

lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 4-2013 / årgang 103

Portrett
KJERSTI
LØKEN
STAVRUM

Pluss!

OVERSTYRES
AV LEDELSEN

HELT SJEF-
VINNEREN

POPULÆRE
DINGSER
UNDER
JULETREET

FRYKTER
SKILLE I
ARBEIDSLIVET

Ekstra!
SLIK TAKLER
DU DE STORE
KRISENE
S.36



Turbulent i lufta

*Tøffere internasjonal konkurranse tvinger norsk luftfartsbransje til å tenke nytt.
Det kan bety færre norske arbeidsplasser over og under skyene.*

Fra knirk til knirkefritt med Nordialog!

IFS er en leverandør av forretningssystemer. Selskapet har de siste årene opplevd utfordringer med enkelte av telekomleverandørene.

“Etter at vi ble kunde av Nordialog, forsvant knirkelydene. De gir gode råd, følger opp og leverer i tide. Kontaktflaten inn i Telenor gir dessuten trygghet.”

Per Inge Vangen, Country Coordinator IFS



Nordialog er Telenors største distribusjonsmuskel i bedriftsmarkedet. Som totalleverandør av kommunikasjonsplattformer skreddersyr vi framtidsrettede løsninger til mange av Norges ledende bedrifter. Les hvorfor våre kunder er så fornøyde på nordialog.no >

nordialog

Telenors ledende bedriftskanal

Leder



Varsku i lufta

NORSK LUFTFARTSBRANSJE ER I ENDRING. VI MÅ PASSE PÅ AT DET IKKE BLIR VERRE.

«**DA JEG STARTET SOM PILOT**, var det som å være en rockestjerne» sier sjefspilot Jan Christoffersen i Norwegian i denne utgaven av Lederne. Norsk luftfart har vært gjennom store endringer de siste årene. Økt konkurranse, prispress fra lavkostselskaper og utenlandsk arbeidskraft med lavere lønninger, gjør at også norske flyselskaper må ta grep. Vår oppgave er å passe på at grepene som blir tatt ikke bryter med den norske arbeidsmiljøloven eller skaper en usikker arbeidshverdag for våre medlemmer.

Blant annet ser vi at stillingene til de fleste av Ledernes medlemmer i Norwegian, avhenger av at selskapet har et omfattende rutenett og er i vekst i årene som kommer. Selv om Norwegian sier at norske arbeidstakere ikke trenger å være bekymret for arbeidsplassene sine, vet vi at det skaper usikkerhet blant våre medlemmer. Usikkerhetene må også medlemmer fra SAS leve med. Vil de bli kjøpt opp av utenlandske eiere, og hvordan vil det i så fall påvirke norske arbeidstid, lønnsnivå og antall ansatte?

I helikopterbransjen ser vi allerede en trend som strider mot den norske ledelsesmodellen, der vi frykter at såkalt hard HR er i ferd med å ta overhånd.

Økt konkurranse fra et voksende utenlandsk eierskap i bransjen er endringer vi må følge med falkeblikk. Vi forsøker å være i forkant av mulige situasjoner, slik at gode arbeidsvilkår kan sikres før det er for sent.

I temasaken kan du møte fire av dem som lever av norsk luftfart, og hvordan de ser på utviklingen i bransjen. I tillegg debatterer områdeleder Bjørn Tjessem om situasjonen i helikopterbransjen, og om hard HR er en trussel for sikkerheten. Vi hører gjerne hva du mener.

Takk til alle medlemmer, tillitsvalgte, ansatte og samarbeidspartnere for innsatsen i nok et begivenhetsrikt år. Ønsker dere alle en god jul og et riktig godt nytt og spennende år. *God lesning!*

JAN OLAV BREKKE,
forbundsleder

lederne

Inspirasjon for ledende og betrodde ansatte

Ansvarlig utgiver

lederne

Lederne

Postboks 2523 Solli
0202 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 /
LISE TØNSBERG VANGERUD

Art Director

CHRISTEN PEDERSEN

Prosjektleder:

SIRI WULFSBERG

Tekster

Sverre Simen Hov, Cato Gjertsen,
Lise Tønsberg Vangerud,
Inger Lise Welhaven

Foto

Jeton Kacaniku,
Tommy Andresen

Opplag: 17 500

Trykk: RK-Grafisk



Forsidefoto:

Jeton Kacaniku

Vil du vite mer om Lederne?

Hold deg oppdatert på
www.lederne.no



Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

08 HVILKEN LEDERTYPE ER DU?

Strategisk, bevisst eller konfliktsky? Eller kanskje rett og slett helsefarlig?

10 BEST I MØRKET

Slukker du lyset på jobb, kan du få en aha-opplevelse.

Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

14 GRUBLER I BILBRANSJEN

Spesielt én egenskap ser Steinar Iversen etter når han skal ansette nye medarbeidere.

16 PRESSESJEFEN

Kjersti Løken Stavrum håper hun slipper å forsvare ytringsfriheten i sin nye jobb.

Fokus

Tema / Duell / Debatt / Kronikk

24 DEN NYE LUFTFARTEN

Tøffere konkurranse gjør noe med arbeidslivet til norske piloter og flyvertinner.

36 HVORDAN TAKLE KRISEN?

Det lønner seg å ha planen klar før krisen treffer selskapet. Les hvordan.

44 GRÜNDER VANT HELT SJEF

Kim Aleksander Larsen Røbergshagen imponerte juryen med sitt engasjement.



48 OVERSTYRT AV SJEFEN

Er grensen mellom jobb og fritid i ferd med å skli ut?

53 Etc.

Bil / Apps / Bøker
Teknologi / Trening/mm.

Pass deg for leiebilfellene

App for bedre skiføre

Boktips som hjelper deg å lykkes

Historisk overnatting i London
Julestemning i Polen

64 Smart

Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Arbeidsliv: Kommunikasjon som konfliktløser

Jus: Ulovlige arbeidskontrakter?

Jus: Viktig seier i Høyesterett

Forsikring: Sikre barna til jul



Følg oss på:

Organisasjonen Lederne er aktiv i sosiale medier.



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



LinkedIn.com/
company/lederne



“HVILKE RESULTATER SKAPER DEN NORSKE LEDELSEMODELLEN?”

Forfatter June-Kristin Lima Bru

“Den norske ledelsesmodellen” drøfter hvordan vi her i landet har utviklet en egen måte å lede på som på mange måter skiller seg fra det store utland. Norsk næringsliv er lønnsomt og har hatt en eventyrlig utvikling de siste 60 årene. Boken har en erfaringsbygget innfallsvinkel og er ikke en akademisk-teoretisk tilnærming til temaet. Åtte profilerte norske ledere deler sine erfaringer og kunnskap om temaet, på godt og vondt; **Jens P. Heyerdahl d.y., Finn Jebsen, Janne Vangen Solheim, Hilde Midthjell, Inge Brigt Aarbakke, Linn Cecilie Moholt, Steinar Olsen og Alf C. Thorkildsen.**

De som står bak boken er organisasjonen Lederne og forfatter June-Kristin Lima Bru. Redaktør er Tom Hetland.

Som medlem i Lederne får du boken til **kr 249**. Salgspris for boken er kr 349. Bestill boken på **lederne.no**

lederne

Ett steg videre

En gledelig nyhet! Nå blir Volkswagen elektrisk!



Nye e-up! er på vei.

Komfort og kjøreegenskaper trenger ikke nedprioriteres for å produsere en liten elektrisk bybil. Nå kommer Volkswagen e-up! En raffinert og gjennomarbeidet bil, med imponerende akselerasjon og en rekkevidde på inntil 160 kilometer. Normal ladetid er 6-8 timer, men med hurtigladning gjør du det unna på kun 20 minutter. Nye e-up! kan du bestille hos din Volkswagen forhandler. Velkommen!

Pris fra kr 191.600,-*

* Prisen er veil. levert Oslo inkl. lev.omk. kr. 8.900,-. Frakt til forhandler utenfor Oslo kommer i tillegg. Avbildet modell kan ha utstyr utover standard.

inspired by Think Blue.



Das Auto.

front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |

Forsker fram bedre ledere

Forskjellige personligheter, lederstiler, egenskaper, styrker og svakheter varierer fra sjef til sjef, og kan være en forklaring på hvorfor sjefen din er akkurat som han eller hun er.

KANSKJE HAR DU en sjef som har et godt forhold til medarbeiderne og kundene dine, men som likevel sliter med beslutningsvegring? Eller kanskje sjefen er modig og strategisk orientert, men synes den relasjonelle delen av lederrollen er krevende? Førsteamanuensis Camilla Fikse ved Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap ved NTNU har skrevet doktorgrad om temaet. 65 ledere med ulik fartstid i sjefsrollen deltok i studien, hvor Fikse fant ut at det gikk an å dele dem inn i fire kategorier, ut ifra hvordan de oppfatter seg selv og sin egen situasjon. Deretter intervjuet hun en fra hver hovedgruppe.

– Vi kan være både introverte og ekstroverte på samme tid, og kanskje har vi faser i løpet av dagen eller året der vi er mer det ene eller det andre. Ledere som er bevisste på sin egen ledelseskapasitet, har muligheten til å utvikle seg og ta et steg videre, forklarer hun til gemini.no, og understreker at de fire kategoriene ikke er konstante.

Hun håper resultatene fra forskningsprosjektet kan brukes til å forbedre undervisning og coaching av ferske og mer rutinerne ledere.

– I planlegging, tilrettelegging og gjennomføring av et ledelsesutviklingsprogram må vi være bevisste på at alle de fire kategoriene er representert samtidig. Dette vil gjøre en lærer, foreleser eller coach i bedre stand til å møte ledere fra ulike kategorier og se deres behov. Det går an å stille spørsmål som utvider lederens perspektiv, eller som gjør det mulig å oppdage områder som en tidligere ikke var bevisste på, sier Fikse. <

➡ Bla om for å se hva slags leder du er.

Illustrasjon: Thinkstock



LEDERUTVIKLING

Hva slags leder er du?

NORSKE LEDERE KAN DELES INN I FIRE KATEGORIER, MENER FORSKER CAMILLA FIKSE VED NTNU, SOM HAR SKREVET DOKTORGRAD OM TEMAET. KJENNER DU IGJEN DEG SELV, ELLER KANSKJE SJEFEN DIN?

Kilde: gemini.no



Den bevisste lederen

Dette er sjefen som har bevissthet og refleksjon som gode egenskaper. Denne sjefen legger vekt på vekst, utvikling og dialog, og er åpen for det kreative og overraskende. Andre styrker er at han eller hun har høy bevissthet, selvinnsikt og empati. Lederen er åpen, lyttende og har ikke behov for å forsvare seg. Denne lederen er de eneste av de fire ledertypene som oppgir at bøker og forelesninger om ledelse har vært lærerike. Samtidig innrømmer lederen at det kan være vanskelig å ta beslutninger og gjøre riktige prioriteringer.

Den strategiske lederen

Denne lederen er resultat- og handlingsorientert og har mot, «guts» og god evne til å få oversikt og prioritere. Lederen opplever at telefoner, e-poster og andre preserende oppgaver sluker tid som kunne vært brukt på mer langsiktig tenkning. Utfordringen til denne lederen ligger på det relasjonelle feltet, og vedkommende innrømmer at han eller hun kan bli flinkere til å delegerer arbeid og til å få andre til å ta mer initiativ. Denne lederen får ikke mye nytte ut av bøker og forelesninger om ledelse.

Den konfliktsky lederen

Dette er sjefen som er opptatt av å gjøre de riktige tingene, og som stadig søker etter nye ledelsesverktøy, men tør ikke stå ved det som er hans eget. Denne sjefen mangler mot til å være autentisk, og leter derfor utenfor seg selv etter løsnin-gene. Lederen foretrekker det harmoniske, og føler ikke at han klarer å håndtere konflikter og motstand på en god måte. Dette er sjefen som synes det er ubehagelig å gi feedback til andre, og som mener e-post og telefoner stjeler tid som kunne vært brukt på mer langsiktig tenkning.

Den rasjonelle lederen

Dette er den analytiske og stø-dige sjefen, som gjennomfører det som vedkommende opp-lever som riktig og fornuftig. Denne lederen er komfortabel med å gi tilbakemeldinger og håndtere konflikter, og har ikke problemer med å ta avgjørelser. Lederen opplever seg som lyttende, samtidig som dialog og gruppeproses-ser ikke er favoritten. Denne lederen ser på ledelse som et medfødt talent, og er derfor ikke opptatt av etterutdan-ning. Utfordringen til denne lederen er fleksibilitet og smidighet.

Foto: thinkstock

Helsefarlige ledertyper

Personligheten til sjefen har mye å si for hvordan du opplever han eller henne. BI-professor Paul Moxnes mener det finnes 13 personlig-hetstyper som igjen peker ut fire hovedtyper helsefarlige ledere.

A. De dramatiske sjefene

1. Den narsissistiske sjefen som opptrer arrogant, utnyttende og selvsikkert.
2. Den psykopatiske sjefen som opptrer impulsivt, ansvarslost, viser forakt og er utagerende.
3. Den hysteriske sjefen som opptrer affektert, flørtende og selskapssyk.
4. Den ustabile sjefen som opptrer ube-regnelig, lunefullt, barnslig, er følelsesmes-sig ustabil og har et umodent selv-bilde.

B. De eksentriske sjefene

5. Den paranoide sjefen som viser for-svarsadferd, provoserer andre, er hissig og redd for å bli krenket.
6. Den mystiske sjefen som har eksentrik atferd, særegne tanker, litt rart språk og føler seg fremmed.
7. Den likegyldige sjefen som virker fjern, intellektuelt fattigslig, følelsesflat, men vennlig i sine egne øyne.

C. De engstelige sjefene

8. Den avhengige sjefen som fremstår som naiv, fredelig og umoden og føler seg for-tapt uten sin overordnede.
9. Den unnvikende sjefen opptrer vaksomt, tilbaketrukket, redd og unngår helst andre.
10. Den tvangspregede sjefen som virker disiplinert og respektfull, og er usedvanlig perfektjonistisk og seriøs.

D. De aggressive sjefene

11. Den passiv-aggressive sjefen som fremstår som sta, irritabel og utilfreds, og motsetter seg krav til å yte noe ekstra for bedriften.
12. Den aggressiv-pågående sjefen opptrer uredd og konkurrerende, og liker å dominere og ydmyke andre.
13. Den selvutslettende sjefen som er tilbakeholden, underkastende og vender aggresjonen mot seg selv.

Kilde: forskning.no og Paul Moxnes artikkel «Helsefarlige ledere»

Typiske nybegynnerfeller

Det tar tid å lære seg lederrollen. Her er de typiske feilene mange gjør.

1. Du takker ja til å bli sjef på stående fot.
2. Du innser ikke at du har fått et nytt yrke.
3. Du lykkes ikke med å etablere deg som sjef.
4. Du testes av medarbeiderne.
5. Du vil at alt skal bli perfekt.
6. Du gir ordre.
7. Du er usikker på deg selv.
8. Du stoler ikke på andre.
9. Du behandler alle likt.
10. Du vet ikke hva du tror på.
11. Det du sier når ikke fram.
12. Du overser konflikter.
13. Du kommer ingen vei med planene dine.
14. Du nøler med å komme med kritikk.
15. Du føler deg ensom.
16. Du bryr deg ikke om medarbeidersamtaler.
17. Du tar jobben din altfor alvorlig.

Illustrasjon: thinkstock

Kilde: chef.se

HVILKE EGENSKAPER BØR EN LEDER HA?



Mette Finstad
personalsjef Plastal AS

En god leder har et definert verdi-grunnlag og er empatisk når det skal tas beslutninger. Slike ledere har også selvkontroll og bevarer fatningen i stres-sede situasjoner. De har lojalitet overfor jobben og sine medarbeidere. Ledelse er å utføre en jobb ved hjelp av andre mennesker, og det er sosiale egenska-per som gjør dette mulig.



Ingelill Handeland Eide
Prosesstekniker på Gullfaks A, Statoil

Egenskapene jeg setter pris på hos en leder er motiverende atferd. En leder skal dra lasset, støtte opp og drive fram et godt arbeidsmiljø og engasjement. Redelighet er en selvfølge når det gjel-der ledere, og medmenneskelighet gjør en leder til en leder man respekterer.



Bård Terje Skogland
varehussjef Elkjøp

Som leder må man ha tro på kollegers og egne ferdigheter. Det er viktig å være ærlig og inkluderende. Man må tørre å være tydelig og ha klare mål og arbeids-oppgaver. Dette gir trygghet både for medarbeidere og en selv som leder.

Lurt å slukke lyset

DET ER IKKE ALLTID DET LØNNER SEG Å HA MYE ARBEIDSLYS.

EN NY TYSK STUDIE viser nemlig at det kan være like produktivt å jobbe i mørket – hvis du skal være kreativ. Dempet belysning gjør oss nemlig mer kreative enn om det er fullt dagslys. Om du skal tenke logisk og analytisk, derimot, bør du skru opp lyset. Ifølge Anna Steidle og Lioba Werth ved universitetet i Stutthard og Hohenheim i Tyskland, som gjennomførte studien, trigger dempet belysning hjernen til å bli mer utforskende og tankene slippes mer fri.

– Med lyse plasser, føler vi oss mer hemmet, sier forskerne.

Derfor mener de det er viktig at man kan justere lyset på arbeidsplassen, avhengig av hvilken oppgave man jobber med.

Kilde: Chef

Slik blir du mindre nervøs

De fleste har vel kjent det krible litt i kroppen rett før man skal snakke for en stor forsamling. Med tre grep kan nervøsiteten bli litt mindre neste gang du skal ta ordet.

1. Ikke forvent at du skal være perfekt
2. Unngå å være nervøs for nervøsiteten
3. Unngå å pugge hvert ord

Kilde: Ukeavisen Ledelse

Demp leder-egenskapene

Ønsker du å klatre på karrierestigen, bør du unngå å legge stor vekt på lederkvalifikasjonene dine i søknaden og på intervjuet. Direktør Vibeke Skytte i danske Lederne mener det er viktigere å virke interessert og godt forberedt enn å fremstå som bedrevitende og overkvalifisert.



«ALLTID» PÅ JOBB?

Her er faresignalerne som tyder på at du er i ferd med å miste skillet på jobb og fritid.

1

Du klarer ikke å koble av når arbeidsdagen er over.

2

Du føler at jobben går ut over det sosiale livet, og får dårlig samvittighet overfor familien.

3

Du mister nattesøvn.

4

Du mister gleden ved å gå på jobb.

5

Du opplever jobben som uoverkommelig.

Kilde: Ukeavisen Ledelse/International SOS/NHO

Lær å lede de du ikke liker

NOEN MEDARBEIDERE KAN VÆRE LITT VANSKELIGERE Å VÆRE SJEF FOR ENN ANDRE, SÆRLIG HVIS DU IKKE KOMMER SÅ GODT OVERENS MED PERSONEN.

Men det finnes grep for hvordan du kan løse det.

Først og fremst gjelder det å skille på følelsene dine og de virkelige pres-
tasjonene til den ansatte.

Still deg to spørsmål:

1. På en skala fra 1-10: I hvor stor grad setter du pris på den ansatte som irriterer deg?

2. På en skala fra 1-10: Hvor bra presterer den ansatte?

Metoden er bygget på at du skal holde følelsene dine på avstand når

du svarer på spørsmål nummer to.

– En sjef styres ofte av sin personlige oppfattning av de ansatte. Og det synes nesten enda tydeligere der medarbeideren blir favorisert, selv om han eller hun presterer dårlig, sier førsteamanuensis og sosialpsykolog Bosse Angelöw til Chef.se.

Et annet tips han kommer med, er å skrive ned alle de positive og negative sidene til personen du ikke liker. Så får du et

helhetsbilde av hvordan du ser på personen.

– Prøv også å tilbringe mer tid med personen du irriterer deg over, for å finne ut hva som faktisk irriterer deg, sier Angelöw.

Et tredje råd er; uansett hva du gjør, hold styr på hva du sier, og ikke minst hvordan du sier det. Stemmeleie og kroppsspråk kan lett vise irritasjon, selv om du ikke sier det rett ut.

– Din oppførsel som leder må være profesjonell og nøytral, sier Angelöw.

Dropp «to-do»-lister

– **HJERNENE VÅRE** hater at vi har mange baller i luften. Jo færre valg vi har, jo bedre. Derfor er ikke den lange listen som ligger på skrivebordet ditt et effektivt arbeidsverktøy. I stedet paralyserer den hjernen.

Det sier lederskapsekspert Daniel Markovitz. Han mener du heller bør «leve i kalendere». Det vil si at du bør vurdere hvor lang tid oppgavene på listen vil ta, og flytte dem over til kalenderen i stedet for å fylle pulten med gule lapper.

– Planlegg og sett realistiske tidsfrister. Hjernen din vil takke deg, sier Markovitz.

Kilde HBR.org

To Do List



STRAFFEN FOR Å JOBBE FOR MYE



JOBBER DU RUNDT 60 TIMER I UKA, ELLER MER, BØR DET LYSE NOE VARSELLAMPER. NY JAPANSK STUDIE VISER NEMLIG AT:



Risikoen er 15 ganger større for at du rammes av depresjon enn de som jobber mindre.



Det er dobbelt så stor risiko for at du får hjerteinfarkt enn de som jobber normale arbeidsuker, hvis du er over 40 år.



Det er 67 prosent høyere risiko for at du får en hjertesykdom.

Kilde: Chef



“LEDERNE UTVIKLER MEG I TAKT MED MÅLGRUPPEN”

Nils-Ole Vollan, Regionleder i Kanvas barnehager og kongressdelegat for Lederne.

Det er spesielt mulighetene til videreutdanning og kurs som er attraktivt, men også fagforeningsdimensjonen er viktig. Kurs og stipender er selvfølgelig avgjørende for å øke kompetanse og holde seg oppdatert, men Lederne er også en viktig støttespiller når vi arbeider med politiske prosesser, forteller Nils-Ole Vollan.

Lederne er organisasjonen for Norges ledere og teknisk og merkantilt ansatte. Over 17.000 ansatte

i vel 1.200 bedrifter har valgt Lederne som sin partner for individuell service, rådivning, utvikling, forhandlings-service, omfattende forsikringer og juridisk støtte. **Les mer på lederne.no/fordeler**



folk

| JYPLINGEN | RINGREVEN | PORTRETTET: KJERSTI LØKEN STAVRUM |

Jyplingen

SER OPPOVER

Tomas Austevoll er 23 år og leder. Da er det fint å ha veteraner som kolleger.

Kom lederjobben uventet?

Ja, den gjorde det da jeg ble spurt i mars i fjor. Jeg hadde vært kontrollromsoperatør i ett år, og trivdes godt. Men jeg takket raskt ja til utfordringen som kontrollromskoordinator på Conoco-Phillips' plattformer Ekofisk Kilo og Ekofisk Bravo, og det er jeg glad for i dag. Nå koordinerer jeg små og store arbeidsoperasjoner som skal løses på plattformen. Arbeidet engasjerer meg. Da er det enklere å gjøre en god jobb.

Hva er din styrke som leder?

Jeg er besluttsom. Det er det viktig å være i et kontrollrom, der ting kan skje raskt. Også liker jeg å involvere kollegene rundt meg. Det er bra med faglige diskusjoner i forkant av en del avgjørelser.

Er det rart å lede folk som er mye eldre enn deg?

Det har gått veldig bra. Riktignok oppleves det litt rart å gi oppgaver til folk som har vært på plattformen i 30 år, men alle skjønner at jobben krever det. Jeg prøver også å lære mest mulig av veteranene, og håper at jeg oppleves som en inkluderende leder.

Har du noen framtidige mål?

Jeg kan godt tenke meg å jobbe som supervisor en gang i framtiden. For meg blir det neste naturlige trinn på karrierestigen. Som supervisor vil jeg få personalansvar, noe jeg ikke har nå. Det blir eventuelt en stor og spennende utfordring. ←

Foto: Privat



RINGREVEN

Tøff på utsiden

Steinar Iversens lederstil er tydelig og direkte. Ingen som kjenner 62-åringen vil omtale ham som en grubler. Men selv innrømmer Iversen at det er akkurat det han stadig oftere gjør.

tekst CATO GJERTSEN foto JETON KACANIKU

Så du for deg å bli leder da du begynte i arbeidslivet?

Nei, jeg skulle egentlig bli sjømann, men endte i stedet opp med å pakke ketsjup og majones på Mills’ fabrikk på Grünerløkka. Min første biljobb var som registreringsgutt hos Opel på Skøyen, før jeg begynte hos Møller Bil Ryen i 1971. Der ble jeg i nesten 30 år, før jeg flyttet over til Møller Bil Grorud høsten 2000.

Har du aldri blitt fristet til å prøve deg et annet sted?

Nei, ikke ett sekund. Noe av det Møller Bil fortjener skryt for, er måten det legges til rette for faglig utvikling av medarbeidere. Møller-Skolen gjelder for læregutter fram mot fagbrev som bilmekanikere, og for serviceledere, delesjefer og servicemarkedssjefer initiert fra importør og fabrikk. For alle slike stillinger kreves det kurs for å bli godkjent. Hvis man står på og viser at man vil, får man også mulighetene. Etter å ha tatt fagbrev som bilmekaniker og jobbet som det en stund, føltes det helt naturlig å takke ja til min første lederjobb som verkstedsformann i 1988.

Hva liker du best ved å være leder?

Å sette mål som man i fellesskap jobber for å oppnå. For at jeg skal lykkes, kreves faglig dyktighet hos mine medarbeidere, men framfor alt må de jobbe godt sammen. Jeg blir glad når jeg gjenkjenner den egenskapen hos en jobbsøkerkandidat. Evnen til å samarbeide og ha ambisjoner om faglig utvikling er utvilsomt det jeg setter høyest hos en kollega.

Fordi?

Det oppstår dårlig dynamikk når noen i et lite arbeidslag melder seg ut. Medarbeiderne er mer selvstendige og autoritære enn tidligere. Stemmer det ikke på jobben så drar de videre, og tar gjerne kameraten med. Det å gi muligheter for utfordringer og utvikling er helt avgjørende for å holde på gode medarbeidere. Som leder er det min oppgave å sørge for at de får disse utfordringene og opplever at de utvikler seg i



STEINAR
IVERSEN

ALDER
62 år

BOSTED
Ulven i Oslo

STILLING
Servicemarkedssjef

AKTUELL SOM
Medarbeider ved Møller Bil
Ryen siden 1971.
Medlem av Lederne
siden 1988.

42

Steinar Iversen har
jobbet hos Møller
Bil i 42 år.

riktig retning. Sånn sett er medarbeidere litt som kunder. Det er kjempedyrt hvis en god kollega eller kunde forsvinner, og må erstattes.

Hvordan oppfattes du som leder?

Jeg tror jeg er veldig tydelig i all kommunikasjon. Men å kalle en spade for en spade betyr ikke at man ikke skal vise omsorg eller ikke ta andres perspektiv.

Når føler du at du lykkes som leder?

Nettopp i situasjoner der jeg ser at en kollega har det litt tøft. Da gjelder det å bygge vedkommende opp igjen. De beste dagene jeg har hatt i arbeidslivet, enten som leder eller ansatt, er da jeg har følt at jeg har lykkes med det. Vi vet at mye av den ansattes motivasjon kommer fra nærmeste leder, så effekten av denne må ikke undervurderes.

Blir det enklere eller tyngre å ha den typen samtaler?

Jeg har nok lært meg å ta det roligere, og bruke flere ord i visse sammenhenger. Derfor er jeg mer komfortabel i en sånn type setting nå. Samtidig gjør alderen at jeg oftere tenker på ting jeg ikke rår over nå. Det legger jo beslag på noe tid, selv om det ikke er snakk om store mengder.

Har du et eksempel?

Dette intervjuet. For 15 år siden hadde jeg tatt det på hælen, uten å tenke meg om. Mens nå grublet jeg noe over det i forkant. Jeg tenkte at jeg var omtalt i «Lederne» for fire år siden, så har jeg egentlig noe å melde nå? Var det riktig å takke ja?

Foretrekker du mange baller i luften eller forutsigbar arbeidsdag?

Bilbransjen er dynamisk. Det skjer noe hele tiden. Hvis du er dårlig til å sjonglere mange baller i luften, samt å møte nye utfordringer stadig vekk, bør man kanskje vurdere å finne på noe annet. Sånn har det vært i de foregående 42 årene, og sånn ser det ut til å forbli. ←

Medarbeiderne er mer selvstendige og autoritære enn tidligere.

STEINAR IVERSEN

Ærlig talt

Kjersti Løken Stavrums forgjenger gjorde Norsk Presseforbund allment kjent ved å forsvare ytringsfriheten. Akkurat det håper den nye generalsekretæren å slippe.

tekst CATO GJERTSEN foto TOMMY ANDRESEN



Ledelse er kronisk gruppearbeid.

KJERSTI LØKEN STAVRUM

//
Jeg er litt skeptisk til karismatiske begavelser som fyller rommet i det de går over dørterskelen. Slike ledere tror jeg ofte sliter ut og hemmer veksten til dem som står rundt dem.

KJERSTI LØKEN STAVRUM

I september i år tok Kjersti Løken Stavrum over som øverste leder i Norsk Presseforbund etter Per Edgar Kokkvold. På pressekonferansen spøkte hun med at hun hadde tatt på lebestift, slik at journalistene skulle se forskjell på dem.

– Per Edgar har gjort en fantastisk jobb. Det er et privilegium å ta over etter ham. Samtidig er det helt naturlig at mange vil vurdere min innsats opp mot hans. Derfor er jeg egentlig heldig som er så ulik ham utseendemessig. Det ville vært langt tøffere å bevise noe hvis vi hadde lignet.

Liker kontroverser

Mange husker Kokkvold best fra karikaturstriden i 2006. Den gangen mente mange ledende politikere, som Jonas Gahr Støre og Jens Stoltenberg, at trykkingen av Muhammed-tegningene var krenkende. På motsatt banehalvdel stod Kokkvold last og brast med ytringsfriheten. Han hevdet at den kun er reell hvis den gjelder 100 prosent. Den posisjonen sier Løken Stavrum at hun også selvsagt innehar og vil kjempe for, skulle ytringsfriheten komme under press igjen. Men hun tror at det først og fremst er på et annet område hun vil komme til å markere seg tydeligst.

– Ytringsfriheten har aldri hatt bedre kår enn den har i dag. Med så mange sosiale medier kan folk si hva de vil, uavhengig av hva en redaktør måtte synes at meningen er verdt. Jeg vil først og fremst være opptatt av hva som er journalistikk. Hvilke verdier ligger i begrepet, og hvilke kvalifiserte vurderinger bør ligge til grunn når noe publiseres? Jeg kommer til å minne folk ofte om at vi journalister har et etisk regelverk som alle medieorganisasjonene står samlet bak, sier hun.

Bruken av ordet «samlet» er ingen overdrivelse. I ingen andre land står et samlet mediakorps så på linje bak bransjens egne retningslinjer som i Norge. Seriøse



Kjersti Løken Stavrum

STILLING
Generalsekretær i Norsk Presseforbund

ALDER:
44 år

UTDANNELSE
Cand. Polit. i statsvitenskap fra 1994, Universitetet i Oslo og Manchester/ Institutt for freds-forskning.

FØRSTE LEDERSTILLING
Deskleder i utenriks-avdelingen i Aftenposten som 22-åring. Første lederjobb med personalansvar var som 25 år gammel avdelingsleder for Oslo Puls.

I nåværende stilling siden:
1. september 2013

aktører følger Vær Varsom-plakaten med stolthet, og Pressens Faglige Utvalg (som behandler klager om overtråkk av nevnte plakat) er en eksportartikkel andre land ønsker å kopiere.

Med en bransje som i hovedsak er enig om hvor grensene går, og et regjerlig kollegium på kun fem personer i Norsk Presseforbund, er det kanskje fristende for en nytiltrådt Løken Stavrum å sitte stille, midt i båten, og ikke skape bølger?

– På ingen måte. Jeg skulle gjerne vært mye mer kontroversiell. All endring bør ikke gå harmonisk for seg. Det inkluderer når en ny generalsekretær tiltreter i Norsk Presseforbund. Det er en viktig stilling, og det er bra at folk har en mening om hvem som bør bekle den.

Man kan si hun fikk akkurat dét ønsket delvis oppfylt. Det skapte nemlig noen krusninger da en tidligere Aftenposten-kollega hørte rykter om den forestående utnevnelsen. Han reagerte ved å advare mot Kjersti Løken Stavrum i et brev som ble publisert på Journalistens nettside, etter å ha blitt sendt til ulike medier. Essensen av kritikken var at han omtalte Løken Stavrum som et «bunnlinjemenneske», en som bryter ned skillet mellom det kommersielle og det redaksjonelle.

– La meg si det sann: Som leder i avis var jeg glad i penger. Det er hverken et liv og en død i skjønnhet for fattige redaksjoner. Aftenpostens ledelse har vært bevisst på å tjene penger siden 1860. Det samme gjelder alle øvrige norske avisredaksjoner. Betegnelsen «bunnlinjemenneske» er derfor heller slapp. Et sånt menneske filer kun på resultatene. Som redaksjonell leder var jeg opptatt av å lage store produkter som var attraktive for lesere og annonsører. Redaksjoner må ha penger og ressurser for å kunne lage god journalistikk og tiltrekke seg de flinkeste folk. Hvis arbeidsbetingelsene er for dårlige, går de andre steder. Så enkelt er det. →

//

Jeg kommer til å minne folk ofte om at vi journalister har et etisk regelverk som alle medieorganisasjonene står samlet bak.

KJERSTI LØKEN STAVRUM

→ **Tror ikke på magi**

Som leder kjenner Løken Stavrum seg godt igjen i den norske ledelsesmodellen, der ansatte inkluderes i bedriftens beslutninger. Hun trekker også fram tidligere leder for General Electrics, John Welch Jr. Han så på lederen som en fotballtrener, som bør sitte sammen med de ansatte/spillerne som produserer, og ikke kun regnskapsføreren/støtteapparatet.

– Hvis du heller skjermer deg med å kontrollere, da blir du fort fraværende. Jeg er vant til å lede store organisasjoner, og det er annerledes å lede kun en håndfull medarbeidere. Men prinsippet er det samme, nemlig gruppearbeid. Ledelse er kronisk gruppearbeid, sier hun.

Målet for 44-åringen er å skape pågangsmot og spille personene rundt bordet gode. Hun har derimot lite til overs for forestillingen om at det er noe magisk ved å være leder. At de ansatte kan forvente tryllestøv og geniale endringer over natten.

– Som leder får du større innflytelse på sluttresultatet. Men du lykkes bare hvis du omgis av dyktige kolleger. Derfor er jeg litt skeptisk til karismatiske begavelser som fyller rommet i det de går over dørterskelen. Slike ledere tror jeg ofte sliter ut og hemmer veksten til dem som står rundt dem. Den moderne lederstilen handler mer om systematikk, enn om store personligheter, sier Løken Stavrum.

Ved veis ende?

Kjæresten og ektemannen gjennom snaut 20 år, Gunnar Stavrum, er administrerende direktør for Nettavisen og en markant samfunnsdebattant. Enkelte kritiske røster mente den linken gjorde henne inhabil som generalsekretær.

– Hele selvjustisordningen, som Pressens Faglige

Utvalg er, hviler på håndtering av inhabilitet. Hvis han eller hans kolleger befinner seg i stridens kjerne, så kan jeg love at jeg overlater den saken til andre. Fram til nå har vi uansett vært konkurrenter. Er det noe vi kan, så er det å holde fagpraten innenfor trygt oppmålte grenser. Vi lever godt med at vi til tider holder store hemmeligheter fra hverandre.

Kokkvold satt 17 år i Stavrums stilling, før han pensjonerte seg. Arvtakeren begynner å le når hun får spørsmålet om dette også blir hennes endestasjon.

– Sann kan man ikke tenke. Å være journalist er egentlig det morsomste jeg vet. Det har jeg alltid syntes. Hvis jeg blir journalist igjen på et senere tidspunkt, vil jeg mene at jeg er heldig.

Generalsekretæren synes hun har fått få kraftige slag i trynet underveis i karrieren. Det første hun virkelig husker, kom på hennes første jobbintervju hos Aftenposten.

Det store målet hadde alltid vært Aftenposten, det var nemlig den avisen foreldrene holdt i tillegg til Sarpsborg Arbeiderblad. Etter fire år som journalistvikar for sistnevnte, tok hun mot til seg og sendte en jobbsøknad til førstnevnte. En viktig del av det påfølgende jobbintervjuet var å svare riktig på noen utvalgte spørsmål. Hun bommet på tre, og redaktøren ansatte en annen.

– Om jeg husker spørsmålene? 1. Veien fra Oslo til Fetsund. 2. Om jeg hadde vært i Operaen. 3. Hvilken kunstner som hadde lagd litografiet på redaktørens kontor. Selvsagt syntes jeg det var leit ikke å få jobben, men innerst inne så likte jeg begrunnelsen. Han syntes jeg hadde for dårlige allmennkunnskaper. Det sto i stil med mine forventninger til hva det krevdes for å få jobb i Aftenposten.

Året etter fikk hun sommerjobb. Da satt svarene som de skulle.←

Fem kjappe

1 En leder jeg gjerne skulle ha byttet jobb med:

Generalsekretær Asne Havnelid i Norges Røde Kors. Hun fronter en organisasjon som er viktig og som gjør noe riktig. Det er en jobb med mening.

2 En bransje jeg gjerne skulle ha jobbet i:

IT-bransjen. Jeg synes alt som er digitalt er gøy, spennende og fullt av muligheter. Og jeg er nysgjerrig på det som er «på baksiden». Men jeg kunne nok også blitt en regelrett katastrofe der.

3 En egenskap jeg gjerne skulle ha vært foruten:

Jeg er utålmodig, og dermed må jeg fra tid til annen gjøre ting to ganger og lese ting to ganger fordi det gikk litt fort første gang.

4 Når overrasker du deg selv:

Jeg blir lett engasjert, derfor hender det rett som det er at jeg er mer åpen enn jeg hadde tenkt å være.

5 Hvor mange ganger trykker du på avvisknappen eller sletter uleste e-poster i løpet av dagen?

Det gjør jeg hele tiden. Hver eneste dag har jeg en digital parallelsamtale som går fra morgen til kveld. Jeg har en praktisk telefonsvarer som ber folk om å tekste meg fordi jeg ofte sitter opptatt og ikke får tatt telefonen.





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

fokus

TEMA | DUELL | DEBATT | KRONIKK | SAMFUNNSANSVAR

Sjefen viktigere enn strukturen

En tydelig leder er viktigere enn hvordan selskapet er bygget opp, skal vi tro svensk forsker.

DET SNAKKE OM flat eller hierarkisk struktur i bedrifter. Men har det egentlig noe å si? Ikke hvis du vil fokusere på de ansattes helse og opplevelse av arbeidsvilkår, mener Cathrine Reineholm. Hun er forsker ved institusjonen for medisin og helse ved Linköpings universitet, og mener at organisasjonsstrukturen er mindre viktig enn mange tror. Det avgjørende er i stedet hvor tydelig sjefen er i lederskapet sitt.

– Hvis man som medarbeider vet hvilke mål, forventninger og krav som finnes, oppleves det som gode arbeidsvilkår. Det fører til god helse, som igjen gir gode resultater, sier Reineholm.

Hun har undersøkt hvilken sammenheng psykososiale arbeidsforhold har med de ansattes helse. I avhandlingen «Psychosocial work conditions» har hun intervjuet til sammen 9 440 ansatte i elleve forskjellige bedrifter. Her kommer det blant annet fram hvor viktig det er å ha eget handlingsrom, og at medarbeiderne føler at de kan kontrollere og bestemme over sitt eget arbeid.

– Selvstendighet sammen med bra sosiale relasjoner til arbeidsplassen, takknemlighet og en sterk følelse av tilhørighet, oppleves som gode vilkår og gir god helse og bra resultater. Tydelighet forenkler også sosial samhörighet, sier hun. <

Kilde: Chef.se



Foto: Johnner

Lederne-medlemmene Berit Hagen Andreassen (t.v.) og Jan Christoffersen kan begge huske den gang et yrke i lufta var glamorøst. Martine Brendberg (i midten) valgte en karriere i lufta til tross for at bransjen er under sterkt press utenfra.

NY KURS FOR NORSK LUFTFART

**TØFFERE INTERNASJONAL KONKURRANSE ER I
FERD MED Å ENDRE NORSK LUFTFART. ER DET STARTEN PÅ
SLUTTEN FOR NORSKE ARBEIDSPLASSE I BRANSJEN? ➔**

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto JETON KACANIKU

//
Jeg tror de fleste forstår at vi ikke kan eksportere verdens høyeste lønninger – som vi har i Skandinavia – til hele verden.

SJEFSPILOT JAN CHRISTOFFERSEN I NORWEGIAN

«**D**a jeg startet som pilot, var det som å være en rockestjerne. Du reiste mye og bodde på de beste hotellene. Fløy du til Gran Canaria, hadde du ofte en uke fri der før du jobbet på flyet som fløy tilbake uken etter. Det sier seg selv at når de statlige monopolene er brutt, det har blitt fri konkurranse og det stilles krav til lønnsomhet, at en slik luksustilværelse ikke lenger er mulig. Dagens piloter jobber mye mer effektivt, sier sjefspilot Jan Christoffersen i Norwegian.

Han er en av dem som har fulgt bransjen i mange år, fra han fikk pilotsertifikat som 18-åring. Christoffersen var blant annet med på å bygge opp Ryanair, og har fulgt utviklingen i Norwegian siden han startet der i 2008. Siden 2010 har han jobbet som sjefspilot i selskapet, med ansvar for en av Norwegians flytyper; Boeing 737. Christoffersen har personalansvar for 1200 piloter og ansvar for at sikkerheten blir overholdt hver dag. Iblant setter han seg også bak spakene i cockpit.

Færre piloter

Christoffersen tror utviklingen i bransjen bare har begynt, og at en av utfordringene i årene som kommer er oppblomstringen av lavkostselskaper i Østen, som øker i takt med at middelklassen i disse landene øker. – Da begynner folk å reise mer, og selskapene kommer etter hvert inn til Europa. Dette

er selskaper med lavere kostnader enn oss, derfor er vi nødt til å endre strategi for å møte den tøffe konkurransen. Et viktig grep her er å etablere baser ute i Europa, i Asia og i USA. Vi må møte konkurrentene på deres banehalvdel. Hvis vi ikke får ned kostnadene og kan drive lønnsomt, mister alle jobbene sine – både i lufta og på bakken, sier Christoffersen.

Han viser til presseoppslagene de siste tiden, om at Norwegian gir lavere lønn til ansatte på internasjonale flygninger, basert på kostnadsnivået i landet de bor i.

– Vi forstår ikke det som står i mediene om sosial dumping. Vi har avtaler som gir de ansatte lokale, konkurransedyktige vilkår. Lager vi en base i Sveits, hvor pilotene ifølge mine opplysninger får mer lønn enn de i Norge, må vi følge det. Jeg tror de fleste forstår at vi ikke kan eksportere verdens høyeste lønninger – som vi har i Skandinavia – til hele verden, sier han.

Dette er problemstillinger Christoffersen blir nødt til å ta stilling til i årene som kommer. Bare i år har han ansatt 300 piloter, og neste år skal han helst få 250 piloter inn i staben. Den største utfordringen, mener Christoffersen, er å få tak i de som er kvalifiserte.

– I dag blir det utdannet 70 prosent færre piloter enn for 15 år siden. Med den ekspansjonen Norwegian skal ha, er det kanskje en av de største utfordringene vi står overfor, sier Christoffersen. →



//
HVIS VI IKKE FÅR NED KOSTNADENE OG KAN DRIVE LØNNSOMT MISTER ALLE JOBBENE SINE.

SJEFSPILOT JAN CHRISTOFFERSEN I NORWEGIAN



//

Skal selskapene henge med i den internasjonale konkurransen, er lønn en av kostnadene de må holde nede.

FRODE STEEN, NHH

→ For bransjen vil aldri bli like attraktiv som den en gang var, tror flyekspert Frode Steen ved NHH. – Vi kommer nok aldri tilbake til den gangen det var glamorøst å være flyvertinne. Det tror jeg vi må ta innover oss. Tidlig på 90-tallet hadde SAS laveste kostnadseffektivitet av alle selskap i Europa. Men de hadde også den høyeste inntekten. Vi var villig til å betale masse penger for en reise, men slik er det ikke i dag. Norsk luftfart møter en internasjonalisering som gjør det vanskelig å beholde skandinaviske lønninger og arbeidsforhold, sier Steen.

Flere utfordringer

Hos SAS venter flere ansatte på en endelig avklaring på om de blir solgt til en utenlandsk eier, og hvilke konsekvenser det vil få for arbeidstid, lønnsnivå og antall ansatte. I Widerøe må de ansatte leve med med vissheten om at selskapet kan måtte gjøre reduksjoner i antall ansatte, hvis de taper et større anbud. Hos Norwegian er bruk av utenlandsk arbeidskraft på langdistansetrekningene økende. Eksemplene viser hvordan norsk luftfartsbransje er i endring og hva som gjøres for å imøtekomme tøfere konkurranse.

Steen mener det er en utvikling

som er vanskelig å snu, og viser til andre bransjer som har vært gjennom akkurat det samme. Shipping og norske sjøfolk er noen av dem. De har blitt utkonkurrert fordi det kommer folk inn fra andre verdenshjørner som er villig til å jobbe for lavere lønninger. – Dette er et problem i alle internasjonale bedrifter. I fremtiden vil vi se at det er flere utenlandske som jobber i flyselskapene, og det er ikke en selvfølge at personalet snakker norsk. Så er spørsmålet om folk er villige til å akseptere det, og om det er trygt. Enn så lenge mener jeg det gir noen utfordringer, fordi det er mange som ikke kan engelsk, sier Steen.

I første omgang tror han de internasjonale rutene vil bli presset på dette, men at norske ansatte på sikt også vil få konkurranse utenfra på innenlandsflygninger.

– Vi skal selvfølgelig forholde oss til norske lover og regler når det gjelder arbeid og skatt, og det skal slås ned på om det ikke overholdes. Men samtidig skal vi innse at det betyr at ikke alle bransjer kan ha like stor andel av skandinaviske ansatte. Skal selskapene henge med i den internasjonale konkurransen, er lønn en av kostnadene de må holde nede, sier Steen. ←

MER ENN SERVERINGSDAMER

- Sikkerhet om bord er vår viktigste jobb. Det var det også før, men da var man også opptatt av hvordan flyvertinnene så ut, og å mikse drinker til passasjerene.

BERIT HAGEN ANDREASSEN har vært i flybransjen i nesten 25 år, fra hun startet som flyvertinne i SAS og gikk over til Norwegian i 2002. Nå jobber hun med opplæring av crewene.

– Mye har skjedd på de årene jeg har vært i bransjen. Vi hadde nok en mer glamorøs hverdag før. Crewene har strammere turnusordninger og lengre arbeidsdager enn vi hadde, selv om det er veldig gjennomregulert.

Hun forteller om tiden da de mikset drinker til passasjerene, og hvordan salg og service nå er satt litt mer i bakgrunnen.

– I vårt selskap har vi ikke noe som heter førsteklasse, alle skal få det samme. Selv om vi skal yte service, er vi der først og fremst for passasjerenes sikkerhet. Før var forretningsreisende hovedgruppen av reisende. Det er de nok fortsatt, men vi har også mange pensjonister som reiser. Vi er nødt til å ha hjertestartere om bord, og det er en selvfølge at crewet må kunne hjerte- og lungeredning, sier hun.

Med på teamet er Martine Brendberg. Hun ble ansatt i Norwegian som flyvertinne for fire år siden, og har det siste året jobbet som instruktør.

– Mamma jobber som flyvertinne, så jeg har alltid hatt lyst til å gjøre det samme, selv om jeg vet at bransjen ikke er like glamorøs i dag som den var, sier Brendberg.

Både hun og Hagen Andreassen har forståelse for at det er flere som er engstelig for å miste jobben, nå som selskapet tar i bruk utenlandsk arbeidskraft for å imøtekomme den internasjonale konkurransen.

– Flybransjen endrer seg, og noe av det viktigste vi kan gjøre er ikke å lukke øynene for hva som skjer, men bruke stemmen vår og verne om jobben vi gjør, sier Brendberg. ←



//

MYE HAR SKJEDD PÅ DE ÅRENE JEG HAR VÆRT I BRANSJEN. VI HADDE NOK EN MER GLAMORØS HVERDAG FØR.

BERIT HAGEN ANDREASSEN

//
**VI HAR GÅTT FRA Å VÆRE
 PÅ TOPPEN TIL NESTEN Å VÆRE
 PÅ BUNN. LØNNSUTVIKLINGEN
 HAR VÆRT NEGATIV DE
 SISTE FEM ÅRENE.**

JAN M. THORESEN

FRA TOPP TIL BUNN

OMORGANISERINGER OG NEDBEMANNING, STRAMMERE TURNUSORDNINGER OG LAVERE LØNN. SAS ER IKKE Lenger DET DE VAR. VERKEN I LUFTA ELLER PÅ BAKKEN.

I OVER 30 år har Lederne-medlemmet Jan M. Thoresen jobbet i SAS Ground Handling, de som leverer alle bakketjenestene som må til før flyet kan lette, som blant annet bagasje-håndtering og innsjekking. Da han startet var det å jobbe «på bakken» lukrativt, med lønninger som lå høyere enn tilsvarende yrkesgrupper, gode turnusplaner og betingelser.

– Vi har gått fra å være på toppen til nesten å være på bunn. Lønnsutviklingen har vært negativ de siste fem årene, sier Thoresen som nå jobber med implementering av LEAN som arbeidsmetodikk i selskapet.

Han mener økt konkurranse og prispress er de største utfordringene i bransjen, som igjen går ut over ansattes lønns- og arbeidsvilkår.

– Vi ser at konkurrentene er flinke til å bruke billig arbeidskraft, ofte på korte arbeidskontrakter. Jeg har informasjon om eksempler som grenser mot sosial dumping, og at dette er et spøkelse som nærmer seg også i denne bransjen, sier Thoresen. Han legger til at utfordringene er å få alle aktører til å forholde seg til samme regelverk, både når det gjelder kontrakter, vikarordninger og tariffavtaler.

Selv om både lønn og arbeidsforhold har endret seg de årene Thoresen har jobbet i SAS, er det mange som i likhet med ham, har valgt å bli i jobben. Likevel mener han det kan endres, om SAS går inn for å outsource all bakkevirksomhet.

– Da tror jeg man vil få en ganske stor turnover. Da blir lojalitetsforholdet borte, slik at vilkårene vil være avgjørende for om folk velger å bli.

- Uryddige forhold i bransjen

AMERIKANSK HR-LEDELSE OG USIKKERHET OM FREMTIDENS ARBEIDSPLASSE ER DE STØRSTE UTFORDRINGENE I LUFTFARTSBRANSJEN, MENER LEDERNE.

LEDERNE HAR LENGE fulgt med på utviklingen i luftfartsbransjen, og mener en av hovedutfordringene er et voksende internasjonalt eierskap som har interesser for norsk flyindustri og norske arbeidsplasser.

– En konsekvens av dette er at ledelsen i de ulike selskapene utfordrer gjeldende avtaler, lover og regelverk. Å forsøke å flytte grensene er for så vidt ok, så lenge man gjør det etter de demokratiske spillereglene, sier områdeleder Trond Jakobsen i Lederne.

Det som ofte er utfordringen, mener han, er at ledelsen i enkelte

//
**LAV RESPEKT FOR SAMARBEIDSFORMER
 MED TILLITSVALGTE, SAMT LAV RESPEKT
 FOR LEDERE SOM ORGANISERER SEG, ER
 TILBAKEVENDENDE UTFORDRINGER.**

selskaper er så utenlandsk dominert at de har lite kunnskap om den norske ledelsesmodellen.

– Dette gjør at de gjør short-cuts, og glatt neglisjerer avtaleverket og i noen grad også lovverket, sier Jakobsen, og legger til at lav respekt for samarbeidsformer med tillitsvalgte, samt lav respekt for ledere som organiserer seg, er tilbakevendende utfordringer medlemmene tar opp.

– Prinsipielt har vi selvfølgelig ønske om at det norske selskapet Norwegian bare skal bruke norske ansatte. Realitetene er nok noe annerledes, noe jeg tror vi må ta inn over oss blant annet for å bevare og sikre de norske arbeidsplassene vi allerede har.

Ingen bekymring

Norwegian sier at det er helt naturlig å ansette medarbeidere i landene de flyr fra, nå som selskapet har gått fra å være et innenriks flyselskap til å bli et internasjonalt selskap.

– Vi tilbyr konkurransedyktig lønns- og arbeidsvilkår i de landene vi opererer. Vi etablerer flere og flere baser i utlandet, og noen steder vil lønningene bli lavere enn i Norge, sier informasjonssjef Charlotte Holmbergh Jacobsson i Norwegian.

Hun mener det ikke skal gå ut over norske arbeidsplasser.

– Ved å vokse slik vi gjør, kan vi sikre både eksisterende og nye arbeidsplasser, slik at ingen trenger å være bekymret.

Knut Hågensen, leder av SAS Ground Handling i Norge, mener bransjen må være åpen for impulser utenfra.

– SAS Ground Handling er en lokal aktør som utfører arbeidsoppgavene i Norge, og må derfor følge de gjeldende lokale lover og regler. Det samme gjelder om utenlandske eiere kommer på banen. Samtidig må vi også være åpen for at det kan være andre måter å drive virksomheten på enn det vi tradisjonelt har gjort, sier Hågensen.

Han mener det er begrenset hvor mye selskapet vil kunne utnytte lavere utenlandske lønninger.

– Vi har stor tro på at vårt konsept basert på den skandinaviske modellen, der vi er nødt til å fokusere på god kvalitet og sikkerhet sammen med høy produktivitet, vil ha en plass også i fremtiden, sier Hågensen. ←



Sikkerhet i tynn tråd?

Innerst inne frykter en rekke ansatte i helikopterbransjen for sikkerheten og for arbeidsmiljøet. Skyldes det beinhard HR?

av BJØRN TJESSEM, OMRÅDELEDER I LEDERNE foto SCANPIX

i

Helikopter

22

22 prosent av Lederne's medlemmer fra luftfartsbransjen er fra helikopterbransjen.

Medlemmene er tekniske ledere, kvalitetsledere og ulike administrative ledere fra blant annet Bristow Helicopters og CHC Helicopter. Lederne har også medlemmer i selskapet Lufttransport.

i

Bjørn Tjessem

områdeleder i Lederne

// **Det er dessverre i ferd med å opparbeide seg en fryktkultur i enkelte selskaper. Dette er bekymringsverdig.**

Bekymringen kommer etter at helikopterbransjen har opplevd tragiske ulykker de siste årene, den siste utenfor Shetland i august i år. Flere stiller spørsmål om hvorfor det skjer flere helikopterulykker i UK enn i Norge. Jeg er sikker på at noe av dette handler om ledelsesmodeller. Uansett hvilken stilling man har, så har man et ansvar for å gi beskjed om man merker at noe går ut over sikkerheten.

Når den kritiske røst ikke blir akseptert og respektert, er det fare på ferde. Vi har altfor mange saker i enkelte helikopterselskap, og dette går utover arbeidsmiljøet, lojalitet og tillitsforhold mellom ledelse og ansatte. Det er dessverre i ferd med å utvikle seg en fryktkultur i enkelte selskaper. Dette er bekymringsverdig.

Blir overhørt

Lederne har medlemmer i flere selskap, men det er CHC Helicopter Service og Bristow Helicopter som er de største aktørene. I Norge har vi hatt en kulturelt betinget åpenhet for å gi ledelsen tilbakemeldinger på godt og vondt, dette fordi faglig og saklig kritikk har åpnet ørene på begge sider av bordet uten fare for budbringeren. Det har vært lettere å tørre å gi beskjed enn i mange andre land, nettopp fordi vi har stor lojalitet, en kultur for samarbeid, godt vern for ansettelsen, både når det gjelder oppsigelser og jobbtrygghet.

Vi har dessverre sett saker som åpenbart tyder på at utenlandske eiere vil prøve ut grensene for

ansettelsesvernet gjennom brudd på arbeidsmiljøloven. Slike saker setter spor og sprer utrygghet, og da kan det hende man vegrer seg for å stå imot. I Norge sier vi fortsatt fra, men det blir i større grad overhørt eller neglisjert enn tidligere. Det ikke å bli «lyttet til» skaper frustrasjon og avmakt, som kan forstyrre fokus og påvirke konsentrasjonen. Beinhard HR synes derfor å ha flere negative effekter i Norge enn i land som har kultur for den slags ledelse. Til nå har ikke det blitt belyst i tilstrekkelig grad.

Kjempe for norsk kultur

Med utenlandske eiere er helikopterbransjen utsatt for beinhard HR. Dette er ledelsesmodeller hvor samarbeid og medbestemmelse er en nasjonal særegenhet som kun er egnet til å trenere beslutninger tatt på høyere nivå. Det som er viktig for oss er at vi må kjempe for å bevare den kulturen vi har i Norge. Den norske modellen, med samarbeid og medbestemmelse, er rotfestet i norsk kultur, men dessverre har vi flere eksempler på at samarbeidsinstituttet fort rives opp med røttene når autoritære styringssystem træs nedover norske forhold.

Det skal nå opprettes et samarbeid mellom Norge og UK for å se på hva som kan være årsakene til at det er flere ulykker i UK. Et av målene er blant annet å se om forskjellige regler, krav, holdninger, ulik kultur eller ledelse kan ha innvirkning på ulykkene.

Selv om jeg frykter noe annet, får vi håpe at dette blir et bredt sammensatt utvalg hvor de også finner plass til fagforeningene i bransjen. ←

Ønsker vi søndagsåpne butikker?

Erna Solbergs regjering ønsker søndagsåpne butikker. Om nordmenn flest er enige med henne, er høyst usikkert.

av SIMEN STEIGEDAL, BUTIKKSJEF VED COOP EXTRA RYKKINN illustrasjon BERIT SØMME



I en Norstat-måling utført for Vårt Land svarte 51 prosent av de spurte at de var mot søndagsåpne butikker, mens 45 prosent var for. Det er med andre ord lite som tyder på at det er et skrikende behov for å frata en stor del av landets selsatte den eneste faste fridagen de har i uken.

Økt arbeidspress

De butikkansatte ønsker ikke søndagsåpne butikker, og fagforeningene er tydelige på dette. Med søndagsåpne butikker må flere si seg villig til å jobbe på søndager. Det betyr økt arbeidspress, ikke bare på de som sitter i kassene eller stabler varer i hyllene, men også på rengjøringspersonalet og sikkerhetsvaktene. Og for bakeren som skal levere ferske bakervarer – også søndag morgen. Det er lett å glemme at søndagsåpne butikker påvirker en hel rekke andre yrkesgrupper som må i sving for å holde hjulene i gang.

I dag vet alle disse at de i alle fall har fri på søndag. Alltid. Med søndagsåpne butikker er dette ikke lenger noen selvfølge. Selv om antall fridager og arbeidstimer forblir uendret, blir det vanskeligere for den enkelte å planlegge fritid og gjøremål, og risikoen for at noen kan føle seg presset til å jobbe på

søndager – en dag de kanskje heller ville hatt sammen med resten av familien – er reelt til stede. Noen må jo jobbe, skal butikken være åpen. Og hva med de ansatte som er aleneforeldre? Finnes det noe barnehagetilbud til dem på søndager?

// **Det er lett å glemme at søndagsåpne butikker påvirker en hel rekke andre yrkesgrupper som må i sving for å holde hjulene i gang.**

Umulig å holde stengt

Som butikkssjef ønsker heller ikke jeg å bli fratatt ukens eneste faste hviledag. I likhet med mine ansatte betyr søndagsåpne butikker også økt arbeidspress på meg. Når butikken er åpen, må jeg være tilgjengelig. Når butikken er åpen syv dager i uken, betyr det i realiteten at jeg må være på jobb 24/7 – uka rundt. Det kan alltid skje noe, sykdom, ulykker eller andre hendelser som gjør at man må ta turen til butikken. Blir det flertall for å åpne, ser jeg det som umulig å holde stengt. Da må jeg,

i likhet med de aller fleste av mine kolleger, svinge meg rundt og åpne dørene også på søndag. Vi har ikke råd til å bli hengende etter.

Hvem betaler?

Søndagsåpne butikker gir kanskje muligheter for økt omsetning, men det kommer ikke gratis. På kort sikt vil kostnadsnivået til butikkene generelt øke. Det skal betales lønn til butikkansatte, rengjøringspersonale og sikkerhetsvakter. Og skal vi overhodet klare å drive butikk, må alt dette til syvende og sist betales av kunden. Eller kommer vi til å nærme oss bransjer som shipping og fly? Hvor det er ansatte fra andre land som klarer seg med lavere lønninger som tar jobbene og presser lønningene nedover for at bedriftene skal klare overskudd?

Forslaget om søndagsåpne butikker blir etter all sannsynlighet fremmet for Stortinget om kort tid. Med felles målrettet innsats fra fagforeningene og bransjen mot politikerne må vi med gode argumenter overbevise lovgiverne om at søndagsåpne butikker er et dårlig tiltak.

Blir det åpent på søndager må minst 600 000 flere i Norges land jobbe på den eneste fridagen i uka som de aller fleste av oss har felles. Ønsker vi det? Har vi nok arbeidskraft? <



LES MER!

Ledernes undersøkelse om søndagsåpne butikker på Lederne.no





Når krisen blir krise

En kritisk situasjon som takles dårlig kan bety katastrofe for virksomheten. Og en fillesak kan ende i omdømmekrise om den håndteres dårlig nok.

Det vet Gerd Liv Valla alt om. ☺

tekst INGER LISE WELHAVEN foto SCANPIX

**KRISEEKSPERTENES
BESTE TIPS. BLA OM!**

Involver nok mennesker

OLE CHRISTIAN APELAND
Administrerende direktør i Apeland



Hvordan kan organisasjonen sikre god krisehåndtering internt?
Det aller viktigste er rask etablering av en kriseorganisasjon som har fokus på å sikre mennesker, miljø og materiell – i den prioriteringsrekkefølgen. Det må sikres nok ressurser i kriseorganisasjonen til å håndtere krisen godt både i en tidlig fase og over tid. Dette krever gode forberedelser.
Erfaringsmessig venter mange virksomheter for lenge med å bygge en stab for krisen. Derfor er min anbefaling: Involver nok mennesker med en gang! Skjerm den daglige driften fra krisen så langt det er mulig, slik at driften opprettholdes. Bruk tid på å få fakta, vurder informasjonen og kommuniser den. De ansatte bør informeres løpende, og gis anledning til dialog. Allmøter kan være en god form.

Hva kjennetegner god ekstern krisehåndtering?
Selv om de aller fleste kriser følger samme struktur, er den kommunikasjonsmessige håndteringen ulik fra virksomhet til virksomhet. Mitt råd er å utnytte kanalene bedriften selv har kontroll på, som egen nettside og sosiale medier.

Hva bør man absolutt unngå i en krisesituasjon?
Man må ikke være uforberedt. Starter du krisehåndteringen med å lete etter «kriseberedskapsmappa», vil du slite. Videre bør man beholde en viss ro. Mange tvinger seg selv eller blir presset av omgivelsene til å kommunisere før de har oversikt, og kommer galt ut. Når det gjelder å være forberedt kan man lære av blant annet energisektoren. Mange der er gode til å forberede og trene organisasjonen på krise, og til å definere rollene til deltakerne.



//
Starter du krisehåndteringen med å lete etter «kriseberedskapsmappa», vil du slite.

OLE CHRISTIAN APELAND



MS Rocknes kantret i Vatløstraumen i 2004. Krisen ble håndtert på en medmenneskelig måte av reder Atle Jebsen.

GODT JOBBET

DEN BESTE krisehåndteringen blir ikke kjent fordi virksomheten på et tidlig stadium har avgrenset krisen, kommunisert godt med interessentgruppene og fått kontroll på den. Men et eksempel på god håndtering er da MS Rocknes kantret i Vatløstraumen i 2004 og reder Atle Jebsen raskt sto fram og viste på en svært menneskelig måte omsorg både for egen bedrift og sine ansatte. 18 mennesker omkom.

HUFF DA ...

TROMS KRAFT og Kraft og Kultursaken, med svak ansvarstaking, for sen agering og feil prioriteringer, er ikke et eksempel til etterfølgelse. På tross av beredskapsplaner og -øvelser ble Kraft og Kultursaken starten på en langvarig krise.

«Hvor dum går det an å bli...»

JARLE AABØ
Daglig leder i Aabø & Co



Hvordan kan organisasjonen sikre god krisehåndtering internt?
Organisasjon må umiddelbart akseptere at eksisterende kommandolinjer opphører og at planlagte krisekomunikasjons-kommandolinjer iverksettes. På forhånd må det være utpekt en krisegeneral for å kunne møte de utfordringene som oppstår. Det er slett ikke sikkert at administrerende direktør bør være den øverste ansvarlig for hvordan en krise takles.

Hva kjennetegner god ekstern krisehåndtering?
Klare kommandolinjer, rask håndtering og kalde hoder. Samtidig som man skal være raskt ute må man unngå potensielle feller i terrenget. Det er viktig å ha tillit i pressen, og et stort nettverk er en fordel.

«Hvor dum går det an å bli ...» er en tanke som har slått mang en journalist når de har konfrontert kriseutsatte bedrifter og organisasjoner. Norsk presse ligner ikke på noen annen norsk bedrift, og man må følge pressens egne spilleregler. Den som ikke skjønner pressens metodikk, agenda og policy vil aldri kunne lykkes i å håndtere en krise som drives fram av norske medier. Jeg vil hevde at den nødvendige kunnskapen kun kan tilegnes ved å ha jobbet på andre siden av bordet, altså i pressen.

Hva bør man absolutt unngå i en krisesituasjon?
Man tas ofte på sengen, og noe av det dummeste man gjør er å opptre som en struts og håpe dette går over, uten å avse tid eller ressurser til å håndtere situasjonen. Man bør ikke avstå fra å kommentere, men heller være proaktiv med budskap og formuleringer. ←



//
Det er slett ikke sikkert at administrerende direktør bør være den øverste ansvarlig for hvordan en krise takles.
Jarle Aabø



Norsk fotballforbund fikk seg nok en lærepenge etter årets «bråk» rundt Egil «Drillo» Olsen.

GODT JOBBET

EN POTENSIELL omdømmekrise var tydelig under oppseiling den dagen det ble kjent at Erna Solberg hadde gitt landbruksministerposten til selveste Fremskrittspartiet, og at den aktuelle statsråd skulle være Sylvi Listhaug. For det første er FrP et velkjent anti-bondeparti og Listhaug skrev i 2010 en kronikk der hun kalte norsk landbrukspolitikk for ren kommunisme. Men, saken landet trygt den første dagen, med forståelse fra ivrige bønder om at Listhaug måtte få en sjanse til å vise seg fram før de «tømte grise-møkk» foran døra hennes. Listhaug hadde forberedt en avvæpnende retorikk og hadde jo tross alt bondekredibilitet, siden hun selv var en odelsjente og hadde, som hun sa til NRK Dagsnytt Atten, vokst opp med melk rett fra tanken.

HUFF DA ...

DET FERSKESTE EKSEMPEL på ubegripelig håndtering av en hendelse var all støyen rundt tidligere landslagstrener i fotball, Egil Olsen. Uten at Olsens nærmeste sjef ante noe, ble treneren kalt inn på teppet til styret hvor han regelrett ble «henrettet». Så snudde styret seg rundt og forsøkte seg med det som kan bli tolket som en bløff, nemlig at Olsen gikk helt frivillig. Denne «omskrivning av sannheten» førte igjen til at Olsens hustru kvestet troverdigheten til fotballens yppersteprester i VG. Så bekreftet Olsen dette og sa rett ut at han fikk sparken. Dermed var krisen komplett, og jeg skal spare leserne for hvilket kallenavn fotballpresident Yngve Hallén har fått i Idretts-Norge etter 20-tallets mest klønete lederskifte.



Foto: Statsministerens kontor, SVK

22. juli ble den største krisen Jens Stoltenberg måtte løse som statsminister. Og han roses for måten han gjorde det på.

GODT JOBBET

MÅTEN STOLTENBERG håndterte 22. juli på er kanskje det mest synlige eksempelet på god håndtering; det å klare å få hendelsen til å bli samlende i stedet for splittende. Men de tilfellene som blir håndtert best, synes som oftest ikke. Jeg kjenner til flere hendelser som kunne blitt store omdømmekriser, men som har blitt avverget fordi de har blitt håndtert riktig. Det er det som gjør kommunikasjon så viktig.

Better safe than sorry!

BEATE NOSSUM

Partner i First House

Hvordan kan organisasjonen sikre god krisehåndtering internt?

Sørg for å ha oppdatert kriseberedskap og følg planene når krisen skjer. Ta umiddelbart grep om kommunikasjon og gi systematisk oppdatering til omgivelsene. Ikke overlat til andre å fortelle hva som har skjedd. Ta krisen på alvor, også de som i etterkant viser seg å være mindre enn antatt. Better safe than sorry!

God krisehåndtering dreier seg om erkjennelse, ydmykhet, handlekraft og åpenhet. De ansatte må være trygge på at situasjonen håndteres godt og at de selv kan arbeide som normalt. God informasjon internt vil gi de ansatte nødvendig trygghet og de riktige budskapene i møte med spørsmål og påstander fra omverdenen.

Hva kjennetegner god ekstern krisehåndtering?

Her handler det om å vise ansvarlighet og handlekraft for å bevare tillit. Det må iverksettes tiltak for å begrense skaden, og man må så raskt som mulig kommet tilbake til normalsituasjonen. Omdømmeperspektivet kan gjøre dette svært krevende fordi det dreier seg om å ta hensyn til hvordan omverdenen tolker hva du gjør og ikke gjør. Det handler ikke bare om å ha rett – men å få rett.

Hva bør man absolutt unngå i en krisesituasjon?

De største fallgruvene er manglende evne til å erkjenne alvoret i situasjonen, eventuell skyld. Det er viktig å vise ansvarlighet og ydmykhet, og da må man blant annet være tilgjengelig. Det er det mange som ikke tør midt i en krisesituasjon, og da forsterkes gjerne omdømmekrisen.

//

Ta krisen på alvor, også de som i etterkant viser seg å være mindre enn antatt.
Better safe than sorry!

BEATE NOSSUM

Gerd Liv Vallas håndtering av Yssen-saken er et eksempel på hvor viktig det er å håndtere kritikken riktig.



HUFF DA ...

GERD LIV VALLAS håndtering av Yssen-saken er et godt eksempel på at det skal lite til for at kritikken forsterkes, hvis du selv håndterer kritikken feil. Valla brukte altfor lang tid på å se at saken var alvorlig og på å forstå hva den egentlig handlet om. Og da hun forsvarte seg med å angripe Yssen i det offentlige, bekreftet hun at Yssen hadde rett.



«What happens in Vegas stays on Google»

HANS GEELMUYDEN

Senior partner og styreleder i Geelmuyden.Kiese



Hvordan kan organisasjonen sikre god krisehåndtering internt?

Ta kontroll! Når du har kontroll, ta styring. Krisehåndtering er enormt ressurskrevende. Ingen kan håndtere en krise alene. Derfor er vellykket krisearbeid vellykket teamarbeid. Krisehåndtering er den ultimate testen for lederteamet.

Det er tre forhold man aldri må glemme i krisekommunikasjon: Hode, hjerte, hender. Med hode mener vi at man må være god på fakta om hva som har skjedd. Så må man vise empati for de som er rammet og til sist må man klare å kommunisere med hendene – fortelle hva man gjør for å løse krisen.

Hva kjennetegner god ekstern krisehåndtering?

Ikke lås deg inne på kontoret – vær først på talerstolen! Tør å stå oppreist i krisen – vis at du har ryggrad! Tør å vise følelser – vær knallhard på fakta og vis handlekraft!

I en krise må man gjøre det motsatte av det vi som mennesker vil i en slik situasjon. Når man vil gjemme seg må

man stå fram, når man egentlig vil holde munn må man kommunisere. Å kommunisere i krise er en krevende øvelse og et lederansvar. Men man blir bedre med en god plan og systematisk trening.

Og husk: «What happens in Vegas stays on Google». I vår digitale tidsalder er alt du sier og gjør tilgjengelig for alle overalt – til alle tider. En helhetlig kriseplan omfatter derfor alle stakeholdere og kanaler, også sosiale medier.

Hva bør man absolutt unngå i en krisesituasjon?

Den største tabben er å gjemme seg unna og ikke kommunisere. Det er avgjørende å komme først på talerstolen med fakta. Har man ikke fakta, får man kommunisere prosess – aldri «ingen kommentar».

Den neste tabben er å ignorere truslene, det er som å invitere en krise. 75 prosent av alle kriser kunne vært unngått med en bedre observasjon og håndtering av trusselbildet, og mulige scenarier for en krise. Derfor er det helt avgjørende at man identifiserer alle trusler, håndterer dem og trener systematisk.

HUFF DA ...

EN VANDRENDE SKANDALE i krisekommunikasjon er kong Carl Gustaf av Sverige. Da hans kone dronning Silvia ble syk, sa han følgende til journalister: – Ja, bare for deg skal jeg fortelle at hun er så syk at legene må skjære av henne ørene. *(Det var visst et forsøk på å være ironisk)*

//

I en krise må man gjøre det motsatte av det vi som mennesker vil i en slik situasjon. Når man vil gjemme seg må man stå frem, når man egentlig vil holde munn må man kommunisere.

Hans Geelmuyden



GODT JOBBET

DIREKTØR TROND MYKLEBUSTS

solide opptreden som leder da det norske ankerhåndteringsfartøyet Bourbon Dolphin kantret ved Shetland 12. april 2007 står det stor respekt av. Han klarte å balansere hode, hjerte, hender. Han var tydelig sterkt beveget og viste ekte medfølelse med de rammede og etterlatte, var tydelig på fakta og alt de gjorde i krisen. Sju av mannskapet på 15 ble reddet i live, tre ble funnet omkommet og fem er fortsatt savnet.



HUFF DA ...

TOPPSJEF TONY HAYWARD

i BP vil ikke gå over i historien som en stor kriseleder. Under Deepwater Horizon-utslippet i Mexicogulfen i 2010 uttalte han følgende:

– Mexicogulfen er et svært hav. Mengden olje og kjemikalier vi slipper ut er relativt liten i forhold til de store vannmassene.

Dette var bare en av mange tabber fra toppsjefen. Han reiste også på ferie midt under katastrofen og klaget over at han, i likhet med ofrene, «også ville ha sitt gamle liv tilbake». Til slutt måtte han også gå.



Tony Hayward fikk et helt pressekorps på nakken etter Under Deepwater Horizon-utslippet i 2010. Utsagnene hans skapte store overskrifter.

Landsbygründeren

Mange flirte hånlig da tenåringen Kim Aleksander Larsen Røbergshagen sa han skulle starte sitt eget bakeri. Han svarte kritikerne ved å gjøre nettopp det. Nylig ble han den første vinneren av Helt Sjef-prisen.

tekst CATO GJERTSEN foto JETON KACANIKU

«Prisen er en utrolig stor inspirasjon. Den viser at folk legger merke til og bryr seg om det jeg gjør. Larsen Røbergshagen ser ingen grunn til å ofre noe mer tid på dem som trodde han tok seg vann over hodet da han sa opp jobben i en bakerikjede for å starte sitt eget bakeri. I ett år har han nemlig gjort akkurat som planlagt: Bydd på hjemmebakst mat og lunsjretter på dagtid, og hurtigmat på kvelds- og nattestid til sambygdingene på Dokka, hjemplassen han er så glad i. – Jeg hadde tilbud fra blant annet et velrenommert konditori i Oslo da jeg hadde fått fagbrevet mitt, men takket høflig nei. Verden skal komme til Dokka, i stedet for at jeg må reise til den, sier han med glimt i øyet. – Dessuten betyr de lokale mattradisjonene i Dokka- og Valdres-regionen mye for meg. Det er de jeg vil jobbe med og tilby kundene, sånn at flere får øynene opp for nærreist mat.

Trangt nåløye
Totalt ble 400 unge gründere nominert i kåringen. Av disse ble 20 plukket ut til folkeavstemming på Facebook, og de ti som fikk flest stemmer ble deretter vurdert av juryen som tok den endelige avgjørelsen. Prisen er 10 000 kroner, en inspirasjonstur til Stockholm og ett års oppfølging av en leder- og prestasjonsutvikler.

I juryens begrunnelse for tildelingen står det blant annet: «Årets vinner av Helt Sjef markert seg som en spesielt sterk kandidat allerede fra start. Han har allerede vært yrkesaktiv i flere år, har vist initiativ og engasjement utover det vanlige, og blitt forbilde for andre unge. Som en forkjemper for lokal og kortreist mat, har vinneren jobbet for økt turisme i hjemkommunen. Vinneren av Helt Sjef er et godt eksempel på hva man kan få til, om man har en drøm, er motivert, ambisiøs og har vilje av stål.»

Tørre å feile
Det har vært en lang og tidvis tøff karrierevei for den unge gründeren. Som 21-åring fant han drømmelokalet hjemme i Dokka. Etter to år intens sparing og kompetanseheving, følte han seg trygg nok til å gå i banken for å skaffe finansiering. Lokalet ble pusset opp i gammel retrostil, og i tiden etter åpningen strømmet kundene til. Men det dukket opp skjær i sjøen. Den unge gründerens første ansettelse var en konditor. Markedet viste imidlertid at det var større behov for en kokk, så utskiftingen ble gjort. – Jeg var forberedt på at jeg ville komme til å gjøre feiltrinn. Såpass ærlig må man være mot seg selv som ung gründer. Mitt viktigste råd til andre som vil starte for seg selv,

er da også at man skal lykkes. Man kan ikke håpe og tro, da vil et hvert tilbakeslag potensielt kunne være kroken på døren. Til tider er det tøft, ja, men jeg kunne ikke hatt det bedre. Helt Sjef-prisen var dessuten en vitamininnsprøytning som kommer til å sitte i veldig lenge.

Sammen på reisen
Som Helt Sjef-vinner får 24-åringen månedlige treff med coach Alf Inge Stiansen fra Leading Edge. – I begynnelsen kommer jeg til å bruke tid på å kartlegge Kim Aleksanders drømmer. Jobben videre blir å tydeliggjøre disse, og bidra til at de materialiserer seg i konkrete målsettinger. Sammen skal vi så legge en plan for at denne reisen skal lykkes. Stiansen trekker fram et stort engasjement hos både vinneren og de øvrige kandidatene som kjempet om Helt Sjef-tittelen. En av Stiansens store utfordringer blir likevel å skjerpe den unge lederens fokus, sånn at han forhåpentligvis når målene sine enda raskere. – Jeg håper også at Kim Aleksander tør å ta inn over seg at han kan være en rollefigur og et forbilde for jevngamle ledere og lederkandidater. For at prisen skal leve best mulig mellom de årlige utdelingene, må folk få ta lærdom av vinnerens utvikling og lære av reisen som vedkommende er på. ◀

Om vinneren

KIM ALEKSANDER LARSEN RØBERGSHAGEN

Alder: 24 år
Utdannelse: Fagbrev som konditor
Stilling: Daglig leder for bakeriet Landsbybakeren og gatekjøkkenet Bua, Styremedlem i Mat i Land
Bosted: Dokka

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 folkeavstemning og fagjury bestående av blant andre Shahzad Rana, tidligere arbeidsminister Hanne Bjørstrøm og rapperen Kaveh, kåret vinneren. Prisen er et samarbeid mellom ungdomsmagasinet Spirit, McDonald's Norge og Lederne.



//
Helt Sjef-prisen var en vitamininnsprøytning som kommer til å sitte i veldig lenge.

KIM ALEXANDER LARSEN RØBERGSHAGEN

Tips til unge gründere

- Vær deg selv.** Ekthet skaper troverdighet og er en viktig ingrediens for påvirkningskraft.
- Formuler klare** og konsise mål. Målbevissthet gir retning og skaper handlekraft både i deg selv og hos de du leder.
- Sett av tid til å lede,** kommunisere med og se dine medarbeidere. Lag deg effektive systemer slik at du unngår å administrere deg bort.
- Vær disiplinert** og skap disiplin. Hold fast ved det som er kjernen i forretningsmodellen og vær tydelig på hva som forventes av den enkelte.
- Vær ydmyk.** Lær av og hent inspirasjon fra andre som er bedre enn deg, både innenfor og utenfor organisasjonen.

Kilde: Leading Edge



Feilaktig generalisering av ungdom

Vi hører ofte at dagens ungdom er late, uoppdragne og bortskjemte. Dette tegner et unyansert bilde. Et bilde der alle de engasjerte forbildene ikke er med.

av SVERRE SIMEN HOV, JURYMEDLEM FOR ARBEIDSLIVSPRISEN HELT SJEF OG KOMMUNIKASJONSLEDER I LEDERNE

Helt siden Sokrates' dager har det blitt hevdet at ungdommen var så mye bedre før. Det har neppe vært spesielt sant noen gang. Likevel viser en fersk undersøkelse Norstat gjennomførte i august for den nye arbeidslivsprisen Helt Sjef, at 43 prosent av befolkningen mener ungdom er senere i dag enn før. Det samme ytrer media og maktpersoner flere ganger hvert år. Lederne er en av initiativtakerne til Helt Sjef.

Fordommer som dette er en feilaktig generalisering av ungdom som gruppe. Sannheten er at de fleste står på med utdanning og arbeid, eller er engasjert i frivillig aktivitet, idrett og organisasjonsarbeid. Generalisering og dyrking av fordommer bidrar i liten grad til å skape hverdagshelter og forbilder blant ungdom. Men det er det vi trenger.

Ungdomskulturene har alltid vært fremstilt som noe negativt, fordi den ofte bryter med normer og vedtatte sannheter i samfunnet. Ungdom har alltid hatt sitt eget språk og sin egen kultur som voksne ikke fullt og helt forstår. I dagens samfunn er dette langt mer synlig enn tidligere. Når mor og far er kommet på Facebook, er ungdommen i huset for lengst kommet over på andre digitale plattformer. Ungdommen er foran og viser vei

i samfunnet. Og de engasjerer seg på andre arenaer enn tidligere. På arenaer der voksne ikke er tilstede ennå, og derfor ikke ser. Dette engasjementet bør vi være glade for og oppmuntre til, ikke kritisere.

Norstat-undersøkelsen viser at 54 prosent av de spurte mener dagens ungdom er bortskjemte. Trolig er det slik at de fleste som svarer på

// **Det er rett at ungdom har et ansvar for å engasjere seg i arbeidslivet, men arbeidslivet har også et ansvar for å ta vare på dette engasjementet og dyrke frem deres lederevner.**

dette spørsmålet, måler det mot den gangen de selv var ungdom. I et slikt perspektiv kan vi vel si at alle i Norge er bortskjemte. For 50 år siden fikk ikke ungdommen nye klær før de gamle var utslitt. Men det var på en tid da «vanlige folk» heller ikke hadde råd til å reise på ferietur, bestemor ikke hadde alderspensjon, nybakte foreldre ikke fikk betalt permisjon i et helt år og ingen hadde to biler i garasjen.

Svært mange ungdommer jobber ved siden av skole og studier og

deltar aktivt i idrett og organisasjonsliv. Det finnes rett og slett masse skapende og engasjert ungdom der ute. I mars 2012 deltok 700 norske ungdommer mellom 15 og 25 år i en spørreundersøkelse om deres forhold til arbeidslivet. 63 prosent av de spurte svarte at de er motiverte til å jobbe ved siden av skole og studier. Undersøkelsen Norstat har gjort i år viser at annenhver ungdom under 30 år ønsker seg lederansvar i løpet av karrieren. Dette er bevis på at viljen og engasjementet blant ungdommen lever i beste velgående. Det er rett at ungdom har et ansvar for å engasjere seg i arbeidslivet, men arbeidslivet har også et ansvar for å ta vare på dette engasjementet og dyrke frem deres lederevner.

I stedet for å bryte ned gjennom fordommer, må vi løfte frem alle de unge som bidrar positivt. Vi må få frem historiene om ungdom som gjør noe, som vil noe og som får til noe. Vi må få frem forbildene og på den måten inspirere dem som ikke har funnet sin hjertesak ennå. Et forbilde trenger ikke være verdensmester eller supermenneske, men ganske enkelt et medmenneske som strekker seg litt lenger enn det minimum som forventes.

Denne typen hverdagshelter vet vi det finnes mange av blant norsk ungdom. Vi møter dem ansikt til ansikt. Hver dag. ←



Kommunikasjonsleder i Lederne.



Arbeidsliv i det blå?

DEN NYE REGJERINGEN ØNSKER FLERE MIDLERTIDIGE ANSATTE VELKOMMEN. DET VIL SKAPE ET A- OG B-LAG I ARBEIDSLIVET, FRYKTER LO.

Robert Eriksson (FrP), arbeidsminister



1

Er det riktig å myke opp arbeidsmiljøloven?

2

Ser du noen farer ved at man tillater flere midlertidige ansettelser?

3

Hvordan vil folk merke den nye regjeringen i sin jobbhverdag?

4

Hva er det viktigste grepet regjeringen må gjøre for å bedre norsk arbeidsliv?



Gerd Kristiansen, LO-leder

FORSLAGENE SOM har kommet om endringer i Arbeidsmiljøloven handler ikke om å «myke opp», men om å flytte makt fra arbeidstakerne og over til arbeidsgiverne. Ett eksempel er forslagene om å utvide grensene for normalarbeidsdagen. Det betyr i praksis at de ansatte må jobbe overtid uten å få overtidskompensasjon for dette.

Det er hevdet at midlertidige ansettelser gjør det enklere for utsatte grupper å komme inn på arbeidsmarkedet. I den grad det finnes enkelt-eksempler på dette er det selvsagt bra. Men det finnes ikke forskningsmessig belegg for at flere midlertidige ansettelser fører til flere jobber, bare flere usikre jobber. Økende bruk av midlertidig ansettelse skaper et A- og et B-lag i arbeidslivet som særlig rammer ungdom, ufaglærte og andre som stiller svakt på arbeidsmarkedet.

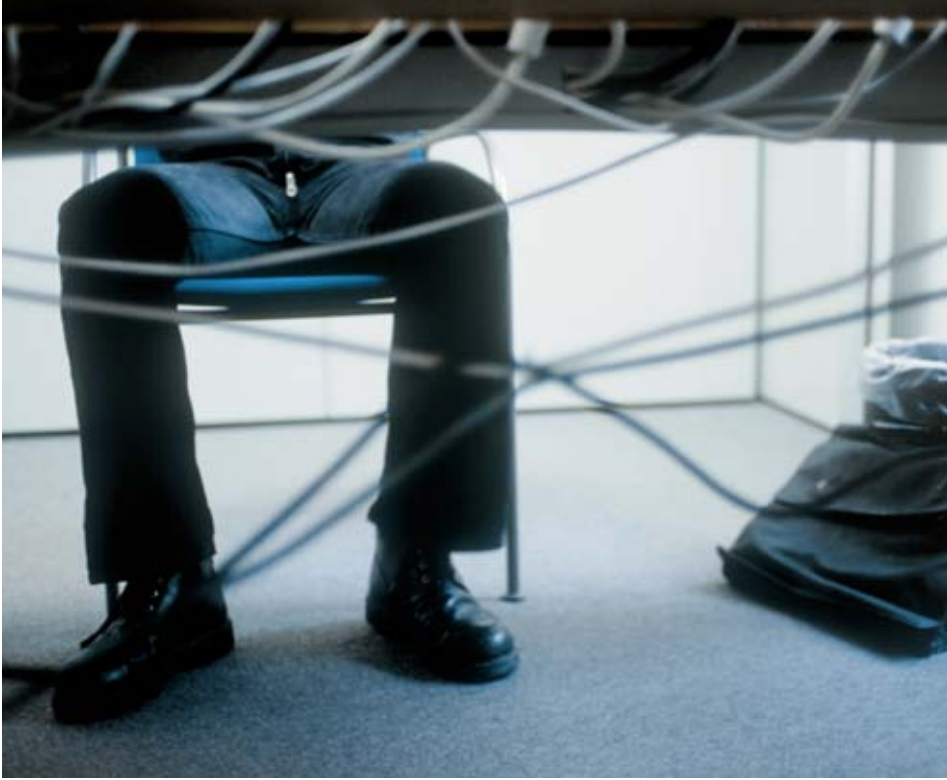
Dersom de endrer arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser, vil nok arbeidsgiverne kunne føle seg mer berettiget til å pådytte mer belastende arbeidstider. Så vil vi få mer privatisering og konkurranseutsetting av offentlige tjenester, noe som vil gå ut over ansattes lønns- og pensjonsvilkår. Vi vil si klart fra dersom regjeringen forsøker å svekke arbeidstakernes rettigheter.

Ikke slakke av på innsatsen mot sosial dumping og annen useriositet i arbeidslivet. Det er vel og bra å styrke Arbeidstilsynet, men det er de tillitsvalgte ute på arbeidsplassen som har utfordringene, og det er de som trenger gode redskaper for å avdekke og bekjempe sosial dumping.

OVERSTYRT AV JOBBEN

Flere opplever at arbeidsplassen bestemmer verdier ansatte må leve etter, både på jobb og fritid. Hjernevasking, hevder tillitsvalgte i del to av Norsk ledelsesbarometer. ☹

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto JOHNER



//
Det handler om at du skal lage et trossystem i bedriften din, hvor du skal leve i pakt med bedriftens verdier helst 24 timer i døgnet. Bitten Nordrik

Jeg føler at jeg har blitt programmert av arbeidsgiver. Først irriterte jeg meg over verdiene som konsernet har diktert, som vi ble nødt til å følge. Så ble jeg likegyldig til det, før jeg nå innser at jeg er stolt av å være en del av systemet. Det skremmer meg, sier en av personene som har deltatt i undersøkelsen.

I frykt for å bli kjent igjen av arbeidsgiver, ønsker han å være anonym.

Han forteller at «motivasjon» er satt opp som en så viktig verdi i hans internasjonale selskap, at det er et av kriteriene som vurderes når det skal bestemmes hvilke enheter som settes under lupen og eventuelt må tåle nedskjæringer.

– Lave skår på ansattes motivasjon er nok til å havne i søkelyset, sier han.

I tillegg til at det forventes at ansatte er engasjerte i virksomheten, har selskapet også metoder for å undersøke om de ansatte er gode ambassadører på fritiden. En av måtene de gjør det på, er å oppmuntre og belønne ansatte som deltar i frivillig arbeid på fritiden.

Han forteller at første året var det noen som deltok i frivillig arbeid, og at det andre året var antallet doblet. Likevel var ikke ledelsen fornøyd.

– Jeg ser jo at det er helt sykt, men likevel gjør jeg det. Vi blir

ikke pressa, men du tør ikke gjøre motstand fordi du vet at du får reaksjoner fra ledelsen. Du må ha hjertet med på og utenfor jobb, hvis ikke får du finne på noe annet.

Deltar ut fra plikt

Han er bare en av flere som reagerer på at skille mellom jobb og fritid er i ferd med å viskes helt ut, fordi arbeidsgiver i større og større grad krever at du som ansatt skal ha med bedriftens verdier når du drar hjem fra jobben.

– Dette uttrykk for det HR Norge, gjennom businessgurun Jonas Ridderståle, kaller virksomhetsreligion. Det handler om at du skal lage et trossystem i bedriften din, hvor du skal leve i pakt med bedriftens verdier helst 24 timer i døgnet, sier Bitten Nordrik, rådgiver i De Facto.

Hun mener eksempelet over er interessant fordi det viser at virksomheten ikke oppnår sitt egentlige formål med selskapets verdier.

– I stedet for ekte engasjement for bedriften, bygd på reell deltakelse og medvirkning, fremmes en holdning som gjør at en deltar i bedriftens programmer, men ut fra plikt og at en tross alt har en jobb det er viktig å beholde, sier hun.

Bedre i barnehagen

Nordrik understreker at de som har deltatt i undersøkelsen ikke er mot at selskapet har verdier, men

Mål som motiverer?

Flere medlemmer og tillitsvalgte opplever at målene som settes er en måte for ledelsen å forplikte de til å jobbe hardere, mer enn målene fungerer som motivasjon. Slik beskriver tre av dem det:

Jobb hardt og mye

“He-he... Motiverende. De bryr seg ikke om de er motiverende, heller ikke om de er realistiske, for da oppfyller du jo kravet til bonus og det vil de jo helst ikke utbetale. Dette snakkes det mye om, at bonuskravene blir vanskeligere og vanskeligere å innfri. De vil bare ha deg til å jobbe hardt og mye.

Uoppnåelig bonus

“Det er kjempeviktig at du er med å sette dine egne mål. Hvis ikke kan du jo risikere å få satt mål som ikke har noe med virkeligheten å gjøre. Bonus for eksempel, det har vi hatt siden jeg begynte i kjeden for mange år siden. I starten så hadde vi jo faktisk bonuser som var oppnåelige og som fungerte motiverende. Da tenkte du at dette er kjempeartig. Nå har du bonuser som ikke har noe som helst med virkeligheten å gjøre og du snakker ikke om dem lenger fordi de er helt uoppnåelige.

Må være realistisk

“En forutsetning for at jeg skal synes at mål er motiverende er at jeg har vært med å sette dem. At jeg har hatt reelle diskusjoner med min leder så jeg vet at jeg får de ressursene som jeg trenger før jeg skriver under på dem. De kan godt være krevende, men de må være realistiske!

//
Mange av de som opplever dette jobber i hjørnestensbedrifter, hvor det ikke er noe valg å slutte i jobben.

BITTEN NORDRIK

at de finner det urimelig at verdier er noe bare ledelsen skal manipulere etter ønske. 62 prosent av de spurte medlemmene som jobber i barnehage er helt enig i at verdiledelse bidrar til at det er meningsfylt å jobbe i bedriften, mens tilsvarende i olje og gass er 22 prosent. I barnehagene gjennomføres det ofte prosesser der alle er involvert og har kontinuerlig innflytelse på verdiene, mens medlemmene i olje og gass forteller at verdiene i stor grad er innført ovenfra og ned.

– I stedet for kulturledelse som en form for inkluderende og kontinuerlig utviklingsprosess, får en prosesser der verdisyn blir en utenfragitt forpliktelse. Dette er et viktig bakteppe når en skal vurdere et annet funn, der 63 prosent av de spurte er enige i at en av effektene ved verdiledelse er at ansatte blir mer disiplinerte. Så kan man spørre seg om årsaken til disiplineringen, om den kommer av motivasjon eller kontroll, sier Nordrik.

Økt behov for kontroll

Hun forteller at mange av de som har deltatt i årets og tidligere undersøkelser opplever at såkalt hard HR blir snikinnført i bedriften. At det tilsynelatende virker positivt når det informeres om at selskapet skal ha fokus på verdier, men at det blir helt feil når det ikke er åpenhet om hva disse verdiene egentlig har å si.

– Mange av de som opplever dette jobber i hjørnestensbedrifter, hvor det ikke er noe valg å begynne et annet sted. Mangel på muligheter gjør at man finner seg i det, sier Nordrik.

62 prosent av de spurte i undersøkelsen sier også at de har systemer for måling og evaluering. Av disse er det 38 prosent som svarer at de er «helt enige» i at kriteriene for målingen gjøres kjent for dem.

//
Vi blir ikke pressa, men du tør ikke gjøre motstand fordi du vet at du får reaksjoner fra ledelsen. Du må ha hjertet med på og utenfor jobb, hvis ikke får du finne på noe annet.

– Strengt tatt mener vi at hundre prosent burde kjenne til kriteriene som deres prestasjoner vurderes etter, sier Nordrik.

Det er noen flere medlemmer i utenlandsk eide bedrifter som oppgir at det er innført systemer for måling og vurdering av prestasjoner, og norskeide virksomheter følger etter. Det kan synes om ønsket om kontroll er flere grunner til at slike systemer velges, ifølge Nordrik. ←

De Facto ser en trend hvor flere medlemsgrupper synes det er vanskelig å skille mellom arbeid og privatliv. – Dette er altså en utvikling stikk i strid med medlemmenes ønsker, sier rådgiver Bitten Nordrik.



Meningen med (arbeids)livet?

Alle medlemmene og tillitsvalgte som ble intervjuet i undersøkelsen trakk fram jobben som en av flere viktige kilder for å oppnå et meningsfylt liv.

LIKEVEL understreker flere at det er viktig at arbeidet ikke blir for dominerende.

«Jeg har gått så mye i meg selv det siste året og nettopp spurt meg selv det spørsmålet, lett etter mening. Det jeg vet nå, er at hadde ikke jeg hørt til flere steder, hatt flere arenaer enn jobben hvor jeg følte at jeg var til nytte for noen, så hadde krisen vært total», sier en av de spurte.

For andre er det særlig tre faktorer som trekkes fram som viktig for et meningsfylt liv; en jobb de trives i, familielivet og fritidsinteresse som engasjerer. Flere understreker at det må være en balanse i disse, og at ingen av områdene må være for store eller for små. Andre opplever det å ha noe å strekke seg etter som vesentlig.

«Et meningsfullt liv for meg er å få utvikle meg i jobb og privat. Jeg må ha noe å strekke meg etter, har jeg ikke det, er jeg ferdig. Det å strekke meg privat har sammenheng med opplevelsen av å være til nytte også der. Som sjef er jeg til nytte for de ansatte og ledelsen, privat så er jeg til nytte for familien og venner. Da får jeg bidra og jeg føler at livet er meningsfullt», sier en annen.

Jobb VS fritid



80 prosent av de spurte i undersøkelsen er enig i at deltakelse i familie- og fritidsaktiviteter er like viktig som det en gjør i jobben.



87 prosent er helt eller delvis enige i at det er viktig å kunne skille mellom arbeid og fritid.



70 prosent er delvis eller helt enige at de i dag har en arbeidsmengde som gjør det mulig for dem å delta i fritidsaktiviteter som er viktig for dem.



NYHET! God glid med Lederne

Ta ledelsen i i skisporet med Ledernes egen skidress! Velg mellom to varianter, Star X og Nordic X. Førstnevnte er en klassisk skidress med stretchparti i ryggen og langs ermene, for god bevegelse. Nordic X er en lett og pustende skidress som passer perfekt til konkurranseløperen.

Vi selger dressen til innkjøpspris!

Bestill på teamservice.original.no
(brukernavn: lederne, passord: lederne2013)
Nettbutikken er åpen fra 10. desember til 1. januar.

PRISER:

Swix Star X (herre):

kr 1159,20 for jakke og kr 719,20 for bukse.

Swix Nordic X (herre og dame):

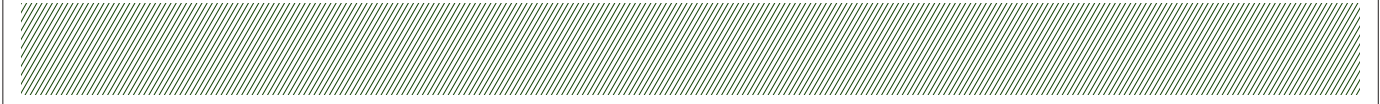
kr 679,20 for jakke og kr 599,- for bukse.



 **lederne**

etc.

Gadgets → Bil → Apps → Bøker → Overnatting → Reisemål → Trening



Helt gull under treet

*Her er dingsene som imponerer under juletreet.
Enten det er til deg selv eller den du er glad i.*

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD



Det siste produktet fra Happy Plugs er like mye et smykke som en teknisk dings. Den svenske designeren har nå laget hodetelefoner i 18-karat massivt gull, hvor hver ørepropp består av 25 gram gull.



← Radio uten bråk

Med DAB-radio kan du høre på radio helt uten forstyrrelser på linja. Denne fra **Philips** er bærbar og har uttak for hodetelefoner om du vil ha lyden helt for deg selv.



↓ Bli proff fotograf

I oktober kom **Nokia Lumia 1020** til Norge. Med sitt 41MP-kamera og fotoapplikasjonene Nokia Pro Camera og Nokia Smart Cam, er dette en av markedets mest avanserte smarttelefoner. Og den hjelper deg på vei til å bli profesjonell fotograf!

Julegavene som ikke DABer av

DET ER IKKE BARE BARNA SOM ØNSKER SEG HARDE PAKKER TIL JUL. SØRGER DU I TILLEGG TIL FOR AT DE GÅR PÅ STRØM, ER DET EN SIKKER VINNER.

av JAN ADELSTEN RØSHOLM, ADMINISTRERENDE DIREKTØR I ELEKTRONIKKBRANSJEN

DET ER IKKE lenge til jul, og de aller fleste er vel godt i gang med å ordne og handle inn det som hører med til høytiden. Men hva skal man gi i julegave til den enkelte? Det kan være vanskelig, selv om butikkene bugner over av flotte produkter. Med natt- og søndagsåpne butikker, samt flere tilbud om åpent kjøp, er det likevel bare å velge og vrake.

Men hva ønsker vi oss til jul, og hvem kjøper vi de flotteste gavene til? Og ikke minst, hva betegner den perfekte julegaven?

Bransjeorganisasjonen Elektronikkbransjen utfører hver høst en større undersøkelse nettopp for å finne svar på disse spørsmålene. Tallene for 2013 er som i 2012, forbruker-elektronikk står høyt oppe på ønskelisten, kun slått av reiser, opplevelser og penger.

Nettbrett og DAB-radio

Nettbrett har vært en salgs-suksess i hele 2013. Allerede



POPulær radio

Denne radioen skiller seg ut fra andre radioer med sitt tøffe og myke utseende. POP er radioen som passer overalt og gir tilgang til DAB, DAB + og FM.

etter første halvår var det solgt like mange nettbrett i Norge som i hele 2012. Og når vi vet at en stor andel av bransjens omsetning selges i årets fire siste måneder, så vil andelen nettbrett under treet bli høy. Av de som ønsker seg forbrukerelektronikk har hele 22 prosent satt nettbrett øverst på ønskelisten. TV og spillkonsoller er også populære. Ni prosent ønsker seg TV, mens fem prosent ønsker seg spillkonsoll.

FM-radioen er døende i Norge. Myndighetene har satt slukkedato for FM, som tidligst slukkes i 2017. Da erstattes FM-nettet av det digitale DAB-nettet. Men DAB er allerede i dag tilgjengelig over store deler av Norge, med et mye bredere radiotilbud enn

// **Vi ser allerede flere kanaler som kun sendes over DAB.**

i det tradisjonelle FM-nettet. Vi ser allerede flere kanaler som kun sendes over DAB. Derfor vil det nok trolig også ligge mange DAB-radioer under norske juletrær i år.

Julegavevinnerne

Hvem kjøper vi da de flotteste gavene til, og hvor mye penger bruker vi på julegavene? Undersøkelsen viser at vi også i år er tradisjonelle på det. De med barn lar barna være vinnerne. Dette gjelder både i antall gaver og totalbeløpet som blir brukt i gjennomsnitt på julegaver. For de som ikke har egne barn, så er partneren vinneren. Nesten halvparten av de uten barn gir partneren den flotteste og dyreste gaven. Men hva er det som kjenner tegner den perfekte gaven? De fleste er enige om det; nemlig at gaven er gitt med omtanke.

Julen er tid for omtanke, så med det ønsker vi alle en gledelig jul, og håper alle blir fornøyd med de gavene de får. ←



Fargerike høyttalere

Logitech har nettopp lansert tre nye multimediahøyttalere som passer perfekt i stua di. **Logitech Z50** gir stor lyd i liten innpakning, og finnes i både rosa, grå og blå. Høyttalerne leveres med AC-strømforsyning, så du trenger ikke være redd for å gå tom for strøm.



Trådløs lyd

Med **Klipsch KMC 1** kan du ta med deg musikken overalt. Dette er et ultrakompakt og trådløst musikkssenter, og gjør det mulig å strøme musikk via Bluetooth. Batteriene er oppladbare, og varer opptil åtte timer. Det har også USB-port for ladning av blant annet smarttelefon.

To i ett ↓

Den nye **HP Spectre x2 Pro** er en praktisk tablett med stilren design. Enten kan du bruke den som en Ultrabook med tastatur, eller ta av skjermen og enkelt forvandle den til et nettbrett.



Mobilen på armen

Med **Galaxy Gear** er det like raskt å se hvem som ringer, sender deg melding eller mail, som det er å sjekke klokken. Du kan nemlig ha mobilens funksjoner på armen i stedet for i vesken. Du kan både ringe og ta i mot anrop, og klokke-remmen har også et innebygd kamera som gjør at du kan ta bilder fra håndleddet.



Våkne opp til soloppgang

Med **Philips Wake-up Light** kan du få en bedre start på dagen. I stedet for å bli vekket av en høy lyd fra vekkeklokken, sørger denne lampen for at lyset skrus på gradvis – akkurat som en soloppgang. Avhengig av hvor tungt du sover, eller hvor var du er for lys, kan du selv stille inn maksimal lysstyrke.

Hvilken dings ønsker du deg til jul?



Annelise Grubben
daglig leder ved Topro

Til jul ønsker jeg meg en liten DAB-radio som både går på strøm og batterier. Kan også tenke meg en Sous-Vide-maskin, men den har jeg egentlig ikke plass til, så får vente til neste jul. Det jeg egentlig burde ønske meg, er en keyfinder.



Jan-Rune Gabrielsen
driftssjef Coop Nordland SA

Det er egentlig ikke så nøye med julegavene, jeg er mest opptatt av at barna får det de ønsker seg. Men dingser jeg ønsker meg er blant annet Nespresso kaffemaskin, Samsung G S4-mobiltelefon og nettbrett, i tillegg kunne jeg tenke meg å prøve Samsung mobilklokke.



Jan Erik Forseth
daglig leder ved På Rett Kjø

Jeg er en akademiker med ti tom-meltotter, så jeg har sterkt behov for elektrisk verktøy hvis noe skal gjøres i huset. Derfor ønsker jeg meg en elektrisk skrutrekker til jul. I tillegg ønsker jeg meg tastatur jeg kan koble til iPaden.



Enten du skal på jobb-reise eller ferietur i utlandet og har planer om å leie bil, bør du passe deg for fallgruvene. Ved enkelte destinasjoner er de godt gjemt i finurlige kontrakter eller kompliserte forsikringsavtaler. Desto mer eksotisk reisemålet er, desto større er sjansen for at leieforholdene skiller seg fra standarden vi er vant til i Norge. Her er noe av det du bør sjekke før du bestiller leiebil.

Internasjonalt førerkort

Norske førerkort er gyldige i EU/EØS-land. I andre land kan det være du trenger internasjonalt førerkort. I Europa er det obligatorisk i Tyrkia, Moldova og Russland. Skal du utenfor Europa, er sannsynligheten for at du må ha internasjonalt førerkort enda større. Selv om det ikke er obligatorisk i alle land, kan det være bra å ha som en oversettelse for det norske førerkortet. Du får det blant annet hos NAF.

Lokale regler

Sjekk alltid lokale lover og regler i landet du skal leie bil. Her kan det dukke opp mange overraskelser. I Paris er for eksempel regelen at det automatisk blir delt skyld hvis du krasjer med en annen bil i rundkjøringen rundt Triumfbuen.

Vær tidlig ute

Sjansen for å få en god pris er større om du er tidlig ute med å bestille leiebil. Sørg for å kartlegge eventuelle bonusordninger du har. Mange har rabattordninger gjennom ulike kredittkort og ulike medlemskap i alt fra arbeidstagerforeninger til boligbyggelag.

Tenk taktisk

For å holde prisen nede bør du ikke leie større bil enn du strengt tatt trenger. Vanlig praksis er dagsleie, så 25 timer regnes derfor som to døgn. Husk at det rimeligste er å hente og levere bilen på samme sted.

Ta med utstyr hjemmefra

Ekstrautstyr som barnesete eller

GPS tar utleieselskapene seg godt betalt for å låne ut. Det lønner seg derfor å ta med seg det hjemmefra.

Styr unna høytider

I byer hvor det er mange forretningsreisende kan det være rimeligere med leiebil i helgene. Størst pågang og høyest priser er det som regel i høytider som jul og påske, samt i fellesferier.

Se etter skader

Les forsikringsvilkårene og sjekk bilen grundig før du kjører av sted. Se etter riper, bulker, felgskader eller lignende. Oppdager du noe som ikke står i utlånsskjemaet, må dette rapporteres umiddelbart. Ta også bilder, så har du bevis dersom du blir belastet for skader som oppstår i ettertid.

Unngå bensinregning

Praksisen varierer om du skal levere tilbake bilen med full eller tom drivstofftank. Du risikerer en saftig ekstraregning om utleieselskapet må fylle etter deg.



Visste du at... du får rimeligere leiebil som medlem i Lederne? Alle medlemmer med Nordic Choice-kort får rabatt på leiebil gjennom Hertz, både i Norge, Sverige og Danmark. Les mer på lederne.no/medlemskap.

PÅ MOBILEN

App-solutt alt kan lastes ned

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



Foto: Thinkstock



Lederne

Er du ledende og betrodd ansatt, og på utkikk etter ny kunnskap og inspirasjon? Da bør du laste ned den nye appen til Lederne. Har får du blant annet lønnsstatistikker og Ledernes magasin med hundrevis av artikler om alt som rører seg innen lederskap. Last ned, lær og bli inspirert!



Avantas

Treningsapper finnes det mange av, men ikke så mange av dem er norske. Avantas, derimot, «snakker» til deg på norsk! Denne appen registrerer turen din på kartet med tid, lengde og høydemeter og kan også kobles til et pulsbelte, slik at du til enhver tid har kontroll på hvor intensivt du trener. Appen har også kalender der du enkelt kan holde oversikt over treningen, og finne tilbake til øktene dine.



Lommeradio

Lei skurrete linjer når du hører radio på telefonen? Med Lommeradio-appen får du over 20 norske radiokanaler tilgjengelig på iPhone. Blant annet NRK P1, P2, P3, NRJ og The Beat. Appen støtter også AirPlay, slik at du kan strøme radiokanalene til bilstereo og høyttalere som støtter iPhone. Savner du noen radiokanaler, kan du sende inn forslag gjennom appen.



God Glid

Skisesongen er her, og det å smøre riktig ski er ikke alltid like lett. Denne appen inneholder 21 instruksjonsvideoer som viser deg hvordan du skal preparere og smøre langrennsski, og er et supplement til boka med samme navn. Forfatter Hans Olav Hamran gir deg sine tips, og viser hvordan du på en enkel måte kan legge glider og festesmøring for tur, trening og renn.



Sleep If U Can

Vanskelig for å stå opp om morgenen? Med denne appen har du ikke noe valg. Den er nemlig en vekkerklokke som ikke skurrer seg av før du står opp av senga og kommer deg i et annet rom. Før du legger deg må du nemlig ta bilde av en ting i et annet rom, for eksempel vasken på badet. Når vekkerklokka ringer neste dag, slutter den ikke å ringe før du går til badet og tar bilde av vasken igjen.



Sosiale på jobb

Norske bedrifter blir mer og mer sosiale. I alle fall på nettet.



45 prosent av alle foretak med minst ti ansatte har brukt sosiale medier som Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo eller Yammer.



60 prosent av bedriftene som har mer enn hundre ansatte bruker sosiale medier.



70 prosent av bransjene som driver med informasjon, kommunikasjon, finansiering, overnatting og servering er aktive på sosiale medier.



12 prosent av foretakene med minst ti ansatte bruker nettsider for å dele multimediainnhold, som blant annet YouTube og Flickr, mens ni prosent bruker blogger som blant annet Twitter.

Kilde: Hegnar.no/SSB

KRISEHÅNDTERING

«Mange får katastrofetanker»

HVA GJØR DU DERSOM BEDRIFTEN DU JOBBER I HAVNER I EN STOR KRISE? OLE ANDRE BRÅTEN MENER MANGE LEDERE OG MEDARBEIDERE IKKE ER GODT NOK FORBEREDT.

Håndbok i krisehåndtering

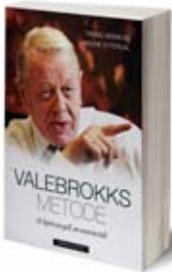
– De ansatte må være godt mentalt forberedt på å håndtere en kritisk situasjon. Mange har ikke den kunnskapen som skal til. PR-eksperterne gir gode råd, men de vet ofte lite om hvordan du faktisk skal håndtere en krise når du først står i den, sier Ole Andre Bråten.

Han er utdannet ved Politihøgskolen og har mange års praktisk erfaring med krise- og konflikthåndtering, både nasjonalt og internasjonalt. Nå jobber han med opplæring og rådgivning til privat og offentlig sektor innen konflikt- og krisehåndtering, og har nettopp gitt ut boka «Håndbok i krisehåndtering».

– I dag stilles det større krav til organisasjonenes evne til å håndtere en situasjon. Derfor må folk trene på krisehåndtering, sier Bråten.



Les mer om krisehåndtering på side 36.



Lær av Valebrokk

Trond Vernegg og Magne Otterdal
Valebrokks metode

Kåre Valebrokk har blitt kalt en medielegende av mange. Nå kommer boka om hvordan medielederen drev fram sine prosjekter, og hvordan han ledet sine medarbeidere til suksess. Forfatterne viser deg hittil ukjente sider av Kåre Valbrokk, og baserer boka blant annet på kontakten de hadde med Valebrokk gjennom 30 år. Hans strategier og metoder er ikke bare interessante for pressefolk, men for alle medarbeidere og ledere som er opptatt av ledelse, gründerskap og utvikling av suksessbedrifter.

Cappelen Damm 2013



Kommuniser endring

Per Schillingmann
Stå alltid still!

Verden forandres — hva gjør du for å tilpasse deg den? Har du ikke noe svar, kan det kanskje hjelpe å lese den siste boka til Per Schillingmann. Han er en av de mer innflytelsesrike kommunikatørene i Sverige, som blant annet sto bak forvandlingen fra «Moderatene» til «De nye Moderatene». I denne boka forklarer han forandringsprosessen, og hvordan mennesker og bedrifter kan lede og kommunisere forandring. Ta fram kreativiteten og ha det gøy, er ett av tipsene.

Forum Bokforlag 2013



Trenger vi ledere?

Lars Klemsdal
Hva trenger vi ledere til?

Noen har kanskje stilt seg spørsmålet. En av dem som har forsøkt å svare på det, er Lars Klemsdal. I boka «Hva trenger vi ledere til» betrakter han organisering og ledelse i et sosiologisk perspektiv. Han påstår at ledere må lede ut fra de grunnleggende uformelle organiseringsprosessene som pågår hver dag i en bedrift, både mellom medarbeidere, ledere, kunder og samarbeidspartnere. Skal man forstå hva vi trenger ledere til, må man forstå hvordan disse organiseringsprosessene utfolder seg.

Gyldendal 2013



Kriseråd

Sitater fra boka
«Håndbok i krisehåndtering»

Ole Andre Bråten's tips til krisehåndtering:

– Medarbeidere og ledere trenger mental trening for å være forberedt på en krise. Dette må gjøres med basis i gode beredskapsplaner.

– Det finnes ulike teknikker. En av dem er å øve seg på positive selvinstruksjoner, slik at du kan holde hodet kaldt i en krise. Dette kan forebygge katastrofetanker som naturlig kan komme. Andre effektive teknikker er visualisering, mental filming og mentale sjekkliste.

– Ledere har den viktigste rollen i krisehåndtering. Enten du er teamleder, operativ leder, innsatsleder eller jobber med strategisk ledelse.

– Ofte er det store avvik mellom hva du så for deg at du skulle gjøre i en krisesituasjon, og hva du faktisk gjør når det skjer. Det få vet, er hvilke stressreaksjoner du får. Ledere må være spesielt forberedt på å kunne mestre eget og andres stress i en krevende situasjon.

– Det er viktig hvordan man kommuniserer internt i bedriften under en krisesituasjon. God operativ krisekommunikasjon kan forebygge at situasjonen eskaleres, hvis ikke øker potensiale for at situasjonen kommer ut av kontroll.



KRAKOW

Polsk fryd

Når Cato Prytz, leder for Lederne i Aker Solutions, vil ha julestemning og gå på Michelin-restaurant, er valget enkelt. Han drar til Krakow.

I julen er det ekstra koselig å ta turen til torget i Krakow.



Cato Prytz

Hvor mange ganger har du vært i Krakow?

Veldig mange ganger. Både sommer og høst. Og to ganger i julen. Byen har jo Polens største julemarked som skaper kjempeliv i gatene.

Hva får deg til å dra tilbake?

Det var tilfeldig at jeg var der første gangen med familien. Da oppdaget vi at det var en veldig fin by som har mye å by på. I tillegg kan du ta en langhelg uten å tømme lommeboka. Du kan enten bo på hotell til rimelig pris, eller leie koselige leiligheter.

Hva gjør man der?

Julemarkedet er jo en turistattraksjon mange vet om. I tillegg er det verdt å ta turen til Wieliczka-gruvene like utenfor byen. Et vakkert kapell over hundre meter under jorden med en utrolig flott lysekrone. For de som liker å handle er det fler kjøpesentre i byen som er åpent syv dager i uka. Liker du eksklusive butikker er gågaten Florianska stedet å oppsøke.

For den matglade, da?

For meg er maten en veldig viktig del av reisen, og en av grunnene til at det er verdt å dra til Krakow. Her kan du gå på Michelin-restauranter til en billig penge. En av mine

favoritter er Szara Restaurant som ligger på torget. Vil du ha det litt mindre stivt er Paryczki 5 en god pizzarestaurant, og Pod Aniolami serverer typisk polsk mat.

Hvem passer byen for?

Krakow passer for de fleste, men kanskje aller best for de voksne. Den er perfekt for langweekend, men det er også nok å finne på om man vil være der lenger.

Hva har du alltid med deg i kofferten?

Jeg har ikke med så mye, men selvsagt er vinopptrekkeren med, og ikke minst bagasjevekta! ←



KRAKOW

En av Polens eldste byer, med over 750 000 innbyggere.

Byen regnes som en av Europas vakreste byer, og er skrevet inn på UNESCOs liste over verdens kulturarv.

Krakow er Polens kulturhovedstad og over syv millioner turister besøker byen hvert år.

Tekst: Lise Tønsberg Vangerud Foto: Thinkstock



LONDON

Historisk og trendy

Cannizaro House er et legendarisk hotell fra 1800-tallet rett ved Londons største friområder og sjarmerende Wimbledon Village.

ER DU FRISTET til juleshopping i London, men blir stresset av lange køer i Oxford Street? Sjekker du inn på Cannizaro House i Wimbledon kan du få en annerledes London-opplevelse. Og området har mer å by på enn tennisturnering. Det tidligere familiedrevne hotellet er et av det eldste hotellet i Wimbledon. Huset har vært der siden 1800-tallet, men ble gjenåpnet i 1987. Her er gamle, klassiske elementer blandet med moderne interiør. Cannizaro Park er nærmeste nabo til hotellet, og ikke langt unna ligger «gamle» Wimbledon med koselige småbutikker, landhandlere og bakerier. Hotellet har 46 rom, og ingen av dem er like. De fleste rommene har utsikt mot Wimbledon Common eller Cannizaro Park. ←



Foto: Cannizaro House



I FORM

Løp trygt i vintermørket

KULDE OG SNØ ER IKKE HINDER FOR UTELØPING. SÅ SANT DU TAR NOEN GREP.

MANGE AVSLUTTER løpesesongen ute når kulda, snøen og mørket inntar oss. Trede-mølla blir løsningen for mange, men den gir ikke samme effekt som å løpe ute. Så vil du få fullt utbytte av løpingen, og gjøre overgangen når våren kommer mindre, bør du komme deg ut i vinter. Men det er jo mørkt, glatt og kaldt, tenker du kanskje? Slik løser du det:

1 Er det glatt må du tilpasse teknikken med kortere og raskere steg på forfoten. Mange føler seg utrygge og spenner seg når de løper på snø og is, og bruker ekstra

energi. Med spesialsko med pigger eller pigging av vanlige løpesko forbedrer du teknikken.

2 Å kle seg riktig er en utfordring. Det er ofte kaldt i starten av løpeturen og mange tar på seg for mye klær. Når du løper bruker du store muskelgrupper som produserer mye varme, så husk at du blir varm etter hvert! Tips er ull innerst, fleece eller en tynn trøye som mellomlag og vindtett skalljakke ytterst.

3 Og for all del, ikke glem hodelykt og refleksvest! ←

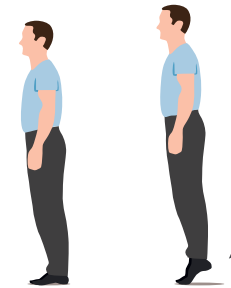
Foto: Thinkstock

Viktige minipauser

EN HEL DAG I KONTORSTOLEN KAN LETT FØRE TIL MUSKEL- OG SKJELETTPLAGER. ER DU I TILLEGG STRESSA, ØKER FARENE. TAR DU NOEN MINIPAUSER MED ENKLE ØVELSER I LØPET AV DAGEN, KAN MYE UNNGÅS.



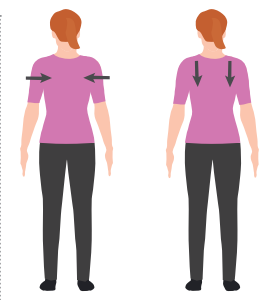
Treningsekspernten Siv Bore Thorstvedt er fysioterapeut og sertifisert Pilatesinstruktør. Hun gir treningstips i hvert nummer av magasinet Lederne.



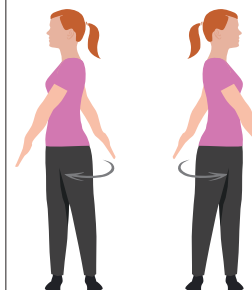
TÅHEV: Stå ved siden av stolen, gjerne barbeint, og gjør ti tåhev.



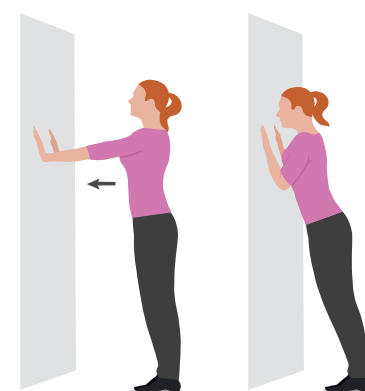
SIRKULASJON SKULDRE: Armene henger ned langs siden. Trekk skuldrene opp mot ørene og slipp ned. Prøv å presse skuldrene enda lenger nedover for hver gang. Repeter minst seks ganger.



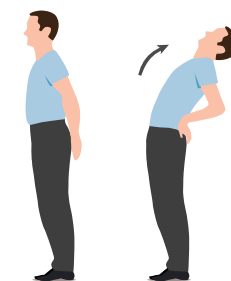
STYRKE SKULDRE: Armene henger ned langs siden. Press skulderbladene sammen og nedover bak på ryggen, uten at brystet skyves fram. Slipp og gjenta seks ganger.



ROTASJON RYGG: Reis deg opp. Sleng «tunge» armer fra side til side rundt kroppen, slik at du slår deg selv på ryggen og setet. Ryggen vrir seg rundt etter armene. Gjenta ti repetisjoner.



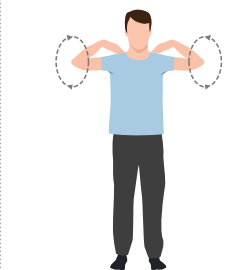
ARMHEVNINGER: Stå foran en vegg og len hendene mot vegg, bredt grep i skulderhøyde. Stram magen og gjør 10-12 armhevnninger mot vegg.



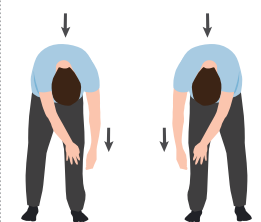
RYGGBØY: Stå oppreist og sett hendene i korsryggen som støtte. Løft brystet opp og litt bakover, som i en bue. Bekken, korsrygg og hofter beveges ikke. Gjenta fire ganger.



BRYSTSTREKK: Fold hendene bak ryggen. Press hendene nedover og litt vekk fra setet uten å skyve fram brystet eller hoftene. Hold i noen sekunder, slipp opp og gjenta minst fem ganger.



ROTASJON SKULDRE: Fest fingrene på skuldrene. Før albue fremover, opp, bak og rundt slik at du lager sirkler. Gjenta fem ganger før du endrer retning.



SKULDER- OG RYGG-STREKK: Bøy knærne og fest en hånd under motsatt kne. La hodet henge tungt, og skyt rygg uten at du strekker knærne. Hold i 20 sekunder før du bytter side.

Nyhet! Skidress

Føl deg som en leder i skisporet med Lederne egen skidress!



Bestilles til innkjøpspris fra: teamservice.original.no (brukernavn: lederne, passord: lederne2013)
Nettbutikken er åpen fra 10. desember til 1. januar.

Velg mellom to forskjellige skidresser, Star X eller Nordic X. Førstnevnte har stretchparti i ryggen og langs armene, og dermed enkel å bevege seg i. Nordic X er en lett og pustende skidress som passer perfekt til konkurranseløperen.

PRISER:
Swix Star X (herre): kr 1159,20,- for jakke og kr 719,20,- for bukse.
Swix Nordic X (herre og dame): kr 679,20 for jakke og kr 599,- for bukse.

Illustrasjon Berit Somme

ADVOKATEN

Ulovlige avtaler?

Står det i arbeidskontrakten din at arbeidsgiver kan trekke deg i lønn? Da bør du følge med.

Av ALF KÅRE KNUDSEN, ADVOKAT OG PARTNER I BING HODNELAND ADVOKATSELSKAP DA



HOVEDREGELEN i arbeidsmiljøloven er at arbeidsgiver ikke kan trekke de ansattes lønn.

Likevel finnes det et unntak fra denne regelen. Et av de lovbestemte unntakene innebærer at arbeidsgiver kan trekke i lønn, dersom dette er avtalt i en skriftlig avtale på forhånd. På bakgrunn av dette unntaket, er det mange arbeidsgivere som lager klausuler i ansettelsesavtalen, om lov til å kunne trekke i lønn og feriepenger. Slike klausuler lages ofte for å sikre at arbeidsgiver har dekning dersom det oppstår et økonomisk krav mot arbeidstaker eller at det gis feilutbetaling som ønskes korrigert. Et typisk eksempel er at arbeidsgiver beregner feriepenger feil og at arbeidstaker mottar dette i god tro. Når feilen oppdages på høsten er pengene brukt opp, men arbeidsgiver ønsker likevel penger tilbake og viser til arbeidsavtalen.

Om det ligger en plikt til å tilbakebetale må vurderes konkret i hvert tilfelle og avhenger blant annet av hvorvidt arbeidstaker oppdaget feilen, eller burde oppdaget den, hvor lang tid det har gått siden feilutbetalingen skjedde, samt andre rimelighetsbetraktninger. Spørsmålet er: Kan arbeids-

//
Når feilen oppdages på høsten er pengene brukt opp, men arbeidsgiver ønsker likevel penger tilbake og viser til arbeidsavtalen.

giver slippe unna å foreta en slik vurdering ved kun å peke på ansettelsesavtalen?

I en sak som har vært prøvd i domstolene, kom retten fram

til at arbeidsgiver ikke hadde rett til å foreta trekk i lønnen, til tross for at det fantes en skriftlig avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I denne saken hadde arbeidsgiver trukket arbeidstakeren i lønn etter at arbeidsgiveren hadde mottatt et gebyr fra Biltilsynet fordi vedkommende hadde kjørt med overlast på lastebilen. Arbeidsgiveren mente de hadde rett til å trekke i lønn, siden det sto i kontrakten at den ansatte kunne bli trukket i lønn for blant annet gebyrer og bøter. Rettens uttalelse var som

følger: «En generell forhåndsavtale om lønnstrekk i tvilsituasjoner eller uenighetssituasjoner, hvor det ikke er erkjent at det foreligger et krav på arbeidsgivers hånd, bør ut i fra en naturlig formålstolking av bestemmelsene i § 14–15 (2) ikke godtas...» Retten konkluderte med at avtalen var ugyldig og at arbeidsgivers lønnstrekk var i strid med arbeidsmiljøloven.

Domstolen mener altså at en generell avtale om å trekke i lønn også krever en erkjennelse fra arbeidstakeren for at trekket skal være lovlig. ←



Foto: Thinkstock

Smart forsikring

HAR DU SPØRSMÅL TIL ADVOKATEN? Send inn til lederne@lederne.no

Livsviktig julegave til barna

I år trenger ikke mormor strikke sokker i julegave til barnebarna. Gi heller gaven som ikke blir utslitt, og som kan brukes til de søte små har blitt voksne.

Av ELLEN LINDÉN DØVIKEN, SENIOR FORSIKRINGSMEGLER VED LEDERNES FORSIKRINGSKONTOR

I BEIT FOR JULEGAVE til de minste? Hvorfor ikke gi bort barneforsikring. Hvis barnet blir rammet av en ulykke eller sykdom som fører til medisinsk invaliditet, gir forsikringen dekning inntil 2,3 millioner kroner. I Norge har snart halvparten av barn under 18 år egen barneforsikring. Dette er mer enn en fordobling på fem år. Likevel ligger vi bak blant andre Sverige, hvor 70 prosent av barna har egen forsikring.

Barn og ungdom har et høyt aktivitetsnivå, og er mer utsatt for ulykkeskader enn voksne. Dette er ofte mindre skader som ikke gir noen varige problemer, for eksempel tannskader og enklere bruddskader. Slike skader kan likevel føre til følgbare økonomiske utlegg, særlig tannskader, og dette vil i mange tilfeller være helt eller delvis dekket av barneforsikringen.

De viktigste dekningene i barneforsikringen er medisinsk invaliditet og uførhet, både som følge av sykdom og ulykke. Barn som blir uføre rekker ikke å tjene opp noen rettigheter til uføre- og alderspensjon ut over det som er lovens minimum, og de har begrensede muligheter til å skaffe seg tilleggsinntekter.



En god barneforsikring kan derfor være en nødvendig buffer dersom man er uheldig i ung alder.

Skoleforsikring?
Spørsmål: Barna er jo godt dekket gjennom skolens forsikring. Holder ikke det?

SVAR: Mange foreldre tenker nok at barna er godt nok dekket gjennom skolens forsikring. Men det stemmer ikke. Skoler, barnehager og idrettslag forsikrer barna ved

ulykker i den tiden institusjonen har ansvaret for dem. Men forsikringssummen er vanligvis lav, og skjer det noe på andre tidspunkt, er det ingen dekning på disse forsikringene. Da trenger barnet annen forsikring i tillegg.

For hvem?
Spørsmål: Hvem gjelder barneforsikringen for, og hva dekker den?

SVAR: Barneforsikringen er for alle fra tre måneder til 26

Lønnsom reiseforsikring

Prisen for Ledernes reiseforsikring holder seg uendret også neste år. Ledernes medlemmer har stadig flere reiseskader. Men forhandlingene med forsikringsleverandørene ga gode resultater, derfor beholdes både de gunstige vilkårene — og prisene:

Kr 1 127 per år for familie, og kr 887 for én person.

år. Forsikringen gir erstatning på 740 000 kroner ved arbeidsuførhet, samt en månedlig utbetaling fra 18 år til 67 år. Dersom barnet rammes av en alvorlig sykdom, gir forsikringen dekning på 349 000 kroner. Blir barnet 100 prosent medisinsk invalid, er erstatningssummen på 2,3 millioner kroner. Dekningen gjelder både ved ulykke og som følge av sykdom. Forsikringen koster kun 1 769 kroner for barn opp til 20 år. ←



Kommuniser bort konflikter

Hovedårsaken til konflikter på arbeidsplassen skyldes dårlig kommunikasjon og misforståelser. Og det blir ofte en dyr affære.

Av LISE TØNSBERG VANGERUD

I KONFLIKTUNDERSØKELSEN Sariba AS nylig gjennomførte kommer det fram at 90 prosent av de spurte har opplevd konflikter på arbeidsplassen, hvor mange trolig kunne vært unngått om kommunikasjonen i bedriften hadde vært bedre. Det kommer også fram at hver fjerde bedrift har langvarige konflikter som varer mer enn fire uker. Hos noen går det så langt at de sykmeldes på grunn av konflikt, og i gjennomsnitt tar det tolv dager før man kommer tilbake. Dette kan koste en bedrift 17 000 kroner per person.

– Konflikter har en stor innflytelse kostnadmessig. En bedrift kan få ned sykefraværet ved å jobbe med konfliktene. I dag er det mye fokus på mobbing på arbeidsplassen, men få bedrifter er flinke til å ta tak i de daglige konfliktene. Med tanke på at opptil 25 prosent av sykefraværet skyldes konflikter, kan bedrifter tjene mye på å jobbe mer med forebygging og håndtering av konflikter, sier Erik Hovden i Sariba til Ukeavisen Ledelse.

Blir uproduktive

Undersøkelsen viser at de fleste konfliktene er mellom mellomleder og ansatt, eller mellom flere ansatte. Dårlig kommunikasjon, dårlig kjemi og dårlig ledelse topper listen



over hva som er årsaken til konfliktene. Dette går igjen utover produktiviteten. – Mennesker er uproduktive når de snakker om konflikter. Det er beregnet at hver ansatt i gjennomsnitt bruker en time i uken på negativ omtale om konflikter. Jo tidligere man tar tak i konfliktene, jo mindre tid trenger man på å håndtere konfliktene, sier Hovden.

Menneskene viktigst

Over 60 prosent av de som svarte på rapporten har deltatt på kurs, og mange sier de fikk noe ut av det, og at det har blitt lettere å tørre å ta tak i konfliktene i etterkant. Hovden mener kurs kan være en god start, men at det ofte er menneskelige behov om å bli hørt som ligger bak flere av konfliktene.

– Konflikter kan være drepen for konkurranseforholdet i en bedrift. Det er bedriftene som har gode forhold blant ansatte som er de store vinnerne i markedet. Teknologi er lett å kopiere, men en god arbeidskultur er ikke så lett, og det er til slutt menneskene bak som er det viktigste i bedriftene. Har du ikke god arbeidskultur på arbeidsplassen, kan du miste konkurransekraft og dyktige medarbeidere. De beste bedriftene tør å ha takhøyde for innspill, de tør å diskutere og ha konflikter, og de tør å ta tak i dem, sier Hovden.

(Undersøkelsen ble sendt ut til 10 000 tilfeldige virksomheter med 30 ansatte eller mer. 1014 av dem valgte å svare.)

5 regler for bedre kommunikasjon

- ☞ Vær tydelig i kommunikasjonen
- ☞ Lytt til det som blir sagt
- ☞ Fortell om det du trenger i stedet for å kritisere andre
- ☞ Ikke snakk om de som ikke er tilstede
- ☞ Snakk for deg selv

Kilde: Ukeavisen Ledelse

Konfliktenes konsekvens



76 prosent mener hovedårsaken til konflikter på arbeidsplassen skyldes dårlig kommunikasjon.



2 av 3 har opplevd at konfliktene blir mer intense og øker i omfang.



36 prosent blir demotivert og distraheret av konflikter på jobben.



7 av 10 kjenner til konflikter på arbeidsplassen som har ført til fravær.

Kilde: Konfliktundersøkelsen 2013/Sariba

Foto: Thinkstock

VIKTIG DOM

Seier i Høyesterett

Forsikringsselskapet nektet å gi erstatning til Gerald Stavland for støyskadene han fikk på jobb. Lederne tok saken til Høyesterett — og vant!

Av SVERRE SIMEN HOV

– **DETTE VISER** hvor viktig det er å ha en solid organisasjon i ryggen. Uten Lederne og advokat Kjell Inge Ambjørndalen hadde jeg aldri hatt mulighet til å ta saken så langt. Det vet dessverre forsikringsselskapene å utnytte, sier Stavland, som er full av ros for innsatsen Ambjørndalen og Lederne har lagt ned i hans sak.

Fikk hørselsskade

De første 17 årene av sitt arbeidsliv var Stavland maskinist på båt. Fra 1977 og frem til han sluttet i 2009 arbeidet han som prosessstekniker offshore for ConocoPhillips.

I alle disse årene var han utsatt for støy, og i januar 1989 ble det påvist en yrkesrelatert støyskade av en spesialist på øre-nese-halssykdommer. Plagene var på det tidspunktet små, men det endret seg fra 2001. Da ble hørselsskaden betydelig verre, og etter hvert førte de ham ut av arbeidslivet.

Direkte til Høyesterett

Lov om yrkesskadeforsikring trådte i kraft 1. januar 1990. Forsikringsselskapet hevdet at Stavlands skade falt utenfor loven, siden han kjente skaden året før loven trådte i kraft. Forsikringsselskapet tapte både i tingretten og i Høyesterett. Saken slapp inn til direkte behandling i Høyesterett og var dermed ikke

innom lagmannsretten.

Tingretten begrunnet sin konklusjon med at plagene før 1990 var såpass beskjedne at de ikke kunne betraktes som en «skade» i lovens forstand. Høyesterett var uenig og anså at plagene var tilstrekkelig dokumentert til å anses «konstatert». Høyesterett uttalte at forverringen av plagene, som følge av eksponeringen som fant sted etter 1990, måtte være dekningsmessig. Det var i denne perioden den alvorligste delen av uførheten kom.

// **Dette viser hvor viktig det er å ha en solid organisasjon i ryggen.**

Viktig dom

Advokat Kjell Inge Ambjørndalen fra advokatfirmaet Norman & Co førte saken for Lederne, og sier at dommen er viktig for mange arbeidstakere, ikke bare Ledernes medlemmer.

– Den gir nye muligheter for skadelidte, ettersom alle skader og sykdommer som er tilkommet som følge av eksponering etter 1990, nå faller inn under loven – selv om man har hatt en tilsvarende skade eller sykdom før 1990, men da i mindre omfang. Dette er svært oppløftende for alle dette gjelder, sier Ambjørndalen. <



Gerald Stavland



Kjell Inge Ambjørndalen



Dette betyr dommen

Fram til denne Høyesterettsdommen kunne forsikringsselskapene, selv om forsikringspremien var fullt betalt gjennom alle år, hevde at man ikke hadde forsikringsdekning for yrkesskade om plagene ble verre etter 1990. Dette kan omfatte en god del mennesker i yrker med stor risiko for yrkesskade, som for eksempel industrien.

FRISK OG TØRR BOLIG

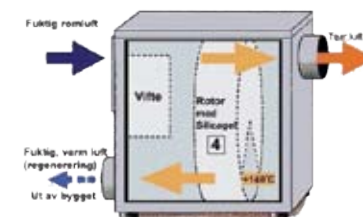
Vi løser ditt fuktproblem med vårt unike Tørt Bygg-system!

Fuktproblemer løses raskt, enkelt og rimelig. Unngå mugg, sopp, råte og kjellerlukt.

TA BOLIGEN TILBAKE!

Vi har unike løsninger for rehabilitering av kjellere. Spør oss om ditt fuktproblem! Du finner mer informasjon på www.tortbygg.no

- **Kjeller**
- **Garasje**
- **Boder**
- **Leiligheter**



Funksjonsprinsipp for ROTO Rørfukter.



Tørt Bygg AS

Tlf: 90 85 99 99
E-post: post@tortbygg.no
www.tortbygg.no

Avfukting - Fuktmåling - Forebygging - Overvåking - Ventilasjon

Medlemskap med fordeler

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



10 gode grunner til å være medlem i Lederne:

- 1** Juridisk bistand når du trenger det.

Arbeidsgiver har ofte juridiske rådgivere tilgjengelig. Det får du også. Og husk vår privat-juridiske tjeneste!
- 2** Støtte til utdanning på heltid, deltid eller kurs.

Du får råd til å ta den utdanningen du har ønsket deg, men ikke hatt råd til. Medlemmer og tillitsvalgte får omfattende kurs og kompetanseutvikling både sentralt og lokalt.
- 3** Et unikt nettverk med nær 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 områdedelere har ekspertise på å forstå din hverdag som ledende eller betrodd ansatt.
- 9** Magasinet Lederne.

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

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



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.



Postadresse
Postboks 2523 Solli
0202 OSLO

Besøksadresse
Storgata 25, Oslo
Telefon: 22 54 51 50
Epost: lederne@lederne.no

Regionkontor Stavanger:
Breibakken 14, Stavanger

Dette er Lederne

Lederne er organisasjonen for Norges ledere og teknisk og merkantilt ansatte.

Nær 17 000 ansatte i vel 1200 bedrifter har valgt Lederne som sin partner for individuell service, rådgiving, utvikling, forhandlingsservice og juridisk støtte. Disse er fordelt på syv regioner og 125 avdelinger.

Lederne ble stiftet i 1910 og er partipolitisk uavhengig.

Organisasjonen har avtaler med de fleste arbeidsgiverorganisasjoner, og tilbyr blant annet omfattende støtte til kurs og etterutdanning, attraktive forsikringer for medlemmet og familien samt økonomisk støtte ved arbeidsledighet.

Ledernes historie fra 1910 til i dag gjenspeiler de endringer og brytninger landets samfunns- og næringsliv har gått gjennom. Dette har gjort Lederne til en livskraftig organisasjon med tillit blant medlemmene og respekt blant samarbeidspartnere og motparter.



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



Nestleder:
Tor Hæhre
tor@lederne.no
982 88 859



Personal- og administrasjonsleder:
Kjetil Haave
kjetil@lederne.no
934 01 496



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



Kommunikasjonsrådgiver:
Lene Ljødal
lene@lederne.no
926 48 083



Områdeleder region Vest:
Bjørn Tjessem
bjorn@lederne.no
900 42 387



Områdeleder region Nord:
Trond Jakobsen
trond@lederne.no
480 23 162



Områdeleder region Midt Norge:
Marit Garmannslund Nortun
marit@lederne.no
982 88 864



Områdeleder region Øst:
Susanne Slaatsveen
susanne@lederne.no
908 80 991



Områdeleder region Olje og gass:
Ragnar Vågen
ragnar@lederne.no
911 47 914



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



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



Områdeleder sentralt:
Gudmund Gulbrandsen
gudmund@lederne.no
982 88 870



Områdeleder sentralt:
Einar Mortensen
einar@lederne.no
982 88 872



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



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



Konsulent:
Inger Haave
inger@lederne.no
982 88 858



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



Områdeleder offentlig sektor:
Lars Wiggen
lars@lederne.no
982 21 751



Sagt på 5080 Nyhetskanalen

Kommentator Frank Øvrebøtn gir råd om hvordan man blir en synlig leder på julebordet.

Markus Gaupås Johansen: Vi er midt i julebordsesongen, og det skal handle om hvordan ledere skal oppføre seg på julebordet.

Frank Øvrebøtn: Ja, du trenger jo en til å kommentere ledere. Dette er jo et tema som blir mer og mer aktuelt. Ettersom flere og flere blir ledere, og ønsker å bli det.

Markus Gaupås Johansen: Hva kjennetegner en god leder på julebord?

Frank Øvrebøtn: En god leder er en synlig leder. Ikke

bare på julebordet, men resten av året også. Slik at ansatte kan se når han går av.

Markus Gaupås Johansen: Synlig på et julebord, betyr det å være full?

Frank Øvrebøtn: Ikke nødvendigvis. Han kan gjøre seg synlig ved å stille seg opp på et bord, en gardintrapp, eller være veldig tjukk. Det gjør jo at han blir veldig synlig.

Markus Gaupås Johansen: På julebordet pleier mange å tømme seg for all frustrasjon som har bygget seg opp

i løpet av året. Bør lederen lytte til dette?

Frank Øvrebøtn: Å lytte er veldig viktig. Men man må finne en balanse. En leder skal aldri lytte mer enn han leder. Det er forskjell på daglig leder og daglig lytter.

Markus Gaupås Johansen: Er det derfor du aldri hører etter når jeg ber deg gå herfra?

Frank Øvrebøtn: Ja, jeg gjorde tidlig et valg om å prioritere karriere fremfor sosialt liv. Og nå er det for sent å ta sosiale hensyn.

Julebordstabber

Angrep dukke

«Med kniv i baklomma og et ukjent antall akevitt innabords, ville en stupfull julebordsgjest banke opp buktalerduken Konrad på et julebord i Tønsberg», skrev NTB etter hendelsen i Tønsberg i 2005. Det var bare 600 vitner til hendelsen. Den stupfulle 19-åringen ble hentet av politiet: Komikeren som hadde hånd om dukka kommenterte saken slik: - Herregud så pinlig, havne på glattcelle for å krangle med en dukke.

Knuste kopimaskinen

Det gikk ikke helt som planlagt da engelskmannen fikk idé om å kopiere bakenden sin på jobbens julefest. Etter at han trykket på den grønne knappen, og før han klarte å hoppe ned, knuste glassplaten han satt på, så han satt fanget i maskinen. Kopimaskinulykker har blitt så vanlig i England at produsenter har gått ut med advarsel mot å sette seg på glassplaten.

Fest på likhuset

Det som må ha vært et av norgeshistoriens mest bisarre julebord ble arrangert ved Sykehuset Østfold i Fredrikstad i 2006. Portører og andre ansatte festet nemlig i likhuset. Obduksjonsbenken ble dekket med hvit duk, øl og stearinlys. De som deltok slapp unna med en advarsel, ingen fikk sparken.

Kilde: Nettavisen.no, Klikk.no

Lunch

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



ASX

www.mitsubishi.no | **GARANTERT KVALITET**



MACNORWAY 2013

ASX 4WD Spar **kr 18.500,-**

Vinterhjul på 16" lettmetallfelg og metallic lakk inkludert i bilens pris. Gjelder et begrenset antall ASX 4WD.

ASX 2WD Intense+ Spar **kr 22.000,-**

ASX Intense Vision Pack med bl.a. panorama glasstak, Xenonlys og ryggekamera inkludert i prisen.



NYHET! NÅ KOMMER MITSUBISHI ASX 4WD MED AUTOMATGIR

Les mer om ASX på mitsubishi.no

ASX 2WD fra kr 231.400,-* **ASX 4WD** fra kr 325.300,-*

FOR NÆRMESTE FORHANDLER RING 23 37 61 00

*Veil. pris pr. 01.07.2013 levert Drammen inkl. leveringsomkostninger. Frakt til forhandler utenfor Drammen og årsavgift kommer i tillegg. Forbruk: 4,8-5,8 l/100 km variert kjøring. CO₂-utslipp: 125-133 g/km. Utstyrsdetaljer kan avvike fra standard. Med forbehold om evt. trykkfeil.

