet og frykt. Å få riktig støtte i slike prosesser kan bety vinn-eller-forsvinn i arbeidslivet.

av LIV SPJELD BY, NESTLEDER illustrasjon ISTOCK

Vi har i flere tiår opplevd et arbeidsliv som har ropt etter hoder, hender og føtter. Den ene rapporten etter den andre har dokumentert at vi vil mangle arbeidskraft i mange år fremover. Prognoser har vist oss at utdanningstempoet ikke har vært i takt med etterspørselen av kvalifisert personell. Diskusjoner har handlet om hvordan vi kan organisere arbeidslivet slik at eldre arbeidstakere står lenger i jobb. Kompetanseoverføring og stabilitet har vært nøkkelord.

De siste 15 årene har mange bransjer i tillegg måttet hente utenlandsk arbeidskraft for å klare å opprettholde produksjonstempoet, og arbeidsmarkedet for yngre jobbsøkere har vært eventyrlig. Ikke sjelden har vi kunnet lese om ingeniører med signerte jobbkontrakter allerede tidlig i utdanningsløpet. I dag hører vi nesten daglig om hvordan ledigheten for nevnt yrkesgruppe øker.

Vinn-eller-forsvinn

Etter mange år innenfor attføringsbransjen har jeg sittet i utallige møter med mennesker som har måtte gi opp jobben, både frivillig og ufrivillig.

Det å gi opp et yrke, et fag eller en lederposisjon uten å ta valget selv, gjør noe med oss mennesker. Det river oss ut av trygge rammer, skaper usikkerhet og frykt. Har det

ikke vært helsemessige utfordringer i forkant, så dukker det raskt opp symptomer man ikke har kjent på tidligere. Å få god og riktig støtte i slike prosesser kan bety vinn-eller-forsvinn i arbeidslivet.

Jeg tenker ofte på en dame jeg tok imot via et NAV-tiltak for flere år siden. Hun hadde gjennom mange år og utallige arbeidstimer opparbeidet seg en veldrevet

//
I et arbeidsmarked i endring er det betryggende at så mange ledere og betrodde ansatte har sett viktigheten av å være organisert.

frisørsalong, med flere ansatte og trofaste kunder. Så dukket det opp helseplager som begrenset muligheten hennes til å fortsette driften. Tapet av virksomhet hun hadde arbeidet så hardt for å bygge opp, sendte henne lang ned i kjelleren. Selvtilliten, arbeidsgleden og livskvaliteten var redusert, troen på omskolering var minimal. Til slutt ville legen hennes starte uføreprosessen. Men heldigvis – etter en periode i et arbeidstreningprogram kom håpet sakte men sikkert tilbake.

Skal være en styrke

Mange av Ledernes medlemmer

i betrodde og ledende stillinger jobber i selskaper som er truet av tøffe omstillinger og i verste fall nedbemanninger.

Lederne som fag- og interesseorganisasjon må og skal legge til rette for at våre medlemmer får sikret sine rettigheter, og de skal være trygge på at vi er en styrke i utfordrende situasjoner. Lederne har forsterket sitt juridiske tilbud til medlemmer og vi arrangerer kurs i omstillingsprosesser sentralt og lokalt. Vårt etter- og videreutdanningsfond kan bidra med økonomisk støtte til kompetanseheving for å bli attraktiv på nye arbeidsmarkeder. Vi jobber også med et nytt karriereveiledningstilbud.

Vi har også erfart at arbeidstakere fra min egen generasjon, vi som er fra 50 år og oppover, kan ha større utfordringer i arbeidsmarkedet. Lederne er i kontakt med et selskap som har spesialisert seg på formidling av voksen og erfaren kompetanse.

I et arbeidsmarked i endring er det betryggende at så mange ledere og betrodde ansatte har sett viktigheten av å være organisert. Lederne har plass til flere, og vi håper at mange vil benytte seg av vårt medlemskap. Det er en viktig investering for fremtiden, for eventuelle utfordringer eller nedbemanninger finner sted.

Uttrykket «det er for sent å forsikre bilen når uhellet er ute» har sjelden vært mer relevant. ←


Liv Spjeld By

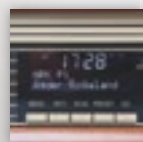


↓
Nestleder i Lederne

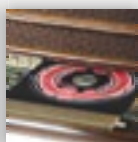


Retro musikkanlegg 7-i-1

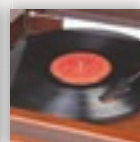
NOSTALGISK UTENPÅ - **HIGHTECH** INNI



DAB+ og FM-radio



CD-spiller



Platespiller



Kassettpiller



USB-lagring/-avspilling



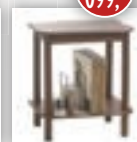
USB minnepinne 8 GB



Reservestift



Platerengjøringssett



Platebord

- Innebygd DAB+ radio med teleskopisk antenne • Bluetooth for avspilling av lydfiler fra smartphone eller nettbrett
- FM-radio og 75 Ohm husantenneinngang • 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



etc.

Bil → Gadgets → Apps → Bøker

Elektrisk stemning!

Elbil-markedet er brennhett i Norge, og utgjør nå 20 prosent av totalmarkedet. Her er de mest spennende elbilene du får kjøpt akkurat nå.

tekst KNUT ARNE MARCUSSEN foto BILPRODUSENTENE





Stjerne på strøm!

Er du på utkikk etter en bil som har noe mer fleksibilitet enn den jevne elbilen, kan Mercedes sitt bidrag være et godt alternativ. Flerbruks-bilen er basert på velkjente B-klasse, og den er fylt med nyvinninger og spennende løsninger. Drivlinjen er fra Tesla, noe som sikrer gode ytel-ser. Rekkevidden kan forlenges med tre mil.

MERCEDES B ELECTRIC

- Pris fra: 271 980 kr
- Motor: El-motor, 180 hk
- Rekkevidde: Inntil 23 mil
- Toppfart: 160 km/t
- 0–100 km/t: 7,9 sekunder



Trekker på alle fire

Norge er et av de største markedene for Tesla. Model S er foreløpig merkets eneste modell, og nå får du den med ny innstegsmodell som inkluderer firehjulstrekk. Utgaven 70D har imponerende rekkevidde, kraftig el-motor og relativt hyggelig pris.

TESLA MODEL S 70D

- Pris fra: 550 000 kr
- Motor: El-motor, 234 hk
- Rekkevidde: 44 mil
- Toppfart: 225 km/t
- 0–100 km/t: 5,4 sekunder



Lengst for pengene!

Renault har trøblet litt på det norske bilmarkedet, men det har virkelig løsnat med elektriske Zoe. Den kompakte små-bilen sjarmerer deg fort i senk med lekne kjøreegenskaper, artig design og moderne løsninger. Etter en oppgradering er dette også bilen med nest lengst rekkevidde på det norske markedet.

RENAULT ZOE

- Pris fra: 190 000 kr
- Motor: El-motor, 109 hk
- Rekkevidde: 24 mil
- Toppfart: 135 km/t
- 0–100 km/t: 13,5 sekunder



Garanti-vinneren

Koreanske Kia er alene om å gi syv års garanti på sine biler, noe som selvsagt også gjelder for Soul Electric. Dette er bilen som med friskt design, romslig interiør, lang rekkevidde og gunstig pris stakk av med tittelen «Årets Bil» i Dagbladet for 2015. Søker du trygghet kombinert med spenning, er dette en bil å se nærmere på!

KIA SOUL ELECTRIC

- Pris fra: 205 900 kr
- Motor: El-motor, 111 hk
- Rekkevidde: 21,2 mil
- Toppfart: 145 km/t
- 0–100 km/t: 11,2 sekunder

Plassmester

Dette er sannsynligvis den siste elbilen du kanskje har lyst på, men den første du virkelig trenger. I hvert fall gjelder det om du har familie og har behov for en bil med plass. For det er det rikelig av i e-NV200, som nå er tilgjengelig med hele syv seter. En mer fleksibel og miljøvennlig bil finner du ikke!

NISSAN E-NV200

- Pris fra: Ca. 240 000 kr
- Motor: El-motor, 109 hk
- Rekkevidde: 17 mil
- Toppfart: 120 km/t
- 0–100 km/t: 14 sekunder



Visste du at ...



I 1919 produ-serte Staværn Bilfabrik cirka ti elektriske lastebiler, og Strømmens Værksted laget tre prototyper i 1971. Think produserte over 2000 el-biler i perioden 1990–2009. I dag er det kun elbilNORGE (Buddy) som produserer elbiler i Norge.



Fra 2000 og utover har antallet elbiler i Norge vært økende, med en eksplosiv økning de siste årene. I dag er hver tidende nye bil som selges i Norge en elbil.



Robot renser grillen

Grillbot er roboten som renser grillristen for deg på ti minutter. Den er oppladbar med kobberbørster. Når den er ferdig legges børstene i oppvaskmaskinen, og så er den klar til neste gang. Perfekt når grillsesongen skal avsluttes.



Gjør mobilen til et varmesøkende kamera

Militært personell, bygginspektører, førstehjelpsmannskaper og meteorologer er kjent med fordelene ved infrarød bildeteknologi. For oss vanlige kan teknologien hjelpe deg med alt fra å finne rør i vegg, lokalisere lekkasjer og lete etter dyr i mørket. Med **Flir** kan du både ta vanlige bilder og bruke time-lapse funksjon.



Polaroid er tilbake

Kameraer som skriver bildene ut direkte er tilbake for fullt. Det nye kameraet **Socialmatic** fra Polaroid støtter både blåtann og trådløst nett, i tillegg til at du kan skrive ut bildene med det samme.



DINGSENE VI BARE MÅ HA

INNEN FORBRUKERELEKTRONIKK KOMMER DET EN REKKE NYE PRODUKTER. NOEN REVOLUSJONERER VÅR HVERDAG, ANDRE ER NOK AV MINDRE NYTTE – MEN TIL GJENGJELD VELDIG MORSOMME.

av JAN ADELSTEN RØSHOLM, ADM. DIR. I ELEKTRONIKKBRANSJEN

NÅR SOMMEREN NÅ ER OVER,

og det går mot kortere og mørkere kvelder, så er det en utmerket mulighet til å mimre om de lyse dagene og kveldene som var. Det er samtidig en fin mulighet til å sette seg inn i de nyheter som er kommet, og tenkte at dette må jeg kanskje ha til neste sommer.

Renserobot og varme-søkende kamera

De fleste av oss har vel spist grillmat i løpet av sommeren. Etter et godt måltid er det et tiltak å rense grillen for marinade, fett og innbrente matrester. Da kommer grillboten til sin rett. Dette er en robot som renser grillristen

for deg. Den er oppladbar, og har kobberbørster. Når den er ferdig, så legges børstene i oppvaskmaskinen, og den er klar til neste gang.

En annen morsom gadget er definitivt Flir sitt nye mobiltilpassede termiske kamera. De fleste av oss kjenner vel til varmesøkende kamera som et redskap på redningsfartøy og fly, slik at man kan finne savnede personer. Men de brukes også av håndverkere for å finne vannlekkasjer og lignende. Felles er at det er kostbart utstyr. Men nå har det kommet en liten modell til å sette på mobiltelefonen. Med denne kan du både ta film og stillbilder. Men det er ikke bare hobbyhåndverkeren

som har glede av dette. Jeg har selv brukt det flere ganger når jeg har lekt mørkgjemsel med barna. Litt juks kanskje, men veldig gøy.

Bilder rett i hånda

Etter en sommer med ferie, så har man ofte tatt mange bilder. Mange av dem er også delt på sosiale medier. På 80-tallet var det populært med kamera som skrev bildene rett ut, slik at man slapp fremkalling. Denne



Det jo litt morsomt at ting som var moderne for 30 år siden kommer tilbake.

typen kamera er nå tilbake for fullt, og er den kamertypen som øker mest i tillegg til actionkamera. De nyeste modellene nå har selvfølgelig mulighet til å publisere på nett, da de støtter både blåtann og wifi, men muligheten til å skrive ut bildet er fortsatt tilstede. I tillegg har kameraet innebygget GPS, så nå kan bildet geo-tagges. Mange av disse bildene blir tatt i sosiale sammenheng, og av og til skal ikke nødvendigvis alt deles på nett. Og så er det jo litt morsomt at ting som var moderne for 30 år siden, kommer tilbake, dog i ny innpakning. Og vi kan jo se på disse bildene i fotoalbumet, mens grillen renses av grillboten. ←

Foto: Produzentene

Hva var den siste dingsen du kjøpte deg, og hva ville du aldri ha brukt penger på?



Anneli Brodin

Partner & Rådgiver i RetailX

Den siste dingsen jeg har kjøpt meg er en ny iPhone 6 – og tilhørende cover til denne. Jeg ville aldri brukt penger på et utendørs boblebad. Det er meningsløst, og etter min definisjon relativt harry.



Karina Kvam Bjørvik

Prosesstekniker, Statoil

Den siste dingsen jeg kjøpte meg var en iPhone 6. Noe jeg absolutt ikke ville brukt penger på er spray-tan.



Nick Williams

Rådgiver, Nordland Fylkeskommune

Siste dings jeg kjøpte var en Logitech bærbar høyttaler. Nydelig! Magisk lyd, og går fint ned i sekken. Hva jeg aldri burde kjøpt? Et telt som aldri er blitt slått opp – og hvor i all verden er pluggene?



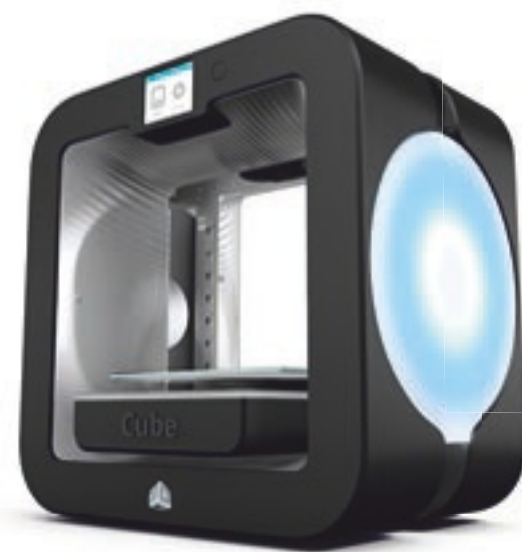
Paraplyen som ikke svikter – selv i storm

En paraply bukker ofte under når høstvindene river som verst. Den nederlandske designeren Gerwin Hoogendoorn har laget sin aerodynamiske **Senz** stormparaply, som er testet i vindtunnel for å tåle vindkast på opp til 100 km/t.



La stormkjøkkenet lade mobilen

BioLite CampStove er et supersmart stormkjøkken, som lader dingsene dine mens du varmer opp maten. Takket være en innebygd, termoelektrisk generator blir varmen fra flammene til elektrisitet. Alt som kan lades via USB, for eksempel smarttelefon eller kamera, kan lades ved hjelp av ild fra kvister og greiner som du finner i naturen.



Skriv ut i 3D

Vil du ha en dings med maksimal wow-effekt er det 3D-printer som gjelder. Fra å være et smalt og svin-dyrt nisjeprodukt har 3D-printeren nå inntatt norske elektronikkjeder med modellen **Cube**. Det er kun fantasien som setter grenser for hva du kan skrive ut, og Cube kan skrive med to materialer, og dermed to farger. Den kommer med hvit eller svart ramme.



MacBook i gull

Apple kan det der med detaljer, og de overrasket mange med sin nye **MacBook** toppmodell tidligere i år. Konkurransesfortrinnet ligger ikke i at den kommer i en gullutgave (selv om det er litt stas), men at den er Apples første viftefrie bærbare.



Våk opp til lyden av en hakkespett

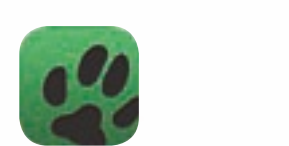
The Alarming Clock er vekkerklokken som imiterer en hakkespett – bokstavelig talt. Med et mekanisk nebb, vil lyden av hakkespetten forandre seg alt ettersom hva du setter foran den. Klokken har et elegant og enkelt design, er laget av eik og har et touch-sensitivt display i toppen.



PÅ MOBILEN

App-solutt alt kan lastes ned

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



Viltappen

Viltappen gir deg nyttig veiledning i møtet med ville pattedyr og fugler. Hvordan du kjenner igjen ulike arter, fot- og andre spor, er noe av det appen, som foreløpig kun finnes på svensk, hjelper deg med. I tillegg inneholder den informasjon om arters utbredelse, matvaner, forplantning og forhold til mennesker.



Foto: iStock



iSikte Norge

Hva er navnet på fjellet du kan se i det fjerne, og hva heter sjøen som befinner seg rett foran deg? Pek på landemerket med telefonen og iSikte Norge, og du får korrekt navn opp på skjermen din. En god følgesvenn for nysgjerrige turgåere som ønsker kjappe svar på hvilke egennavn som omgir dem i naturen.



Norske sopper

«**Norske sopper**» er en soppguide fra Gyldendal Norsk Forlag, basert på boken med samme tittel. Denne guiden er tiltenkt den viderekommende sopplukkeren. Appen gir deg også blant annet muligheten til å lagre og dele soppsteder.



Legevakt-håndboken

En praktisk håndbok som gir helsepersonell beslutningsstøtte og behandlingsråd på legevakt. Dermed er appen også en uvurderlig støtte for deg som befinner deg langt utenfor allfarvei. Fordi hvis uhellet først skulle skje, gir appen deg anbefalt behandlingsmåte.



Geocaching

Geocaching er den nye aktiviteten som får alt fra småbarnsfamilier til pensjonister ut på tur. Geocaching er en internasjonal aktivitet, og kan sammenliknes med orientering. Kart og kompass er byttet ut mot en GPS-mottaker eller smarttelefon. Postene kalles «kæsjer» og ligger overalt, både i byer, på fjellet og i skog og mark.

i

Internasjonalt arbeidsmarked?

Troen på hvor internasjonalt mobile arbeidstakere vil være i årene fremover varierer sterkt fra land til land. Ikke uventet regner nesten alle de spurte innbyggerne i kriserammede Hellas med at de vil måtte finne seg arbeid utenfor hjemlandet.



94 % av grekerne tror at jobbing i utlandet vil bli vanligere i fremtiden. Det samme gjelder for:

85 % av spanjolene.

71 % av svenskene.

47 % av nordmennene.

46 % av sveitserne.

45 % av danskene.

27 % av luxemburgere.

Kilde: Ranstand Work Monitor

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.

Underholdende om omstilling

Henning Denstad
Omstilling

Administrerende direktør Kjell Christensen har kommet seg gjennom finanskrisen, men problemene er på ingen måte over. Firmaet beveger seg nådeløst mot stupet og kreditorene begynner å bli nervøse. Det siste han trenger er IT-løsninger han ikke kan stole på. Men det er akkurat det han får. Omstilling er en fagroman om krisehåndtering, endringsledelse og IT, som ved å bruke romanens form belyser et utfordrende tema på en oversiktlig, leservennlig og underholdende måte. En bok man både kan kjenne seg igjen i og få nye perspektiver av å lese.

Kolofon



Utviklingen av norsk arbeidsliv
Harald Dale Olsen
Norsk arbeidsliv i turbulente tider

Globalisering, omstilling og konkurranse er stikkord som ofte brukes for å beskrive utviklingen i det norske arbeidslivet siden 1990-tallet. Forfatteren dokumenterer hva som kjennetegner utviklingen blant virksomheter i norsk økonomi fra slutten av 1990-tallet til 2012, og i hvilken grad virksomhetenes tilpasninger kan forstås som følge av globalisering og produkt- og faktormarkedskonkurranse.

Gyldendal



Den norske Lean-verktøykassen
Rolfsen, Monica
Lean blir norsk: lean i den norske samarbeidsmodellen

Fenomenet lean har preget debatten om endring og omstilling de siste 20 årene. Også norske virksomheter benytter seg av dette organisasjonskonseptet – noen med stor suksess, andre med blandede erfaringer. Denne boken gir svar hva lean på norsk innebærer. Leseren får en forståelse av den norske modellen og dens historiske fremvekst samt en introduksjon til hvordan lean kom til Norge.

Fagbokforlaget



Den europeiske velferdsstaten
Ingeborg Eliassen
Harde tider – Det nye arbeidslivet i Europa

I kjølvannet av finanskrisen har det skjedd en brutalisering av arbeidslivet i Europa, skriver Eliassen. I nesten tre år har hun vært reisende reporter i land som har vært rammet av eurokrisen, og møtt mennesker som strever under nye vilkårene. Europa kan nå være på vei ut av den dypeste økonomiske krisen siden andre verdenskrig. Men klimaet er ikke det samme som før. Er vi i ferd med å gi opp den europeiske velferdsstaten?

Spartacus

i

Lederbøker

Skreddersydde bøker for nybakte ledere og mellomledere!



For førstegangslederen

Boken bygger på resultater fra forskning på ledelsesfeltet og er en veiviser inn i oppgavene og utfordringene en førstegangsleder møter. Det å bli leder for første gang er en utfordrende og avgjørende beslutning for mange, men de fleste opplever at de får liten støtte i overgangen. Forfatterne gir en praktisk innføring i den nye tilværelsen som leder.

Frøde Haaland og Frøde Dale
På randen av ledelse
Gyldendal



Den sentrale mellomlederrollen

Mellomlederen handler om den sentrale rollen mellomlederen spiller for virksomheter. Mellomleders ansvar og muligheter drøftes i sammenheng med både ledelse, strategi, makt, maktspill og maktutøvelse. Eksempler fra forfatterens egen lederkarriere illustrerer bokens teoretiske innhold. Boken retter seg mot både nye og mer erfarne ledere på alle nivåer.

Ole Hope
Mellomlederen
Gyldendal

En betryggende samtale

Som Lederne-medlem har du mulighet til å drøfte ditt pensjonsståsted med en uavhengig ekspert. I jungelen av valgmuligheter kan samtalen bli avgjørende i planleggingen av ditt eget pensjonsløp.

av CATO GJERTSEN



Partner og grunnlegger av Steenberg & Plahte AS Erik Steenberg.



// Vårt bidrag er å synliggjøre samtalepartnerens muligheter.

mange Lederne-medlemmer blir overrasket over hva som dukker opp i samtalen. Rådgivningstjenesten som Ledernes medlemmer har anledning til å gjennomføre

eller løsninger, og vokter oss vel for å mene noe konkret. Vårt bidrag er å synliggjøre samtalepartnerens muligheter, samt konsekvensene av de ulike valgene han eller hun vurderer, sier Erik Steenberg.

Fram til 2011 var særlig alderspensjon ensbetydende med at folk sluttet i arbeidslivet. Etter innføringen av pensjonsreformen kan mange nå begynne å ta ut pensjon fra fylte 62 år. Hvor mye pensjon som tas ut, kombinert med størrelsen på ens egen arbeidsinntekt, er i stor grad opp til en selv. Med full fleksibilitet følger også et hav av alternativer.

– Det er verdifullt for alle og enhver og stadfeste sitt eget pensjonsståsted. Særlig aktuelt er det for ansatte som tilbys sluttpakker, enten frivillig eller ikke frivillig. Det er en virkelighet mange i oljenæringen står overfor i disse dager, sier Steenberg, og legger til at hans erfaring er at

Ikke alle synes det er like enkelt å innhente nødvendig informasjon for å skaffe oversikt over egen situasjon. For at flere skal bli flinkere til å orientere seg i jungelen av muligheter og hvilke valg som passer best for nettopp dem, tilbys Lederne-medlemmer mellom 59 og 65 år en 1,5 times samtale med en representant for et uavhengig rådgivingselskap, Steenberg & Plahte AS.

Partner og grunnlegger, Erik Steenberg, forteller at konsulentens rolle er å se på den enkeltes situasjon i et fugleperspektiv.

– Vi selger ingen produkter

Endret kurs etter konsultasjon

Jan Vidar Gausel er glad for at han tok seg tid og råd til en konsultasjon om pensjonsvalg. Den nye kunnskapen han fikk gjorde at han tok helt andre valg enn det som var planlagt.



LEDERNE KAN vise til flere positive erfaringer hos medlemmer som har benyttet seg av konsultasjonen med Steenberg & Plahte AS. HMS-leder Jan Vidar Gausel i Omega er en av dem. Han hadde kommet langt i en prosess, som Gausel antok ville ende med at han takket ja til en sluttpakke. Men så fikk han nokså tilfeldig vite at det også ville bety at han da blant annet ville miste alt av forsikringer og velferdstilbud.

– Da innså jeg at jeg trengte mer informasjon om konsekvensene av egne pensjonsvalg. Jeg kontaktet Lederne, hørte om dette konsultasjons tilbudet og tenkte det kunne være greit å prøve.

Gausel er veldig glad for at han tok seg tid og råd til praten med Steenberg & Plahte.

– Tilbudet er rett og slett glimrende! Det var så mye jeg ikke hadde tenkt fullt gjennom. For meg var det viktig at konsultasjonen ble gjort med

en uavhengig samtalepartner. Dermed kunne jeg slappe helt av, og føle meg trygg på at jeg ikke ble «lurt» til å takke ja til løsninger som egentlig gagnet samtalepartneren.

Gausel forteller at det eneste han måtte gjøre, var å møte opp med nødvendig dokumentasjon.

– Alt annet dekket vi i løpet av samtalen, sier Gausel, som råder folk til å se vekk fra egenandelen.

– Det blir som småpenger å regne. I hvert fall når det du gjør er å utforme en mest mulig gunstig pensjonsplan for deg og din framtid. ←

// **Tilbudet er rett og slett glimrende! Det var så mye jeg ikke hadde tenkt fullt gjennom.**



En undersøkelse gjennomført av Norstat for Storebrand viser at hele 72 prosent av norske kvinner ikke vet hvor mye arbeidsgiver satte inn på deres pensjonskonto i fjor. Til sammenligning innrømmer 59 prosent av mennene det samme.



8 av 10 sparer ikke til egen pensjon.



6 av 10 nordmenn vet ikke hva de får i pensjon.



8 av 10 er ikke bekymret for sin økonomiske situasjon som pensjonist.



NORGE

46 % av norske arbeidstagere oppgir at de er villige til å spare 5 % av inntekten.

39 % er villige til å spare 10 %, mens 11 % er villig til å putte 20 % i pensjonssparing.

DANMARK

Hele 22 % av danskene vil bruke 20 % av inntekten til sparing for hverdagen etter avgått pensjon.

INTERNASJONALT

I India og Singapore er over halvparten villige til å spare 20 % eller mer av inntekten til fremtidig pensjon. I Singapore svarer hele 14 % at de vil bruke 40 % av inntekten til pensjonssparing. Tilsvarende andel i Norge er 4 %.

Menn har en gjennomsnittlig årlig alderspensjonen på 252 400 kroner og kvinner 191 200 kroner pr. 31. mars 2015. Kvinnenes pensjon utgjør dermed 76 prosent av mennenes.



Kilder: Norstat for Storebrand, MMI Undersøkelse for Norsk Pensjon, NAV og Randstand Work Monitor 2015

Erstatning ved alvorlig sykdom

Over 60 000 nordmenn rammes av alvorlig sykdom hvert år, og sykdom rammer som regel også økonomien.

av ROAR HAGEN, FORSIKRINGSMEGLER FOR LEDERNE



// Forsikringen gir stor handlefrihet i en vanskelig tid.

Å BLI ALVORLIG SYK kan snu opp ned på livet. For mange vil alvorlig sykdom føre til nedsatt arbeidsevne i kortere eller lengre perioder, noe som igjen vil gå ut over den økonomiske situasjonen. I arbeidssammenheng kan det handle om behov for å trappe ned eller skifte til mindre stressende arbeid, ta forlenget permisjon for å komme deg etter sykdommen eller gi dine nærmeste anledning til å ta seg fri for å gi ekstra omsorg. I tillegg kommer utfordringer med nedbetaling av gjeld eller andre løpende utgifter dersom sykdomsperioden blir lang

samt betale for behandling som det offentlige ikke dekker.

Gjelder både deg selv og ektefelle/samboer

Forsikringen Kritisk Sykdom gir erstatning dersom du blir rammet av alvorlig og kritisk sykdom, eller får en av diagnosene som forsikringen dekker. Ledernes medlemmer kan forsikre både seg selv og ektefelle/samboer til medlemspris. Prisen er avhengig av alder og hvor stor dekning du ønsker. Du kan kjøpe dekning i klosser á kr 200 000 – inntil 1 million, både for deg og ektefelle/samboer.

Dekning for sykdom og diagnose

Forsikringen dekker blant annet kreft, hjerteinfarkt, hjerneslag, Multippel Sklerose (MS), hjernesvulst, nyresvikt, blindhet og døvhhet som skyldes ulykke eller akutt sykdom, tap av taleevne, tap av armer/ben og store brannskader. Forsikringen kan også gi erstatning ved hjerteoperasjoner eller gjennomført angioplastikk.

Rask utbetaling gir handlefrihet

Forsikringssummen blir utbetalt raskt etter at diagnos-

en er endelig stilt, eller du er oppført på venteliste til operasjon. Forsikringen gir dermed stor handlefrihet i en vanskelig tid. Vi anbefaler å ha forsikringen Kritisk Sykdom som et supplement til uføreforsikring. Du kan ikke være eldre enn 60 år når du kjøper forsikringen, men du kan ha den til første forfall etter fylte 67 år. Det kreves godkjent egenerklæring om helse fra alle forsikringstakere. ←

Du finner fullstendige vilkår for forsikringen på lederne.no/forsikring

Foto: iStock

Nedbemanning, utvelgelse og ansiennitet

Mange bedrifter har i disse dager behov for å gjennomføre nedbemanning. I den forbindelse dukker det opp begreper som utvelgelseskrets og utvelgelseskriterier. Men hva betyr de ulike begrepene?

tekst ANETTE GJERTSEN MITTET, ADVOKAT OG LEDER FOR FAG/JURIDISK AVDELING I LEDERNE



ARBEIDSMILJØLOVEN (AML) fastslår at en arbeidstaker ikke kan sies opp grunnet virksomhetens forhold, uten at det foreligger saklig grunn. Saklighetskravet omfatter også *utvelgelse* av arbeidstakere som berøres ved nedbemanning.

Skal normalt omfatte alle ansatte

Utvelgelsen skal i utgangspunktet skje gjennom en sammenligning av alle de ansatte i bedriften. Den såkalte *utvelgelseskretsen* skal dermed omfatte hele virksomheten. I en del saker oppstår det spørsmål om begrensning av denne kretsen. Det er under visse forutsetninger åpnet for en innsnevring. Den økonomiske situasjonen i bedriften, geografi, størrelse og struktur eller eventuelle spesialiserte funksjoner kan være relevante faktorer. Praktiske hensyn, som ressursbruk, usikkerhet blant ansatte, behov for stabilitet og behov for å beholde kompetanse kan også legitimere en innsnevring.

Utvelgelseskriterier kan defineres som den eller de faktorene som skal være avgjørende for hvilke medarbeidere som identifiseres som mulige over-tallige og hvem som utpeker seg til å bli. Kriteriene som settes for utvelgelsen må være saklige. Typiske eksempler

er ansiennitet, formal-kompetanse, realkompetanse, tverrfaglighet og personlig egnethet. Sosiale forhold skal for øvrig også være en del av totalvurderingen.

Utregning av ansiennitet

Ansiennitet er et mye brukt begrep. Det angir hvor lenge en person har vært aktiv i et yrke, eller hvor lenge en medarbeider har vært ansatt i en spesifikk bedrift. Det kan også referere seg til hvor lenge en arbeidstaker har vært tilknyttet et konsern.

Lønnsansiennitet er et begrep for yrkeserfaringen og utdanningen som legges til grunn ved beregning av lønn. Hva som er relevant vil variere mellom ulike tariffområder. Ansiennitet kan være et sentralt kriterium ved lønnsforhøyelser, eller ved tildeling av andre goder som kurs eller plassering i bedriften.

Ved nedbemanninger er hovedregelen at bedriften tar utgangspunkt i hvor mange år du har vært ansatt. Dette er det som ofte omtales som bedriftsansiennitet. Skifter du avdeling eller stilling internt i selskapet vil du ikke miste ansiennitet ettersom du fortsatt er ansatt i bedriften. Ansienniteten beholdes selv om du først jobber 5 år i avdelingen i Egersund for der-



etter å flytte til hovedkontoret i Stavanger. Et annet eksempel; En person har jobbet som fagarbeider i 15 år, formann i 7 år og konstruksjonssjef i 2 år. Medarbeideren har 24 års ansiennitet i bedriften. Planen er å kutte konstruksjonssjefstillingen. Formannsstillingen er besatt av en annen. I et slikt tilfelle er utgangspunktet at arbeidstakeren med 24 års ansiennitet vil utkonkurrere formannen med 2 års ansiennitet.

Ansettelsestid i andre selskaper i konsernet er noe annet enn bedriftsansiennitet og skal normalt ikke vektlegges. Noen unntak kan for eksempel være dersom du har skiftet arbeidsgiver etter sjefens ønske, i praksis har jobbet for begge selskaper eller det er andre tilknytningsmomenter.

Konsernansiennitet kan derimot ha betydning for hvor lang oppsigelsestid du skal ha. Ved beregning av oppsigelsestiden inkluderes den tid du eventuelt har vært ansatt i annen virksomhet innenfor konsernet som arbeidsgiver tilhører, eller innenfor en gruppe av virksomheter som er knyttet sammen gjennom eierinteresser eller felles ledelse på en slik måte at det er naturlig å se ansettelsesforholdene i sammenheng.

Dersom du har behov for juridisk bistand tar du kontakt med tillitsvalgt eller rådgiver i Lederne. Rådgiveren kan sende saken til forbundets advokat hvis det er nødvendig. Lederne bistår for øvrig i en rekke andre juridiske spørsmål. ←

Illustrasjon: 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 SEGI!

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 hver-

dag 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.

Ledernes valgkomite søker kandidater til forbundsleder

Forbundsleder Jan Olav Brekke velger å ikke ta gjenvalg på Ledernes landsmøte i 2016. Valgkomiteen er konstituert, og ønsker innspill på kandidater til ny forbundsleder fra 2016.

Valgkomiteen ber om skriftlige forslag til kandidater til forbundsledervervet. Forslagene må være oversendt valgkomiteen innen **1. januar 2016**.

Kontakt valgkomiteen i din region:

Region Øst
Erik Bergseng
951 36 643
erik.bergseng@nortura.no

Region Sør
Marita Nordskog
913 97 063
mnordsk@online.no

Region Vest
Kjell Arne Skålevik
951 97 533
kjell.arne.skalevik@kvaerner.com

Region Midt-Norge
Ingerid Kristine Amundsen Olsvik
907 79 947
ruffen1@icloud.com

Region Nord
Tone Persen
952 13 040
tonper69@gmail.com

Region Olje og gass
Geir Egil Skrunes
911 53 027
gesk@statoil.com

Region Samvirke
Anne Formo
958 09 228
od-ahau@online.no



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- OG MARKEDSAVDELING



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
Charlotte Yri
charlotte@lederne.no
934 09 702



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

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

siste ord *sitater fra toppsjiktet*



Else: Nå har jeg fått bedre sendetid på onsdag 21.40, som er ganske bra ... Men er det mulig å overta sendetidspunktet til Senkveld?

Trond: Nei, det er det ikke.

Else: Hvorfor ikke?

Trond: Altså, der går jo Senkveld.

Else: Men det har gått i 10 år nå. Jeg får jo mange tilbud fra NRK. Det er jo naturlig å spørre ...

Trond: Det er litt frekt også!

Else: Er det frekt?

Trond: Ja. De er kolleger av deg. De har jo det programmet.

Else: Gollum også han Ugla, liksom ...

Trond: Hva er det du sier for noe?

Else: Thomas Numme likner jo veldig på en ugle.

Trond: (*innhalerer dypt*) Nei, altså ... jeg sitter å tenker at jeg bare har lyst til å være ærlig. Og du snakker dem litt ned, og det synes jeg er dårlig stil. Det er kolleger av deg, og hvor mye dritt skal man være med på, liksom? Hvor mye vås skal man høre? Jeg mener ikke å være frekk, men jeg blir bare drittlei og tenker at hvis du får så gode tilbud fra NRK, så ta de da! (*Lang stillhet*).

Else: Ja ...? Altså, jeg elsker jo TV2 ...

Trond: Mitt forslag ville vært at vi rundet av arbeidsforholdet.

Else: Fordi jeg lurte på om jeg kunne få fredagen? Fordi

det er frekt?

Trond: Mm-hm. Jeg synes ikke vi skal gjøre noe stort nummer av det. Men da er det bedre at vi bare terminerer kontrakten.

Else: Men jeg må vel ikke slutte i TV2 hvis jeg sier at det er skjult kamera?

Trond: Jo, du kaster bort tiden min. Alle sier det er skjult kamera. Det spiller ingen rolle. Jeg er like irritert.

Else: Mener du det?!

Trond: Du har kastet bort tiden min.

Kameramann: Hallo. Vi har filmet deg, så det er faktisk skjult kamera.

Else: Jeg har ikke mistet jobben?!

Trond: Det er som jeg sier. Du har kastet bort tiden min.

Og jeg synes bare vi burde terminere. Helt seriøst.

Else: Men det var bare tull ... Fordi jeg sier jeg vil ha sendetiden til Senkveld så mister jeg jobben?!

Trond: Du mister ikke jobben. Du sier du ikke vil jobbe med TV2 mer.

Else: Men jeg vil jobbe med TV2. (*Stillhet*)

Else: Unnskyld ...

Trond: Sorry, men det er du som har blitt utsatt for skjult kamera! Jeg har så vondt inni meg!

Kvitter om #ledelse

//

En god leder har et positivt menneskesyn og forstår at virksomheten også handler om mennesker som jobber sammen.

@karinamissimo

//

Lyst på en ny start på #jobb? Gjør mer av det du synes er morsomt! Bra for deg og sjefen din.

@afarbro

//

Norge med et godt utgangspunkt for #omstilling. Topper nesten lista over human kapital.

@mkjeken

//

Ved #omstilling, #nedbemann og annen uro internt vil det å vise sin sårbarhet styrke ditt #lederskap.

@TorbenDN

//

Hvis du er #mellomleder og sitter i nærheten av en dårlig sjef, øker #risikoen for at også du selv blir en...

@jobbomtaler

//

Det er forskjell på #ledere og #sjefer.

@DSkinlo



Cunard er selve opphavet til cruiseferier på havet. Helt siden 1840 har deres berømte havkryssere skapt begeistring i alle verdens havner. Om bord på Cunards legendariske dronninger vil du oppleve tidløs eleganse og cruise på klassisk vis. Velg et transatlantisk cruise eller verdenscruise og føl selv den opphøyde og majestetiske atmosfæren allerede ved ombordstigning. Her er det respekt for tradisjoner - med Ballroom Dancing og Afternoon Tea på ekte britisk vis. Vi har nylig seilt med Cunard og på www.cruise.no kan du lese vår reiseskildring om livet ombord.

CUNARD MED STORE OPPLEVELSER PÅ HAVET SIDEN 1840

Vi har startet salget for 2016 hvor flaggskipet Queen Mary 2 legger ut på 121 dagers jordomseiling fra Southampton 10. januar. Hvis du bestiller tidlig garanterer vi at du får din drømmelugar til laveste pris samt ombordkreditt. Prisen er fra kr. 980,- per døgn og inkluderer alle måltider, underholdning, alkoholfritt drikke og tips. Du kan også velge kortere strekninger eller andre verdenscruise med en av Cunards dronninger. Vi har også fortsatt noe ledig på rederiets jubileumscruise i 2015.

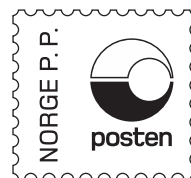
Ring oss på telefon 67 43 02 00 eller kom innom for en presentasjon av Cunard og et godt tilbud. Ta kontakt dersom du ønsker å få katalog sendt hjem. Du kan lese mer om seilingene på www.cruise.no

Lunch

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



CRUISE.NO Et hav av muligheter



Nye Golf Alltrack med DSG og 4MOTION er her.

Gjør deg klar for gode og sporty kjøreopplevelser i nye Golf Alltrack – med kombinasjonen av det sømløse automatgiret DSG og firehjulstrekkssystemet 4MOTION. Golf Alltrack byr også på økt bakkeklaring, røffe stylingdetaljer og alle innovasjonene du kjenner fra "vanlig" Golf. Velkommen til oss.

Pris fra kr 384.500,-*

*Prisene er veil. levert Oslo inkl. lev.omk. kr. 9.500,-. Frakt til forhandler utenfor Oslo og årsavgift kommer i tillegg.
Drivstofforbruk blandet kjøring: 4,9-6,6 l/100km. CO2-utslipp: 127-158 g/km.



Das Auto.