

lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 1-2015 / årgang 105

TEMA

INNOVASJON
MØT TRE SOM
HAR GÅTT FORAN
FOR ENDRING

**KRISTIN
CLEMET**

– JEG KREVER
MYE AV
ANDRE



FOKUS

PERSONLIGHET PÅ PRØVE

Flere bedrifter bruker personlighetstester i jakten på de «perfekte» kandidatene. Men får testene frem hvem du egentlig er?

LES TESTEN PÅ SIDE 32



Kom dere foran

JEG HAR ALLTID TRIVDES MED Å STÅ I FRONT.
DET VIL JEG MOTIVERE LEDERNES MEDLEMMER TIL Å GJØRE OGSÅ.



«FOR DEG SOM GÅR FORAN» er Lederne nye slagord. Og det er ikke tilfeldig. For det er nettopp det dere gjør, alle våre medlemmer – dere går foran, dere viser vei og dere er viktige for de dere går foran. Med vårt nye slagord ønsker vi å inspirere deg til innovasjon, og gi større annerkjennelse til mellomledere enn det vi mener dere får i dag. Vær stolt av den posisjonen du har, og bruk den til å løfte både deg selv og kollegene rundt deg til nye høyder. Vi trenger alle å bli utfordret for å komme oss videre og skape innovasjon. Tørre å ta et steg til siden og gjøre noe annet enn hva som er den etablerte praksisen.

I dette magasinet møter du tre personer som har gjort nettopp det. De har valgt å satse og ta valg litt på siden. Du møter Even Sandvold Roland som holdt ut tre uker på skolebenken, men som nå er tidenes yngste kommunikasjonssjef i Adecco. Varehussjef Arild Godal har snudd Skeidar i Skien på hodet, og har en lederstil som har resultert i gullklokker til 13 ansatte. Til sist kan du lese hvorfor Oddbjørn Sjøgren turte å si opp sin

faste jobb for å satse på gründerdrømmen. Jeg tror vi alle har noe å lære av disse menneskene.

1. januar startet jeg som nestleder i Lederne, og tok dermed steget bort fra det som har vært min trygge arbeidsplass i 18 år – som leder av en stor Fretex-avdeling i Bergen. Det å få lov til å være med på å forsvare viktige rettigheter, er en av grunnene til at jeg takket ja til jobben. Samtidig får jeg utfordret meg selv på nye områder. Særlig i rollen som debattant. Jeg ser frem til å være med på å tydeliggjøre deres rolle i det vi holder på med, slik at lederfaget og mellomlederrollen får den posisjonen og de rettighetene som fortjenes.

Jeg håper denne utgaven av magasinet Lederne inspirerer deg og de du jobber med til å tenke nytt og prøve ut løsninger som resulterer i vellykket innovasjon. Våg å gå foran, så kan jeg nesten garantere at det vil gi resultater.

God lesing!

LIV SPJELD BY
nestleder i Lederne

lederne

Inspirasjon for ledende og
betrodde ansatte

Ansvarlig utgiver



Lederne
Storgata 25
0184 Oslo
lederne@lederne.no

Forbundsleder
JAN OLAV BREKKE

Ansvarlig redaktør
SVERRE SIMEN HOV
sverre@lederne.no

Design, konsept
& produksjon

REDINK
www.redink.no

Redaktør
INGUNN SOLLI /
LISE TØNSBERG VANGERUD

Art Director
CHRISTEN PEDERSEN

Prosjektleder:
SIRI PLATOU

Tekster

Cato Gjertsen, Lise Tønsberg
Vangerud, Sverre Simen Hov,
Jan Adelsten Røsholm,
Knut Arne Marcussen og
Kirsti Ellefsen

Foto

Jeton Kacaniku, Siv Dolmen,
Ellen Johanne Jarli og
Marie von Krogh.

Opplag: 17 500
Trykk: RK-Grafisk



Forsideillustrasjon:
Christen Pedersen

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



14

Kristin Clemet
leder tankesmien
Civita. Men ikke
uten bekymring.



22

Even Sandvold
Roland har tatt valg
litt på siden.



32

Gir personlighets-
testene svar på
hvem Hans Fjære
Øvrum egentlig er?

Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

5 MANGLER RESPEKT

Langt fra alle føler seg respektert av sjefen.

6 BEDRE MED SPILL

Visste du at brettspill kan gjøre med-
arbeiderne bedre?

Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

11 DEBUTERTE HOS FRETEX

Martha Nordahl (30) ble leder som
22-åring.

12 FIGHTER I EUROSKO

Eva Schjølberg er kjent for stå-på-
viljen sin.

Fokus

Tema / Debatt

22 ETT STEG FORAN

Møt tre personer som ikke er redd
for å trå feil.

32 RIKTIG PERSONLIGHET?

Hva sier egentlig personlighets-
testene om deg?

38 UFLEKSIBELT ARBEIDSMILJØ

Les hva Lederne mener om forslaget
til ny arbeidsmiljølov.

40 TURNUSKAMPEN

Oljeanalytikerne på ville veier om
2-4-ordningen.



43 Etc.

Bil / Apps / Bøker

Grønne biler
Dette skaper jobbengasjement
Inspirerende leselyst

51 Smart

Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Hvor er beste arbeidsplass?
Yngst og eldst
Diskriminering på jobb



Følg oss på:



Instagram: Lederne



Facebook: Lederne



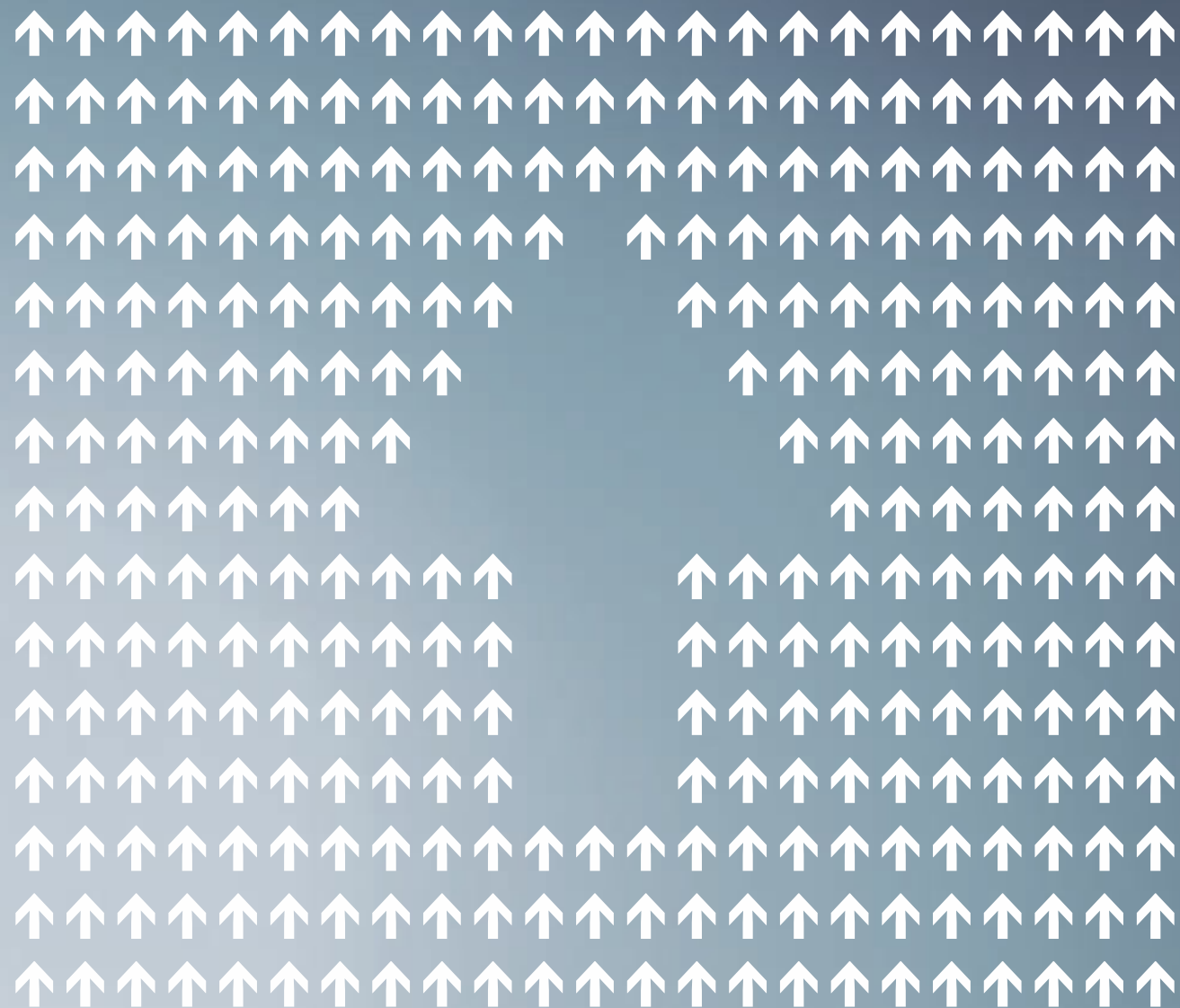
Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



Linkedin.com/
company/lederne



For deg som går foran

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

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

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

Les mer om fordelene på lederne.no

front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |

Blir du respektert?

Bare annenhver medarbeider føler seg respektert av sjefen sin.

DET VISER en global studie av Christine Porathoch og Tony Schwartz, som ble publisert i Harvard Business Review. Medarbeidere som føler seg respektert av sjefene er mest engasjert på jobben. Men til tross for at en lite respektfull leder fører til mindre motiverte medarbeidere, flere sykemeldinger og lavere produktivitet, mislykkes mange sjefer med å få sine ansatte til å føle at de er respektert.

– Dessverre er det mer enn halvparten som sier at de ikke møtes med respekt fra ledelsen, skriver Schwartz i artikkelen, og konstaterer at bristen på respekt ofte kan forklares av manglende selvinnsikt. Mange sjefer forstår helt enkelt ikke hvordan deres oppførsel påvirker omgivelsene. <

Kilde: Chef.se

Foto: Johnier



Spill de ansatte gode

SLITER DU MED UENGASJERTE MEDARBEIDERE? GI DEM ET BRETTPILL.

NY FORSKNING fra Universitetet i Århus viser nemlig at såkalt gamification av oppgaver både motiverer og engasjerer de ansatte. Spill kan derfor være en fin måte for ledere å introdusere nye måter å jobbe på. Forskningsstudien har undersøkt hvilke psykologiske mekanismer som kan trigges av at arbeidsoppgaver presenteres i spillform, i stedet for vanlige rapporter og powerpoint-presentasjoner.

– Studien viser at positive forventinger til arbeidsoppgaven betyr mer enn selve spillet i seg selv. Det handler altså mer om å gi annerledes rammer til en velkjent aktivitet, enn hvordan spillet er utformet. Selve spillsituasjonen får oss til å ta oppgaven med større motivasjon, sier Andreas Lieheroth, forsker ved Århus universitet til prevent.se.

Det nevnes også at spill kan brukes for å løse ulike arbeidsproblemer. Det kan være en måte for å åpne opp for dialog og få i gang diskusjoner som ellers kan være vanskelige og tunge å takle.



Foto: istock

Bli mer effektiv om morgenen

Du kan faktisk klare å gjøre 90 prosent av jobben din på formiddagen. Det mener i alle fall Neil Patel, en av gründerne av Kissmetrics. Slik mener han det er mulig:



1. Rydd skrivebordet ditt på slutten av hver arbeidsdag.
2. Sett deadlines for beslutningene dine.
3. Tren på morgenen.
4. Jobb med hodetelefoner på deg.
5. Begynn med de mest krevende oppgavene.

Du har 140 tegn

Ledelse utøves gjennom effektiv kommunikasjon. Klarer du å si det på 140 tegn, kan du få økt gjennomslag.

Audun Farbrot, fagsjef på BI, gir deg åtte råd til hvordan du får det til:

1 Tenk på hvem du skal snakke til. Se henne inn i hvitøyet. Hva er hun opptatt av?

2 Fremhev de sider ved budskapet som handler om det folk er opptatt av.

3 Hva er det viktig for deg å få frem? Hvordan sier du det på 140 tegn?

4 Starten er din beste (og kanskje eneste) mulighet til å vinne tilhørersens interesse.

5 Bruk gjerne DU når du snakker til folk. By på deg selv.

6 Det er lov å leke seg med ord. Det er ikke det samme hvordan du sier det.

7 Det enkle er ofte det beste. Klarer du å snakke enkelt og klart om komplekse sammenhenger?

8 Lær av å gjøre. Hva fungerer bra? Hva kan du gjøre annerledes neste gang?



Foto: istock

Utlendinger om norsk forretningskultur

IKKE-NORSKE ANSATTE I NORSKE SELSKAPER SOM OPERERER INTERNASJONALT HAR SAGT HVORDAN DE OPPFATTER NORSK FORRETNINGSKULTUR. HER ER TI TESER:

1. Norsk forretningskultur er omsorgsfull.
2. Norsk forretningskultur er også konsensusøkende.
3. Norsk forretningskultur er preget av beslutningsvegring.
4. Norsk arbeidskultur oppheves av ferieloven!
5. Vi er god på flate organisasjoner og prosjektorganisering.
6. ... men nordmenn forstår ikke hierarkiske strukturer.
7. Vi er treige til å ta beslutninger, men forstår ikke selv at ting tar tid.
8. Norsk arbeidskultur er preget av høy kompetanse.
9. ... men vi forstår ikke alltid at andre også kan ha det.
10. Norsk arbeidskultur er etnosentrisk – vi vurderer andre kulturer på grunnlag av at vi mener vår egen er best.

Kilde: ledernytt.no

Slik blir du effektiv

Går du foran som et godt eksempel, erkjenner du dine feil, kommuniserer du åpent, får du fram det beste av de andre og tar du vanskelige beslutninger? I så fall kan du oppleves som en effektiv leder. Det mener 4000 vest- og sydeuropeere som har sagt hva de mener skal til for at lederen skal oppfattes som effektiv.

Kilde: Chef/Euprera

HVA MENER DU ER GOD, INNOVATIV LEDELSE?



John Magne Nilsen, prosesssteknikker i ConocoPhillips

Det er flere punkter jeg mener er viktig for å skape en innovativ organisasjonskultur. Blant annet handler det om å etablere et klima hvor folk føler de kan prøve ut nye ideer. Kunnskap er også drivstoff for innovasjon, i tillegg vil et belønningssystem oppmuntre medarbeiderne til innovativ atferd. En innovativ idé er sjelden et produkt fra et enslig geni.



Hanne Sofie Roaldsen, ungdomskoordinator og rådgiver i Troms fylkeskommune

God, innovativ ledelse mener jeg er å ha kreativitet og omtanke for de rundt seg. Det handler om å være endringsvillig og fleksibel – samtidig som det er viktig å være leken.



Eivind Mikkelsen, salgsleder glass & aluminium i Hole Glass AS

Jeg mener god, innovativ ledelse handler om å lytte til medarbeiderne. Lederen må også være tydelig, men ha en demokratisk lederstil. En viktig del for å skape god, innovativ ledelse, er når lederen er flink til å delegere arbeid.



Foto: Johner

Stresses av usikkerhet

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

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

– Også i tidligere undersøkelser har vi sett at ledere føler seg mest stresset på grunn av selve arbeidsforholdet. Men stress kommer ikke bare av å ha det travelt på

jobben. Det kan være minst like stressende å gå rundt med frykten for at man ufrivillig må se etter en ny jobb, sier arbeidsmiljøsjeff hos danske Lederne, Lars Andersen.

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

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

Kilde: Lederne.dk

Sov mer, drikk mindre kaffe

Om du klarer å sove 7,5 timer hver natt, i stedet for 6,5 timer, kan det bety mye for helsen din. I tillegg bør du tenke på når du drikker kaffe på jobben. Vent gjerne til mellom 9.30 og 11.30 før du tar den første kaffekoppen – når kroppen ikke produserer store doser av stresshormonet kortisol. Hos de fleste produseres dette mellom klokken 8–9, 12–13 og 17.30–18.30, og da trenger vi ikke en stor dose koffein, ifølge hjerneforsker Steven Miller.

Kilde: Chef.se



GJØR EPOSTEN DIN POPULÆR

Leser folk eposten du sender, og gjør folk det du vil de skal gjøre? Her er syv råd som øker sannsynligheten for at eposten din utløser handling.

1

Bruk emnefeltet smart – vær konkret og kortfattet.

2

Vær høflig, hyggelig og personlig.

3

Gå rett på sak.

4

Bruk enkelt og forståelig språk – unngå store bokstaver og utropstegn.

5

Vis hvorfor mottakeren er den utvalgte.

6

Oppfordre til handling – avslutt for eksempel med «ser frem til din positive tilbakemelding».

7

Avslutt med en personlig, hyggelig hilsen.

Kilde: Ledernytt.no



Illustrasjon: Istock

Velg riktige ord

ORDENE VI BRUKER PÅ JOBB, HAR STØRRE EFFEKT PÅ MOTIVASJON OG YTELSE ENN MANGE TROR.

DET SIER LINDA LAI, professor ved institutt for ledelse og organisasjon på BI. Hun mener det hagler av ord og uttrykk som skal signalisere kontroll, effektivitet og resultater i arbeidslivet. Det skal analyseres, planlegges og rapporteres. Er det motiverende? Ifølge Lai har ord som beskriver følelser, som gøy, glad og spennende, positiv effekt på motivasjon og ytelse. Negative ord som stress og sliten har en tilsvarende negativ effekt. Ord som vi, oss og sammen er viktige for å bygge en god samarbeidskultur på jobben.

De viktigste elementene i motiverende lederspråk er:

1. Gi retning og vise tillit.
2. Gi mening og skape en opplevelse av tilhørighet.
3. Vise empati.

Kilde: ledernytt.no

Bli fri fra mobilen

Har du vanskeligheter med å legge bort mobilen? Den danske psykologen Anders Colding-Jørgensen har satt sammen tre trinn han mener kan hjelpe.

Den første uken ber han deg flytte ut smarttelefonen fra soverommet – og ikke finne den frem igjen før du har dusjet, spist og lest avisen om morgenen. Uke to ber han deg gjøre en ting av gangen. Ikke surf samtidig som du ser på film eller snakker med noen. Den tredje uken ber han deg slette sosiale medier-appene, slik at du kun sjekker dem på datamaskinen.



Mobilfrie møter?

Hva vil du gjøre for å unngå mobilbruk i møter? Dette svarte danskene.

4

4 prosent: Til neste møte ber du alle medarbeiderne om å levere telefonen når de kommer inn i møtelokalet.

19

19 prosent: Fremover vil du involvere møtedeltakerne ved å delegere bort noen av punktene på dagsorden før møtet starter.

77

77 prosent: Du vil starte neste møte med å understreke at du forventer aktiv deltakelse av alle, og at mobilene skal forbli lydløse i lommen så de ikke forstyrrer under møtet.

Kilde: lederne.dk

Er du en av de som ufrivillig må bytte mobilnett?

Velkommen til Dipper med Telenordekning,
4G-hastighet og lave priser uten binding.



4G
Telenordekning
og 4G-hastighet


Ingen bindingstid
fri som fuglen


Sentralbord i lomma
brukervennlig og billig

www.dipper.no

folk

| JYPLINGEN | RINGREVEN | PORTRETTET: KRISTIN CLEMET |

Jyplingen

DEN GODE FØLELSEN

Martha Nordahl (30) var i sin tid Fretex' yngste butikksjef. Siden da har hun endret lederstilen sin, men på ett område er hun nøyaktig den samme.

Hvordan ble du leder?

Jeg var 22 år og nettopp ferdig med å studere personalledelse ved universitetet. Da ble jeg tilbudt butikksjefjobben for Fretex i Stavanger, etter å ha jobbet som ekstravakt i butikken. Det føltes stort, og jeg var veldig klar for utfordringen.

Fikk du en god start?

Det ville vært å overdrive! Jeg ble nemlig møtt av et utdatert opplæringssystem, som heldigvis ikke eksisterer lenger. Det gjorde meg usikker, noe som passet dårlig med løftet jeg hadde gitt meg selv om ikke å spørre kolleger mye i begynnelsen.

Hvordan løste du det?

På den eneste mulige måten: Ved å spørre! Akkurat dét er jeg heldigvis blitt langt flinkere til. Jeg har også vokst på andre områder. I begynnelsen syntes jeg det var utfordrende med krevende medarbeidersamtaler.

Hva er dine sterkeste sider som leder?

Jeg prøver å gi mine ansatte mest mulig ansvar for egen læring. Derfor prøver jeg å være tett på dem, samtidig som de får rom til å utvikle seg. Jeg føler at jeg lykkes med den balansen. I tillegg må jeg skryte av kollegene mine, og av det veldig gode miljøet blant oss som jobber i butikken. Alle bidrar med sitt, og jeg tror at et av mine viktigste bidrag, er å trekke folk opp og skape begeistring.

Hva motiverer deg mest?

En stor del av Fretex' virksomhet handler om å hjelpe folk som av ulike grunner har vanskeligheter med å skaffe seg, eller fungere i et ordinært arbeid. Ingenting motiverer mer enn når jeg ser folk lykkes med å overvinne egne hindringer, og ta skrittet i ut i arbeidslivet. Den gode følelsen er like sterk nå, som første gang det skjedde.

RINGREVEN

Slagkraftig fighter

Eva Schjølberg (45) er så god til å kjempe for det hun tror på, at hun faktisk har fått en pris oppkalt etter seg.

tekst CATO GJERTSEN foto SIV DOLMEN

Er det sant at du har fått en pris oppkalt etter deg? Ja! Min tidligere arbeidsgiver, Kappahl, deler årlig ut Rocky-prisen til den medarbeideren som har stått på ekstra og slått fra seg. Prisen har fått navnet etter filmkarakteren, men det er jeg som er inspirasjonen. Jeg mottok prisen det første året den ble delt ut, og jeg synes det er kjempegøy at den fortsatt deles ut og nyter stor prestisje.

Hvorfor anses du som en fighter? Jeg begynte som butikkmedarbeider i Adelsten/Kappahl i 1993, før jeg tok fagbrev i butikkfaget i 1998 og siden et lederutviklingsprogram i 2002. Senere samme år takket jeg ja til å lede min egen Kappahl-butikk. Den var tøff å drive. Blant annet måtte timetallet reduseres, butikken hadde to plan og lå ikke på et kjøpesenter. Jeg brettet opp ermene og gjennomførte til dels tøffe endringsprosesser. Samtidig steppet jeg også inn for en sykemeldt butikksjefkollega og ledet to butikker i en lang periode, i tillegg til at jeg ledet forhandlingsutvalget og var hovedtillitsvalgt for de organiserte butikklederne.

Hva er din viktigste oppskrift for å lykkes som leder? Å skape velfungerende team der alle har samme mål. For å skape slike team, er det helt nødvendig med åpenhet. Det går på alt fra å dele informasjon om økonomi og utfordringer, til å tørre å være ærlig på forventninger og tilbakemeldinger. Jeg har alltid tatt stort eierskap til butikkene jeg har ledet. Som leder er det mitt ansvar å tilrettelegge for at også kollegene får den følelsen. I butikkfaget klarer man ikke det uten en inkluderende åbenhetskultur.

Din sterkeste side som leder? Engasjementet. Jeg bryr meg om butikken og om kollegene mine, og jeg står på for begge. Som leder er jeg også glad for at jeg jevnt over har et godt humør. Selv om det selvsagt hender at jeg også kjenner at ting buter ekstra mye en dag. Men da er det godt at vi har en så fin og åpen tone med hverandre på jobben. På sanne dager sier jeg det heller rett ut, så slipper folk å lure.



EVA SCHJØLBERG

ALDER
45 år

BOSTED
Trondheim

STILLING
Butikkleder for Falkanger-Eurosko på Sirkus Shopping.

MEDLEM AV LEDERNE SIDEN
2006

AKTUELL
Styreleder for Lederne Trondheim, som ble kåret til årets avdeling i region Midt-Norge i 2014.



Eva Schjølberg har vært medlem av Lederne i ni år.

Og svakeste? Som leder føler du at du alltid kan bli bedre på tilbakemeldinger. Samtidig som det ikke må bli for mye. Men jeg kan nok engasjere meg enda mer overfor ekstra-hjelper som jobber på kveldstid, slik at de kjenner en enda sterkere tilknytning til butikken.

Hva er viktig når du rekrutterer? Falkanger-Eurosko på Sirkus Shopping er en faghandel, der kunnskap og service står i høysetet. Klarer du ikke å vise at du har glimt i øyet og en interesse for faget i rekrutteringssamtaler, er du ikke aktuell for oss. Vi lever i en tøff konkurransesituasjon med andre butikker og netthandel. Skal vi lykkes, må hver medarbeider være fleksibel og positiv i møtet med kunden. En kunde som føler seg dårlig behandlet, kan være nok til å starte et dårlig rykte. Det må jeg være sikker på at en potensiell ny medarbeider forstår.

Når er du lykkeligst i jobben din? Det er de små øyeblikkene: Når det er fullt trøkk en lørdag ettermiddag, og jeg ser rundt meg at alle kollegene leverer. Når en kunde kommer inn i butikken for å takke for en nylig gjennomført handel. Når en ansatt uoppfordret har tatt en liten sjau på lageret. Da kjenner jeg lykke i hele kroppen.

Du engasjerer deg stadig mer i Lederne. Ser du for deg å bytte ut kjøpmannslivet med fagforeningsarbeid på fulltid? Arbeidet jeg gjør i Lederne oppleves veldig meningsfylt. Det har også mange fellestrekk med det å jobbe i butikk: Det handler om gode møter mellom mennesker, å kunne by på seg selv og å skape gode og varige relasjoner. I tillegg er jeg utrolig stolt av det nyskapende arbeidet som Lederne Trondheim gjør. Gjennom blant annet frokostmøter og en bred kommunikasjon på ulike plattformer, når vi mange med budskapet vårt. Men for å svare på spørsmålet... Jeg vet ikke! Akkurat nå trives jeg veldig godt med begge deler. Jeg trenger ikke å si enten eller, så vi får bare se hva framtiden bringer. ←



Jeg bryr meg om butikken og om kollegene mine, og jeg står på for begge.

EVA SCHJØLBERG

BEKYMRRINGSLEDEREN

Kristin Clemet tenker ofte på alt som kan gå galt, og sier selv at hun har en bekymret lederstil. *Derfor går det som regel bra. ➔*

tekst KIRSTI ELLEFSEN foto ELLEN JOHANNE JARLI



Jeg er krevende. Jeg krever mye av andre, men forhåpentligvis enda mer av meg selv.

Her er alt veldig gjennomsluktig, og som leder må du i mye større grad gjøre arbeidet selv, ikke bare delegere.



//
Jeg føler at jeg har vært med på noe nytt. Å jobbe på denne måten er jo som å være med på en slags gründervirksomhet.

Hun har vært utdannings- og forskningsminister, arbeids- og administrasjonsminister, politisk rådgiver, stortingsrepresentant, viseadministrerende direktør i NHO, tidsskriftredaktør og hatt en rekke styreverv. For å nevne noe. Nå befinner lederen av tankesmien Civita seg på toppen. I alle fall rent fysisk. Nærmere bestemt i et lyst og stort kontor i 5. etasje, rett over gaten for Stortinget. Med direkte innsyn til ektemann Michael Tetzschers kontor.

– Jeg bare rydder opp i rotet, sier Kristin Clemet og peker på pappeskene i hjørnet av det lyse og ryddige rommet.

– Rotet?

Hun smiler og retter på den svarte dressjakken.

– Jeg er nokså ryddig av meg, så for meg er dette rot, sier tankesmeden og peker på en bunke papirer på skrivebordet. – Skal vi sette i gang? Clemets fingre har rødlaakkerte negler, som trommer utålmodig mot bordkanten.

Krevende, energisk og inspirert

Clemet innehar det mange andre må jobbe hardt for; autoritet. Kanskje skyldes det medfødt selvsikkerhet, kanskje skyldes det den dype stemmen. Selv vet hun bare at andre lytter når hun snakker, og at hun inngir respekt. Når hun har blitt evaluert som leder, er det tre ord som går igjen i beskrivelsen av henne; inspirert, energisk, krevende.

– Jeg er krevende. Jeg krever mye av andre, men forhåpentligvis enda mer av meg selv.

Da den erfarne politikeren og samfunnsdebattanten for snart ti år siden ble spurt om å ta på seg oppgaven å lede og utvikle høyresidens tankesmie, Civita, var hun ikke helt sikker på om det var noe for henne.

– Mitt selvilde var jo at jeg var en som var god til å lede



Kristin Clemet

STILLING
Daglig leder i den liberale tankesmien Civita

UTDANNELSE
Siviløkonom fra Handelshøyskolen i Bergen

ALDER
57

FØRSTE LEDERJØBB
Leder for Høyres politiske avdeling i 1985

store organisasjoner. Her satt det to personer i etasjen over et tannlegekontor. Det virket ikke spesielt glamorøst.

Men etter litt overtalelse, sa Kristin Clemet ja. Dermed startet en reise, der hun fikk oppleve hva det vil si å være en liten organisasjon – avhengig av midler fra givere og støttespillere.

– Jeg føler at jeg har vært med på noe nytt. Å jobbe på denne måten er jo som å være med på en slags gründervirksomhet, og det er viktig at vi jobber sammen som et team. Det kan være perioder det er litt tungt, men når vi får til noe, er seieren desto større.

Civita har vokst raskt. I dag teller tankesmien 12–13 årsverk og rundt 20 medarbeidere, og har oppnådd å bli en synlig og viktig arena for debatt og ideologisk tenkning.

Clemet in natura

Aldri før har den erfarne 57-åringen hatt så få å være leder for. – Her er alt veldig gjennomsluktig, og som leder må du i mye større grad gjøre arbeidet selv, ikke bare delegere. Vi kommer tett på hverandre, og medarbeiderne mine får Kristin Clemet in natura.

– Og hva vil det si?

– At de får oppleve et menneske som bekymrer seg, er glad, stressa, fraværende – et vanlig menneske på godt og vondt.

Bekymringsledelse. Det er det Clemet tror på.

– Jeg er ganske god til å ligge våken og bekymre meg for alt som kan gå galt. Mange vil nok si at jeg har en bekymret lederstil.

– Er det positivt?

– Ja!

Kristin Clemet mener evnen til å ha ansvar henger sammen med evnen til å bekymre seg – og at det er en undervurdert lederegenskap. Sammen med god dømmekraft utgjør det en cocktail som bidrar til godt →

//

Nå som jeg ikke lenger må hente barn eller skynde meg hjem for å lage middag, kan jeg jobbe ubegrenset.

→ lederskap, mener lederen som aldri har lest en bok om ledelse, og som mener ledelse handler om kunnskap, hardt arbeid, godt skjønn.

At en leder skal holde avstand fra medarbeiderne og unngå for tette relasjoner, er ikke noe Kristin Clemet tror på. Hun har alltid knyttet nære vennskap på jobben, og er en sjef som gjerne blir med ut og tar en øl. For henne er ikke det å lede noe man må studere eller skoles i. Det har falt henne naturlig.

– På hjemmebane også?
– Jo. Det har nok vært jeg som har hatt lederrollen i heimen. Jeg har vært den som har stullet og stelt mest. Fordi jeg liker å ha kontroll og ikke trives hvis det ikke er ryddig og koselig rundt meg.

I perioden da barna var små, tenkte Kristin at hvis hun fikk spørsmål om hva hun hadde gjort mest av i sitt liv, var svaret; rydde. Nå er både stebarna og hennes egne to barn voksne, og svaret ville ha bikket over til; jobbe.

@kristinclemet

Dagen før vi møter henne kom hun hjem fra styrereise med Norfund til Sør-Afrika og Zimbabwe. Klokken 07.30 var hun på jobb og holdt frokostmøte i regi av Civita, og hun har allerede lagt ut fem tweets på Twitter, der hun hadde over 40 000 følgere, og gjerne ytrer seg med sterke meninger fem, ti ganger om dagen. Minst. Og hun mener mye. Både på bloggen sin, på Twitter og andre steder det er duket for en frisk debatt. Kristin Clemet mener noe om det meste; innvandring, skattepolitikk, ytringsfrihet, pappaperm, privatskoler, krimserier på TV, bistand, omskjæring, media, mobbing, alternativ behandling, rektorer, likestilling. For å nevne noe. Og en sjelden gang kommer det en privat tweet; som da hun i 2012, til manges overraskelse, annonserte at hun hadde giftet seg. Med mannen hun har bodd sammen med i godt over to tiår. – Det var på

tide å få formalisert forholdet, fastslår Clemet.

En vanlig arbeidsdag for Clemet starter i 07.30-tiden, og varer til 21.00 eller senere.

– Jeg jobber egentlig litt hele tiden. Mens jeg lager mat kan jeg tenke på et innlegg jeg skal skrive, mens jeg rydder ser jeg en debatt på TV, og når jeg går tur i skogen har jeg et eller annet politisk program på øret. Nå som jeg ikke lenger må hente barn eller skynde meg hjem for å lage middag, kan jeg jobbe ubegrenset. Men livet inneholder selvsagt også ferier, familie og gode venner.

Den fødte leder

Det kan virke som ledelse er medfødt hos Kristin Clemet. Så lenge hun kan huske har hun drevet med ledelse. I venneflokken, i elevrådet, i speideren, i Unge Høyre og siden i hele sitt yrkesliv. Selv mener hun at det ikke skyldes spisse albuer eller karriereklattring, men rett og slett at det å lede ligger for henne.

– Kunne du trives med å være en vanlig ansatt. En som jobbet på gulvet og måtte ta imot instruks fra en leder?

– Eh... nei. Selv om jeg ikke har særlig erfaring med det, vil jeg nok si at det ikke er noe for meg.

– Savner du å være minister?

Kristin Clemet nøler for første gang under intervjuet. – Det er ufattelig mye arbeid, press, og et tyngende ansvar. Jeg tror ikke folk forstår hvor hektisk det er. Å betale en regning i nettbanken i løpet av dagen, er utenkelig, og det er så vidt du rekker en lynkjapp tissepause. Å drikke vin til middag, eller komme sent hjem fra fest er ikke noe du kan tillate deg for ofte. Du må være klar i hodet og forberedt på å ta viktige avgjørelser til enhver tid. Men du har jo mye makt og stor innflytelse.

– Så savner du å ha makt?

– Ja, det hender. Selv om Civita er viktig for mange – er vi jo en liten organisasjon, som må jobbe hardt for å bli hørt.

Den jobben har Kristin Clemet tatt på alvor. ←

5
KJAPPE

01
En leder du gjerne skulle byttet jobb med:

Det kunne vært interessant å prøve seg som redaktør. Jeg har en gang vært redaktør for et politisk magasin, og jeg har også prøvd meg som redaktør i andre sammenhenger – men det måtte ha vært spennende å være redaktør for en stor avis. Jeg tror det ville tilfredsstilt mange av mine talenter og interesser.

02
En bransje du gjerne skulle jobbet i:

Mediebransjen og deler av kulturlivet. Jeg har alltid vært «misunnelig» på dem som virkelig har et kunstnerisk talent, og om jeg ikke akkurat kan være en av dem, så kunne jeg kanskje jobbet sammen med dem.

03
En egenskap du gjerne skulle vært foruten:

Min manglende evne til «small talk» om ingenting. Jeg syns det er veldig vanskelig å føre lange samtaler som bare er høflige, men egentlig uten noen dypere substans.

04
Hvordan leser du aviser? På brett, mobil eller papir?

På brett og mobil – og stadig mindre på papir.

05
Hvor mange ganger trykker du på avvisknappen eller sletter uleste e-poster i løpet av en dag?

Jeg sletter altfor lite, men har heldigvis et spamfilter som fanger opp mye søppel.



Kristin Clemet er opptatt av å jobbe sammen som et team. Her er hun sammen med Lars Gauden-Kolbeinstvett, rådgiver og filosof i Civita.

Følg oss på sosiale medier



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



Linkedin.com/
company/lederne



Instagram: Lederne



fokus

TEMA | DUELL | DEBATT | KRONIKK | SAMFUNNSANSVAR



FÅ KJENNER TIL EUROPEISK SAMARBEID

Ifølge Norsk Ledelsesbarometer fra Lederne oppgir hele 51 prosent av de spurte at de ikke vet om det finnes et Europeisk Samarbeidsutvalg i konsernet de jobber i.

EUROPEISK Samarbeidsutvalg, som ofte forkortes med ESU eller EWC (European Works Council) er et organ for de ansatte for å komme til dialog med ledelsen i selskaper som er representert i flere europeiske land. Det viktigste i avtalen er at store bedrifter som får krav fra de ansatte om å opprette et Europeisk Samarbeidsutvalg har plikt til å gjøre det. Målet med utvalget er å sørge for at de ansatte i de store selskapene får anledning til å bli informert i saker som har betydning for ansatte i flere land. Sakene må være grenseoverskridende, altså ikke på nasjonalt nivå, for å bli behandlet i utvalget. Har konsernet du jobber i et slikt utvalg? Eller vet du ikke? Om du ikke vet, er du ikke alene – over halvparten av de spurte i Norsk Ledelsesbarometer svarte nemlig «vet ikke» på spørsmålet. Av de som deltok, svarte 33 prosent «nei», og kun 16 prosent oppga at det finnes et Europeisk Samarbeidsutvalg i konsernet de jobber i. ←

Kilde: Norsk Ledelsesbarometer og NHO

Foto: iStock



DE SOM GÅR FORAN

Noen mennesker tør å velge annerledes, gå for det de tror på og satse på det som virker skummelt. Even Sandvold Roland (24) er én av dem, tidenes yngste kommunikasjonssjef i Adecco. Les hvordan han og to andre har tatt valg litt på siden. Blir du den neste? ➔

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto JETON KACANIKU

//

DET ER HELT KLART AT SOSIALE MEDIER IKKE BARE ER VIKTIG, MEN ET HELT ESSENSIELT VERKTØY HVIS DU SOM UNG I DAG HAR LYST TIL Å KOMME LANGT OG FÅ TIL TING.

EVEN SANDVOLD ROLAND



//

BORTSETT FRA AT JEG BLE TRUET MED Å FÅ EN SMOKK PÅ MIN FØRSTE ARBEIDSDAG HOS ADECCO, ER ALDEREN MIN SJELDEN ET TEMA.

EVEN SANDVOLD ROLAND

Han var bare 18 år da han ble ansatt som journalist i VG. Året etter ble Even Sandvold Roland tilbudt jobb i kommunikasjonsbyrået Geelmuyden Kiese, også der som tidenes yngste ansatte – og en av få uten mastergrad. Etter to år var avtalen at han skulle begynne å studere. Noe han også gjorde – sosiologi på Universitetet i Oslo.

– Jeg klarte å bli sittende på skolebenken i 3,5 uker. Det ble med fadderuken, humrer Sandvold Roland.

I stedet jobbet han frilans som kommunikasjonsrådgiver, og startet senere employer brandingbyrået Rotor med tre andre 20-åringer. De gikk inn uten lån og seniorkompetanse, og jobbet livet av hverandre i 2,5 år, som han selv sier. Han beskriver det som et eventyr uten sidestykke, hvor Finn, Hydro, Mattilsynet og Eniro var noen av kundene. De valgte å gi seg mens leken fortsatt var god.

– Employer branding var ikke meningen med livet for oss. Vi ville ikke drive Rotor resten av karrieren, forklarer Sandvold Roland, som ble kontaktet av Adecco dagen etter de stengte dørene.

Større prestasjonspress

Og der er han nå. I en av sjefsstolene i en av landets største bemanningsbyråer.

– Bortsett fra at jeg ble truet med å få en smokk på min første arbeidsdag hos Adecco, er alderen min sjelden et tema. Folk flest tenker nok ikke over det, siden jeg ser ut og snakker som en gammel mann. Går

du inn i et møte kledd som og med oppførselen til en pjukk, så får du den autoriteten du fortjener. De som tør å stå for noe og har gjennomtenkte meninger, blir ikke vurdert på alderen, sier Sandvold Roland.

Likevel legger han ikke skjul på at den største utfordringen ved å være ung, er at forventningene til det du presterer blir enda høyere. Særlig mener han det krever mer innsats for ikke å bli spist opp av gammel kultur og gamle arbeidsmåter.

– Jeg føler forventninger til og et stort ansvar for faktisk å bidra med noe annerledes, sier han.

Oppfordrer arbeidsgiver

Han mener det er altfor få unge som tør å selge inn kunnskapen sin, fordi de er redd for at det skal gå så galt.

– Jeg vil ikke anbefale unge å begynne med å storme inn i ledermøter og skjelle ut hele gjengen etter noter. Men jeg tror flere vil være tjent med å stå for noe, og våge å stikke nesen frem.

Og nettopp det ble den såkalte #Drittungen-historien et godt bevis på. Historien om da 18-åringen Even Sandvold Roland ønsket å kjøpe den nye platen til Dave Matthews Band på iTunes, men ikke fikk lov fordi iTunes kun ville selge den til personer bosatt i USA. Even ble irritert og skrev raskt et innlegg på Twitter.

«@evensr: Forbannet, nå! iTunes Music Pass for Dave Matthews Bands nye skive er bare tilgjengelig i USA. Typisk! Ikke klag over piratkopiering».

Svaret fra artist- og reportasjeansvarlig i Warner Norge, Terje

Pedersen, var følgende: «@teryeah: @evensr Da synes jeg du skal stjele den, så kan du skryte av prosessen på drittungebloggen din etterpå. Vil jo ikke at du skal være sint.»

Det gjorde Even enda mer irritert, og resulterte i innlegget «Warner Norge: Kjære kunder, dere er drittunger» på bloggen hans, med henvisning på Twitter. Uheldig for Warner smakte stoffet godt for norske redaktører, så det tok ikke lang tid før selskapet innså tabben og la seg helt flat.

– Det lå ingen mesterhjernestrategi bak den opprinnelige twittermeldingen – det var oppriktig frustrasjon. Samtidig har jeg alltid eksperimentert med nye medier, for å se hva de kan brukes til og forstå dynamikken. Det er helt klart at sosiale medier ikke bare er viktig, men et helt essensielt verktøy hvis du som ung i dag har lyst til å komme langt og få til ting, sier han.

Selv har han kommet langt uten høyere utdanning, til tross for at han mener vi bor i et land som har fått det for seg at man må ha mastergrad for å løse enhver jobb.

– Høyere utdanning er både riktig og viktig for mange, men vi får et mindre mangfoldig arbeidsliv dersom vi tror at et femårig opphold på studiested er eneste kilde til kunnskap. Så i den grad arbeidsgivere skal få en oppfordring, vil jeg be dem tenke nøye gjennom hvilke krav de vil stille til potensielle medarbeidere. Særlig i den verden vi lever i dag, hvor kunnskap og ekspertise er så tilgjengelig. Muligheten til å lære noe nytt har aldri vært større. →

VISSTE DU AT...

... unge ledere er mer utadvendte enn gjennomsnittet? De er i jevnt godt humør, mer ambisiøse, målrettede og systematiske enn folk flest. Det viser en undersøkelse Assessit har utført for å finne fellestrekkene til ledere under 40 år.

// DET ER BARE NÅR JEG ER PÅ KONTORET, MED DØRA IGJEN, AT JEG ER SJEF. OG DER ER JEG SJELDEN.

ARILD GODAL



TRE MÅL

Den sentrale delen i Inkluderende arbeidsliv-avtalen har som mål å redusere sykefraværet, øke andelen med redusert arbeidsevne i arbeidslivet og øke yrkesaktivitet for eldre arbeidstakere.

Når du mottar en gullklokke, har du vært ansatt i selskapet i 25 år. Da sier det seg selv at det må være noe som gjør at du trives. En sjefs drøm? Trolig vil nok mange svare ja. Det gjør i alle fall Arild Godal.

– Det er det beste tegnet, når folk ikke vil bytte plass.

Han har lagt ned timer og arbeid for å gjøre arbeidsplassen til et sted folk vil trives. Da han tok over som varehussjef i 2006, var butikken på konkursens rand – med mange millioner på minussiden. Likevel valgte Godal å ta på seg sjefsjobben i april, og da året var omme, var butikken allerede 640 000 kroner i pluss. Nå har han ambisjoner om å nå 80 millioner kroner i omsetning innen fire år.

– Det var uten tvil mye jobb. Butikken så ikke bra ut da jeg kom inn, så det var en stor jobb i å få orden, i tillegg måtte en del omplassering av mennesker til for å få riktig kompetanse på riktig sted, sier Godal.

«Vanlig» ansatt

Hva som er oppskriften, er han ikke helt sikker på. Men han har hele tiden hatt, og har fortsatt, stort fokus på et inkluderende arbeidsliv. Merker han at det er noen gnisninger, tar han tak i det med en gang,

før det har gått for lang tid.

– De ansatte skal oppleve at ting blir tatt tak i om det er noe de sier fra om. Det er jeg sikker på gjør noe med arbeidsmiljøet, sier Godal.

Fra første dag han begynte i bedriften har han hatt fokus på at alle de ansatte skal se på ham som en hvilken som helst annen ansatt.

– Det er bare når jeg er på kontoret, med døra igjen, at jeg er sjef. Og der er jeg sjelden. Jeg er ute på gulvet som de andre, selger, maler og tør-

// Ledere generelt er nok ikke flinke nok til å stoppe opp og lytte til medarbeiderne.

ARILD GODAL

ker støv – og gjør alt som må gjøres i en møbelbedrift. Da er det også lettere for meg å si ifra hvis ting ikke er bra. Eksempelets makt er et godt begrep i forhold til hvordan man vil at hverdagen skal se ut, sier Godal.

Må lytte mer

Alle skal med, også de som trenger ekstra tilrettelegging. En av Godals ansatte har Bekhterevs sykdom og er derfor 50 prosent ufør. Men han jobber fortsatt.

– Her har løsningen vært å gi ham heve- og senkebord slik at arbeidsvinklene blir riktige når han jobber. Det handler om å tilrettelegge etter behovene de ulike ansatte har, det får både bedriften og de ansatte igjen for.

Derfor har det heller ikke vært noe problem for butikken å ha en funksjonshemmet person ansatt i fulltidsstilling.

– Han har vært ansatt her i 25 år, uten en eneste fraværsdag. I fjor fikk han gullklokka, og for å gjøre ekstra stas på ham, tok vi ham med på en flytur hvor han fikk sitte i cockpit. Det hadde han ikke gjort før. Så det ble en stor opplevelse for ham, sier Godal.

Med utdeling av 13 gullklokker i årene han har vært varehussjef, er det tydelig at de ansatte trives. Det viser også sykefraværet som har ligget rundt 3,6 prosent de siste årene – noe som ifølge Godal er svært lavt til den næringen å være.

– Mye handler om å ta de ansatte på alvor. Når det blir ekstra mye å gjøre, må man ta seg tid til å lytte til de ansatte og ta en prat med dem. Ledere generelt er nok ikke flinke nok til å stoppe opp og lytte til medarbeiderne. Hvis du er lite blant de ansatte, er det lett å miste kontroll på hvordan de egentlig har det, mener Godal. →

Skal leve av bilder på skjermen

ODDBJØRN SJØGREN ER EN AV TRE GRÜNDERE SOM SA OPP SIN FASTE JOBB FOR Å BYGGE OPP EN EGEN SLAGS SPOTIFY FOR BILDER PÅ NETT. NÅ HAR DE DRATT TIL SILICON VALLEY FOR Å LEVE UT DRØMMEN.

YAY Images heter nettstedet hvor fotografer fra hele verden kan selge bildene sine direkte til kunder fra hele verden. Ideen startet for fem år siden, i et prosjekt hos bilde-tjenesten Scanpix, hvor de to andre gründerne, Jan Ole Kjellesvig og Linda Johannessen, jobbet. Da prosjektet ikke ble noe av hos Scanpix, valgte de to å si opp jobbene sine for å videreutvikle prosjektet. De begynte fra scratch – uten penger eller sikkerhet. Etter et år kom Oddbjørn Sjøgren inn som partner og IT-sjef. – Jeg kom først inn for å hjelpe til litt etter at utvikleren deres sluttet. Og da jeg synes det virket mye mer spennende enn min faste, kjedelige jobb, sa jeg opp jobben for å satse, forteller Sjøgren.

Internasjonal drøm

Men hvordan turte de å gå fra faste jobber til å satse på gründerdrømmen? Og har de angret?

– Jeg har mange ganger tvilt, men aldri angret. Om jeg ikke hadde tvilt, da hadde det ikke vært en stor sjanse å ta. De månedene vi har gått uten lønn, har man tenkt på at det hadde vært bedre med en trygg jobb – men så er det noe med selvfølelsen når man kommer seg igjennom det, sier Sjøgren.

For selv om starten var tøff, og prosessen har tatt mye lenger tid



//

KJEMPEBRA AT DU GJØR DET, MEN JEG SKJØNNER IKKE AT DU TØR, VAR OFTE KOMMENTAREN JEG FIKK.

ODDBJØRN SJØGREN

enn de hadde sett for seg, begynner det å løsne. Den ene av gründerne, Linda Johannessen, har flyttet til San Francisco i håp om å knytte selskapet til større partnere. De har tenkt internasjonalt hele veien, og de fleste kundene er allerede amerikanske.

– På sikt er det en plan at vi alle skal flytte bort dit, sier Sjøgren.

Målet er å bli verdens største bildebyrå i antall brukere. I første runde har de fokusert på hvordan få nye brukere, og ikke fokusert så mye på pengene.

– Visjonen er at vi ønsker å rydde opp i bildelisensiering på nett. Det er tall fra bransjen som viser at 85 til 90 prosent av bildene som brukes på nett, brukes ulovlig. Akkurat slik som musikkbransjen var før. Hvis vi gjør det billig nok og bra nok, kan vi tjene på en slik tjeneste. Det vesentlige for oss er at vi skal være så mye bedre enn ulovlige alternativer at kundene er villige til å betale en liten slant. Tankegangen her er i linje med Spotify-modellen, sier Sjøgren.

Tørre å feile

Selv om det krever mye jobb og innsats, oppfordrer han andre som går med en gründerdrøm i magen til å gå for det. Han tror det henger igjen for mye i norsk kultur at man er redd for å feile.

– I Silicon Valley er det helt annerledes. Investorer foretrekker ofte folk som har mislykkes i

selskaper før, da vet de at de har lært hva man ikke skal gjøre. Det er et helt annet *mindset* – kanskje den største utfordringen vi i Norge har for å lykkes med startups, sier han.

Selv opplevde han å få mange personlige heiarop da han valgte å gå inn i gründerjobben, selv om også noen var skeptiske.

– Kjempebra at du gjør det, men jeg skjønner ikke at du tør, var ofte kommentaren jeg fikk. Mens noen faktisk har blitt inspirert til å gjøre det samme.

Den største feilen de gjorde, mener han, var at det ikke fantes så mange gründermiljøer der de valgte å etablere seg. De satt stort sett isolert alene, og hadde derfor ingen i samme situasjon å utveksle erfaringer med.

– I tillegg må du ha en økonomisk buffer. Det blir stressende tider, og det hjelper ikke på stressnivået når du ikke kan betale regninger. Men friheten i å drive et eget selskap er stor, selv om du selvsagt ikke kommer unna å jobbe ekstremt mye. ←

//

De månedene vi har gått uten lønn, har man tenkt på at det hadde vært bedre med en trygg jobb.

ODDBJØRN SJØGREN



– Vi trenger menneskene som våger

Med nytt slagord vil Lederne inspirere til innovasjon og gi større anerkjennelse til ledende og betrodd ansatte.

«For deg som går foran» er Ledernes nye slagord. Det ble lansert i høst, og er med på å indikere at organisasjonen er i bevegelse.

– Det er stor forskjell på å gå foran og å gå først. Som leder vil resultatene fra de du går foran være større enn de resultatene du selv kan oppnå. Kjernen i en god innovasjonskultur er ikke kun at medarbeiderne har riktig kompetanse, men at de involveres aktivt i innovasjonsarbeidet, mener kommunikasjonsleder Sverre Simen Hov i Lederne. For Hov handler innovasjon om å utfordre status quo. Samtidig mener han det er viktig å ha respekt for tradisjoner og historie, men at man er nødt til å utfordre og tenke fremover dersom man skal komme videre. Slik er det også å være leder.

– Vellykket innovasjon er ikke en engangsforeteelse, men et område ledelse og organisasjon må arbeide kontinuerlig med for å lykkes. Sannsynligheten for å lykkes med innovasjonsprosessen styrkes med god ledelse, sier Hov.

MELLOMLEDERNES ROLLE. Det å skulle lykkes med innovasjon krever en balansert evne mellom kreativitet, det å tenke nytt og det å ha handlekraft til å utvikle og realisere innovasjonen i praksis.

– Ledere blir ofte fremstilt som «skurken» i mediene og man kan ofte lese artikler om hvor fæl sjefen kan være. Sannheten er at mange ledere sitter i en posisjon der de jobber skulder til skulder med både ansatte og ledere høyere opp i systemet. Det gjør at de ofte befinner seg mellom barken og veden. I mange sammenhenger må man gå foran for å få til endringer i denne stillingen, forteller Hov.

Med det nye slagordet ønsker Lederne å inspirere og ikke minst gi ledende og betrodd ansatte større anerkjennelse enn det de får i dag.

– Slagordet «For deg som går foran» er like aktuelt i dag som for 100 år siden da Lederne ble stiftet. Vi trenger de som utfordrer og driver oss framover. Vi trenger gründerne, lederne og de kreative menneskene som våger, og ikke minst klarer, å gå foran når de gode løsningene dukker opp, avslutter Hov.

BESTILL ET CRUISE MED AZAMARA CLUB CRUISES - FÅ GRATIS OPPGRADERING!

2015/ 2016



NOEN FORSLAG:



19. OKTOBER 2015
15 netter, Athen-Dubai med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 26 224 p.p.



18. NOVEMBER 2015
14 netter, Singapore-Hong Kong med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 28 184 p.p.



02. DESEMBER 2015
10 netter, Hong Kong-Singapore med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 18 957 p.p.



12. DESEMBER 2015
10 netter, Singapore-Bali med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 17 122 p.p.



11. OKTOBER 2015
8 netter, Nice-Athen med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 21 615 p.p.



20. SEPTEMBER 2015
9 netter, Athen-Athen med Azamara Journey
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 25 595 p.p.



21. OKTOBER 2015
11 netter, Athen- Monte Carlo med Azamara Journey
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 26 444 p.p.



01. NOVEMBER 2015
9 netter, Monte Carlo -Barcelona med Azamara Journey
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 19 294 p.p.



22. DESEMBER 2015
14 netter, Singapore-Bali med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 27 625 p.p.



02. APRIL 2016
13 netter, Singapore-Singapore med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 26 028 p.p.



15. APRIL 2016
16 netter, Singapore - Dubai med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 29 115 p.p.



01. MAI 2016
10 netter, Dubai - Athen med Azamara Quest
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 23 155 p.p.



11. DESEMBER 2015
12 netter, Miami- Miami med Azamara Journey
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 23 215 p.p.



23. DESEMBER 2015
11 netter, Miami - Caldera, med Azamara Journey
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 30 655 p.p.



05. APRIL 2016
15 netter, Miami-Nice med Azamara Journey
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 18 217 p.p.



29. FEBRUAR 2016
16 netter, Los Angeles-Miami med Azamara Journey
Dobbeltlugar med balkong, fra kr. 36 825 p.p.

Oppsatte cruisepriser er per person i balkonglugar og "ferdig oppgradert».

Ombord er følgende inkludert: Gratis vann på flaske, brus, spesial kaffe og te, internasjonalt øl, utvalgt sprit tilgjengelig i barenes åpningstider, vin til lunsj og middag, helpensjon og romservice, tips til personalet, underholdning og de fleste aktiviteter, skatter og avgifter. Badekåper og tøfler i egyptisk bomull til bruk om bord, fruktkurv ved ankomst samt friske blomster, strandveske, fri bruk av paraply og kikkert, «AzAmazing Evenings» – en uforglemmelig aften i land i regi av skipet.

Priser med forbehold om ledig kapasitet/ prisendringer.

For mer informasjon og bestilling ta kontakt med Cruisespesialisten.

GRATIS OPPGRADERING

BETAL FOR INNVENDIG LUGAR OG FÅ VINDU, ELLER BETAL FOR LUGAR MED VINDU OG FÅ BALKONGLUGAR.



AZAMARA
CLUB CRUISESSM

You'll love where we take youSM

Rederiet består av to skip, Azamara Quest og Azamara Journey. Begge klassiske, elegante skip som kun tar 694 passasjerer. Standarden om bord er høy, og befinner seg mellom premium og luksus. Atmosfæren er avslappet og uformell, samtidig som service og fasiliteter er førsteklasses. I cruisepris har man inkl. alle måltider, romservice, det meste av drikke innenfor barenes åpningstider samt tips til personalet.

Cruisespesialisten

25 års erfaring, din trygghet

Tlf: 55 59 68 40 • Ulriksdal 1, 5009 Bergen
post@cruisespesialisten.com www.cruisespesialisten.com





Jakten på
den riktige
PERSONLIGHETEN

Flere bedrifter bruker personlighetstester for å finne de riktige kandidatene til stillingene. Men hvor nøyaktig er egentlig testene, og hvordan oppleves det å ta dem? Tillitsvalgt i Lederne, Hans Fjære Øvrum har testet tre.

tekst CATO GJERTSEN OG LISE TØNSBERG VANGERUD foto ELLEN JOHANNE JARLI

Flere store selskaper i Norge bruker fast en eller flere av et knippe personlighetstester. De vanligste bruksområdene er i forbindelse med nyansettelse, organisering av prestasjonsgrupper og som en del av den enkeltes utviklingsløp.

Hans Fjære Øvrum er hovedverneombud i Statoil og tillitsvalgt i Lederne. Han hevder han har et åpent sinn overfor personlighetstester, og at han ser både negative og positive sider ved dem.

– Skepsisen min knytter seg først og fremst til hvordan testene forvaltes i etterkant. Jeg misliker tanken på at en test og beskrivelse av en ansatt ligger et sted i bedriften, og kan følge vedkommende i etterkant. Jeg har vært borti to slike episoder, og det opplevdes

som veldig negativt. Det er også eksempler fra norske arbeidsplasser at definisjonen på personligheten blir brukt som et synlig stempel, der man kategoriseres innenfor ulike kategorier, sier Øvrum.

Han mener det fort kan oppstå misforståelser når en medarbeider bytter stilling, eller forvalteren av testen byttes ut, og testen fortsatt er aktiv. Han synes også det er snevert

//
Jeg misliker tanken på at en test og beskrivelse av en ansatt ligger et sted i bedriften, og kan følge vedkommende i etterkant.

HANS FJÆRE ØVRUM

å sette én merkelapp på en ansatt. Øvrum mener det kan virke demotiverende, og han har vanskelig for å se at noen lar seg definere av kun et knippe funn, gjort i én test.

– Når det er sagt, så har jeg også forståelse for at personlighetstester kan gi et bredere og mer sammensatt bilde av en kandidat. Det kan være momenter som ikke lar seg avdekke i intervjuer og gjennom referanser, som en personlighetstest kan ha bedre forutsetninger for å komplimentere.

Det Norske Veritas har sertifisert 19 ulike personlighetstester beregnet for seleksjon og utvikling. Lederne ba Øvrum om å gjennomføre tre av disse, og dele sin oppfatning av både gjennomføringen og resultatene. Øvrums kommentarer og oppfatninger står for hans regning. De er ikke gitt på vegne av Lederne. →

B5-PLUS

B5-PLUS er en personlighetskartlegging som ber kandidaten svare på 180 spørsmål og plassere seg på en skala der «aldri» er én og «alltid» er sju. For eksempel «jeg trives med å være midtpunkt i store forsamlinger» eller «jeg er tilfreds med livet».

– **NOEN SPØRSMÅL** er vanskelige å svare på, for eksempel om hvor tilfreds jeg er med livet – fordi jeg tenker det kommer veldig an på dagsformen. Ja, i dag har jeg det kanskje bra, men hva hvis det hadde blitt slutt med kona i helgen? Da hadde jeg sikkert svart helt annerledes, og kanskje det hadde påvirket testresultatet, sier Øvrums.

53-åringen merker seg at en del av spørsmålene gjentas utover i testen, bare i litt annerledes språkdrakt. Han tar det for gitt at det er for å kontrollere tidligere svar, slik at resultatet blir tydeligere. Det er han for så vidt positiv til, men det gjør ham også litt usikker, fordi han vil jo svare riktig!

– Det tenker jeg er en potensiell svakhet ved denne og alle personlighetstester: Det står som regel om en jobb. Hadde det vært meg, hadde jeg derfor svart det jeg antok at sjefen ønsker fra kandidaten, og ikke det jeg nødvendigvis mener.

TESTRESULTAT: Øvrums får resultatet fra B5-PLUS-testen av Thomas Løvenskiold, daglig leder for Human Content. Selskapet som selv har utviklet denne og flere an-

dre arbeidspsykologiske verktøy og metoder. Blant funnene i resultatene trekker han fram følgende: – Slik du har beskrevet deg selv, indikerer det at du har mye energi i følelsene dine, som kan bidra til ditt sterke engasjement i jobben. Du beskriver også en tydelig preferanse for å jobbe med komplekse sammenhenger, og du motiveres sterkere av temaer som omhandler mennesker, enn fag. Du har indikert en sterk preferanse for refleksjon og ettertanke, noe som kombinert med engasjementet kan føre til situasjoner med grubling og stress i perioder med mye motgang. I en jobbsøkersituasjon kunne det derfor vært naturlig å prate om hva som skal til for at du kan skjerme deg mot stress, og hvordan du kan bruke engasjementet ditt best mulig.

ØVRUMS KOMMENTAR: Den beskrivelsen kjenner jeg meg igjen i, en absolutt innertier. Et ektefølt og brennende engasjement for kollegene mine er en forutsetning for at jeg skal lykkes i jobben min. Jeg har også en tendens til å gruble eller uroe meg for saker jeg opplever som ekstra tyngende.



// På Myers Briggs hjemmeside får man vite at det også er personligheten til personer som Madonna, Jack Nicholson og Bruce Willis.

Myers Briggs Type Indicator

Myers Briggs Type Indicator (MBTI) er en personlighets- og teamtest, beregnet for ansattes personlige utvikling. Kandidaten tar MBTI ved å besvare 93 spørsmål. Hvert spørsmål har to alternativer, og kandidaten gir alltid sitt foretrukne.

– **AV DE TRE TESTENE**, så har jeg helt klart den dårligste opplevelsen med denne. Jeg føler at den blir for simpel og søkt. Om jeg for eksempel liker ordet «produksjon» eller «design» best, er enda mer tilfeldig enn på de to øvrige testene, denne gir ingen kontekst, sier Øvrums og legger til at entusiasmen dalte jo lenger ut i testen han kom.

– Når du blir skuffet og ikke tar den 100 prosent på alvor, forsvinner også engasjementet. Da tar du deg ikke alltid tid til å reflektere fullt ut over hvert spørsmål. Jeg er også nokså skeptisk til det at det finnes 16 personligheter som skal dekke alle og enhver. Det blir for mye merkelapp-tenking for mitt vedkommende.

TESTRESULTAT: Øvrums ble til-

noe som kan sammenfattes med at han blant annet er utadvendt, liker forandringer og eksperimenter, og er pragmatisk problemløser. På Myers Briggs hjemmeside får man vite at det også er personligheten til personer som Madonna, Jack Nicholson og Bruce Willis.

ØVRUMS KOMMENTAR: Jo da, beskrivelsene stemmer sikkert det. Men jeg ser ikke bort fra at jeg også kunne ha passet veldig godt inn i en annen av de 16 boksene. Et stort minus ved denne testen var at jeg fikk resultatene via telefon i samtale med administratoren. I tillegg var han amerikansk. I samtalen vår deltok også en dame jeg ikke kjente, som også hadde gjennomgått en test. Det ble ikke en samtale om selve resultatene, men heller en forklaring av de fire skalaene. Jeg er helt vanlig god i

engelsk, men språkbarrieren, og det at jeg ikke fikk resultatene i en tomannssamtale, reduserte effekten jeg fikk ut av tilbakemeldingen.

Brian Jones er MBTI-administratoren som gikk gjennom resultatene med Øvrums over telefon. Han er enig i at det optimale er å ta testen og få tilbakemeldingene på morsmålet sitt.

– Men jeg tror ikke at det først og fremst handler om forståelse, men heller om kultur. Av den grunn er det ulike versjoner av testen på samme språk. Du har for eksempel en europeisk-portugisisk og en brasiliansk-portugisisk versjon, en engelsk og en amerikansk versjon.

Til tross for små kulturelle og språklige hinder, minner Jones om at testen likevel er verdens mest populære av sitt slag.

– Den viktigste grunnen er fordi den er enkel å forstå for andre enn psykologer. Millioner av mennesker har tatt den, ser at den treffer og forteller om den til venner, familie og kolleger, sier Jones. →

Shapes

Testen utføres ved at kandidaten tar stilling til 144 påstander. Påstandene presenteres tre og tre, og kandidaten har seks baller som hun eller han gir de ulike påstandene, basert på hvor enig vedkommende er i hver av påstandene.

– **JEG MÅ SI JEG** er litt usikker på måten spørsmålene er satt sammen på. Det virker litt tilfeldig. Det spørsmålet her, for eksempel: «om jeg trives med intellektuelle samtaler», målt opp mot «viktigheten av langsiktige konsekvenser». Personlig kan jeg gi begge påstandene full pott.

Igjen så tenker jeg at det kan være en rekke utenforliggende faktorer som påvirker. Dessuten: Nå gjør jeg dette som en demonstrasjon, men hadde jeg gjort testen som en del av et jobbintervju, hadde jeg nok svart annerledes.

Psykologspesialist Rudi Myrvang i cut-e Nordic administrerer testen. Han sier at det hender at han møter kandidater som har samme opplevelse som Øvrums beskriver når de tar testen.

– Testen er veldig atferdsorientert, og vi har gode data basert på omfattende re-testing. Funnene våre viser at testen måler nokså likt fra gang til gang. Derfor kan vi si at sluttresultatet påvirkes i mindre grad av omstendighetene eller hvilken type jobb som testen tas i forbindelse med enn mange kandidater synes å tro. Vi mennesker har nok en

tendens til å tro at valgene våre er mer tilfeldige enn de egentlig er, i møte med en godt sammenskrudd personlighetstest.

TESTRESULTAT: Shapes-testen viser at Øvrums trives når oppmerksomhetens lys rettes mot ham, samtidig som det ikke er noe han søker. Mønsteret gjenspeiler seg når det gjelder å lede andre: Øvrums trives i en slik rolle, samtidig som den ikke er noe han higer etter. Statoil-medarbeideren scorer høyt på oppfinnsomhet og lysten til å utfordre det etablerte. Han lar seg lett avspore av egne ideer og har en tendens til å foreta urealistiske vurderinger.

ØVRUMS KOMMENTAR: Dette er sider ved meg selv som jeg absolutt kjenner igjen. Denne testen skiller seg ut fra de to andre ved at den tar dimensjoner som scorer høyt i begynnelsen av testen, og måler dem opp mot hverandre mot slutten. Altså at ens egne «favoritter» må kappes på nytt. Det har jeg sansen for, og trolig grunnen til at jeg opplevde at spørsmålene ble merkbart vanskeligere utover i testen. ←



FAKTA

Myers Briggs Type Indicator:

Myers Briggs Type Indicator (MBTI) er en personlighets- og teamtest som er beregnet for ansattes personlige utvikling. Basert på kandidatens svar tildeles vedkommende én av 16 personlighetstyper. Hvilken av de 16 baseres på om vedkommende er introvert eller ekstrovert, intuitiv eller sansende, tenkende eller følende, vurderende eller opplevende. Testen er omdiskutert, blant annet fordi undersøkelser viser at det er en betydelig sannsynlighet for at samme kandidat får en ny personlighetstype andre gang vedkommende tar testen. Testen møter også skepsis som følge av at den utelukkende er basert på den sveitsiske psykiateren Carl Jungs typeteori, som er omdiskutert.

B5-PLUS:

Faktorene som B5-PLUS måler beskrives av psykologer som «The Big Five», de fem grunnleggende faktorene i menneskets personlighet. Besvarelsen sammenlignes med svarene til noen tusen personer som representerer et bredt utvalg fra arbeidsmiljø i Norge. Fordi B5-PLUS måler de grunnleggende personlighetsfaktorene, anser utviklerne verktøyet nyttig i alle sammenhenger der man ønsker å finne ut hvor sannsynlig det er at en person vil lykkes og trives med et sett oppgaver og ansvar, som rekruttering, utviklings- og ledelsesprogram.

Shapes:

Shapes har 144 påstander, åtte for hver av de 18 personlighetsdimensjonene som kartlegges. Testen er adaptiv, noe som innebærer at kandidaten utfordres underveis, basert på tidligere besvarelse. Fordelen er differensierte profiler med kort administrasjonstid. Testen måler kompetansebasert yrkesrelatert personlighet, og egner seg for bruk til seleksjon og utvikling. Målgruppen er ledere, fagspesialister og nyutdannede fagspesialister. Det finnes også versjoner for andre stillingskategorier, som salg og mer operative stillinger.

Holder ikke det de lover

Paul Moxnes er professor i organisasjonspsykologi. Han advarer bedrifter mot å bruke personlighetstester for å finne de rette kandidatene til jobben.



Tenk om Real Madrid skulle personlighetsteste Martin Ødegaard for å sjekke om han passet inn på laget? Det hadde neppe gitt dem svarene de trengte å vite, for det er ferdighetene som må passe inn. Heller ingen norsk bedrift burde finne ut hvem de skal ha på laget ved hjelp av en personlighetstest, mener Paul Moxnes, professor i organisasjonspsykologi.

Tidligere i år hadde han et debattinnlegg i Dagens Næringsliv, hvor han nok en gang gikk ut mot bruk av personlighetstester. Han

// **Testene er etter min mening like nyttige som hvis jeg sier til deg: Si meg din adresse, så skal jeg fortelle deg hvor du bor.**

PAUL MOXNES

skriver blant annet at en test uten forskningsmessig dekning er mer business enn psykologi, og at han har liten tro på at personlighetstesten kan fortelle hvem som er den rette personen til jobben.

– Jeg tør ikke kommentere konkrete tester, men generelt kan jeg si at jeg ikke mener de holder det de lover. Evnen til å spå om fremtiden er for dårlig om enkeltpersoner. Testene er etter min mening like nyttige som hvis jeg sier til deg: Si

meg din adresse, så skal jeg fortelle deg hvor du bor. Tanken på at det finnes én personlighet, uavhengig av tid og sted, blir for enkel. Jeg er, som de fleste mennesker både sterk og svak, klok og dum, varm og kald, sier Moxnes som mener man heller må fokusere på adferden hos ledere, enn personligheten.

Positiv til personlighetstestene

Øyvind Martinsen er professor i organisasjonspsykologi ved institutt for ledelse og organisasjon på BI. Han oppfordrer bedrifter til å bruke personlighetstester i rekrutteringssammenheng.

– Hvis personlighet ikke skulle bety noe, hvorfor er det da så mange ekteskapsbrudd – hvis alt hadde blitt bedre om man bare kunne ha endret atferd? spør Martinsen.

Han forteller om omfattende forskning med opptil 400 000 respondenter, som viser at personlighetstester gir et noenlunde riktig bilde av en kandidat, men understreker at forskning tyder på at du får et enda mer riktig bilde av personen om du også bruker andre kilder og tar hensyn til jobbkravene.

– Når vi snakker om personlighet, snakker vi om adferd og samspill med andre mennesker. Det er viktig i de fleste typer jobber, men det krever kyndighet i å vurdere dette. At man faktisk forstår hva et personlighetstrekk innebærer, og man er selvfølgelig nødt til å bruke testene på riktig måte, sier Martinsen. ←

Fleksibilitet for hvem?

Regjeringen har nylig lagt fram forslag til endringer i arbeidsmiljøloven. Begrunnelsen er at de ønsker økt fleksibilitet i arbeidslivet, men hvorfor har de ingen forslag som er til fordel for arbeidstakerne?

av JAN OLAV BREKKE, FORBUNDSLEDER Illustrasjon BERIT SØMME

Organisasjonen Lederne har et nyansert syn på regjeringens forslag til endringer i arbeidsmiljøloven. Det er åpenbart at noen av forslagene er fornuftige, mens andre bommer. Det som likevel forundrer oss mest, er at regjeringen ikke har et eneste forslag som er til fordel for arbeidstakerne. Selv om vi mener noen av forslagene er fornuftige, ser vi at alle endringsforslag er til fordel for arbeidsgiver.

«Vi trenger en arbeidsmiljølov som er mer moderne og tilpasset dagens arbeidsliv. Derfor foreslår regjeringen flere endringer som gir økt fleksibilitet og arbeidstakere økt innflytelse over egen arbeidshverdag», sa arbeids- og sosialminister Robert Eriksson da han presenterte regjeringens forslag. Men det kan virke som han glemte å tenke gjennom hva innflytelse og fleksibilitet egentlig betyr. Særlig er det ønsket om å øke bruken av midlertidige ansettelser som bekymrer oss.

Viktig med tidsbegrensning

Det er forunderlig å høre regjeringen argumentere med at det er nødvendig å gjøre det enklere å ansette folk midlertidig for å kunne gi flere muligheten til å komme inn på arbeidsmarkedet. Det høres ut som om det er umulig å opprette midlertidige stillinger i dag og at det ikke finnes muligheter for å kvitte seg med folk hvis de ikke duger eller tidene forandrer seg.

Faktum er at i dag skjer de fleste nyansettelser med seks måneders

prøvetid. Oppsigelsesvernet i prøvetiden er noe svakere enn for fast ansatte, men ansatte i prøvetid kan ikke sies opp med hvilken som helst begrunnelse, eller uten begrunnelse i det hele tatt. Vi er redd for at den foreslåtte bestemmelsen vil medføre at svært mange i første omgang ansettes midlertidig. Ved utløpet av den midlertidige ansettelsen kan arbeidsgiver la noen få fortsette, mens de personene arbeidsgiver ikke ønsker å ha med videre må fratre uten begrunnelse eller saklighetsvurdering.

Vi er i mot å endre arbeidsmiljøloven på dette punktet. Skulle det

// **Vår appell til regjeringen er å snu når det gjelder midlertidige ansettelser og i tillegg finne i det minste én sak som vil være en positiv endring sett fra arbeidstakernes side.**

likevel skje, er det viktig at tidsbegrensningen settes til ni måneder. Det bør også innføres at det da må gå minst like lang tid før arbeidsgiver kan inngå ny avtale om midlertidig ansettelse for å gjøre arbeid av tilsvarende karakter.

Vårt forslag

Vår appell til regjeringen er å snu når det gjelder midlertidige ansettelser og i tillegg finne i det minste

én sak som vil være en positiv endring sett fra arbeidstakernes side.

Vi vil i den forbindelse nevne et eksempel på noe som kan forbedres.

Reglene for midlertidig ansettelse og innleie er i dag tilsynelatende svært strenge. Men i praksis har det vist seg å være motsatt. Mange store selskaper dekker betydelige deler av sitt faste bemanningsbehov ved innleie fra bemanningsforetak kontinuerlig over lang tid. Dette kan skje ved avtale med fagorganisasjonene, ved en dristig tolkning av regelverket eller i direkte strid med regelverket. Retten til fast ansettelse etter fire år var ment å gi den innleide fast jobb i slike situasjoner. Det som skjer i praksis er at de innleide etter ca. 3 1/2 år tas av oppdraget, og erstattes av nye. Regelen som skulle gi den innleide fast jobb etter fire år, har altså den virkning at den innleide mister jobben etter 3 1/2 år. Lederne mener det bør innføres en bestemmelse om at dersom en bestemt type arbeid dekkes av midlertidig ansatte, eller ved innleie sammenhengende i to år (eventuelt fire år), skal de innleide ha rett til fast ansettelse hos innleier. Hvis regjeringen foreslår dette punktet, så vil de vise at de også er opptatt av å gjøre forbedringer i arbeidsmiljøloven som også er et gode for arbeidstakerne.

Arbeidsmiljøloven er en av grunnpilarene i den nordiske modellen og trepartssamarbeidet. Forslaget om midlertidige ansettelser vil føre til økt usikkerhet og svekke arbeidstakernes rettigheter betraktelig. <



Jan Olav Brekke







Forbundsleder i Lederne



– Kunnskapsløse angrep

Ulike samfunnsaktører kritiserer jevnlig de offshoreansattes arbeidstids- og lønnsordninger. – De avslører manglende kunnskap og nevner ikke at det vil gi kraftige kostnadsøkninger om systemene skal endres, sier forbundslederen i Lederne.

av SVERRE SIMEN HOV Illustrasjon ISTOCK

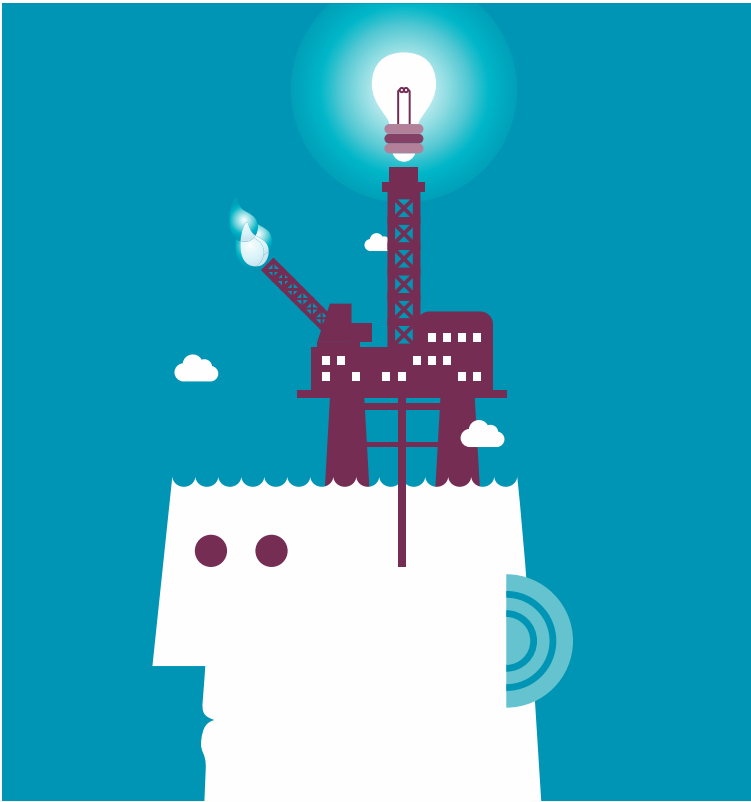
Nylig gikk flere oljeanalytikere ut i E24 og påstod at utlendinger ler av den norske offshoretreturnsen. Forbundsleder Jan Olav Brekke i Lederne sier at 2-4-ordningen faktisk er kostnadsbesparende for petroleumsselskapene.

– Når en kostnadsutfordring skal løses må vi vite at det er den rette kostnadsutfordringen det fokuseres på. Oljeanalytikerne er på ville veier når de utpeker lønns- og arbeidstidsordningene som problemet, sier Brekke og viser til at lønningene kun har økt med 50 prosent de siste ti årene, mens riggratene har økt med 500 prosent i samme periode.

– Med ordningene som utlendningene ler av, har næringen laget verdens beste sikkerhetsnivå, og nasjonen har skapt et oljefond på cirka 6000 milliarder kroner. Næringen er viktig for velferdsstaten og for at Norge regelmessig kåres til verdens beste land å bo i, poengterer Brekke.

Dette er ordningen

Et årsverk på sokkelen er det samme som for skiftarbeid i industrien på land. En sokkelarbeiders arbeidsdag er ikke på 7,5 timer, men 12 timer. I tillegg tilbringes resten av døgnet på installasjonene. Offshorelønn består av grunnlønn pluss et offshoretillegg på 47 prosent. Per 1. januar 2012 var gjennomsnittsgrunnlønnen på 390 000 kr. I tillegg kommer sokkelkompensasjonen på 47 prosent og kompensasjon for arbeid på natt, helg og helligdager på i gjennom-



snitt 33 000 kroner. Samlet gjennomsnittslønn inkludert tilleggene blir da 618 060 kroner.

2-4-ordningen (to uker på jobb, fire uker av) gir totalt 1460 arbeidstimer i et år. De manglende timene på et «normalarbeidsår» betaler arbeidstakerne for med et lønns- og pensjonsnedtrekk på 7,71 prosent.

Scorer billige poeng

Å endre disse ordningene krever enighet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Ingenting tyder på at

noen av partene ønsker å endre dette.

– Oljeanalytikerne sier dette for å provosere og score billige, men stigmatiserende poeng. Med stor sannsynlighet vet de at det de sier ikke stemmer. For å tjene mer må den enkelte jobbe overtid her som på land. Heldigvis er det partene i arbeidslivet som forhandler, ikke media eller oljeanalytikere. Partene i arbeidslivet vet at industrien er i krevende terreng og det vil årets forhandlinger bære preg av, mener Brekke. ←

// Heldigvis er det partene i arbeidslivet som forhandler, ikke media eller oljeanalytikere.

Historien bak 2-4-ordningen

Det var faktisk Statoil og Hydro som initierte forhandlingene om 2-4-ordningen. Forklaringen er enkel, men nå nærmest glemt.

Som konsernsjef i Hydro var Eivind Reiten en av pådriverne for innføringen av 2-4-ordningen i 1999–2000, som medfører store besparelser for arbeidsgiverne. I dag er han stadig ute og kritiserer ordningen. For noen år siden fikk norske arbeidstakere med 37,5 arbeidstimer i uken sin femte ferieuke. Det skjedde uten å gå ned i lønn. Dagtidsansatte blir ikke trukket i lønn om bevegelige helligdager faller på en ukedag.

Skiftarbeidere har et noe lavere timetall, normalt 33,7 timer. Dette for å kompensere for kvelds-, natt- og helgearbeid. Skiftarbeidere må derimot jobbe inn time for time, ved å jobbe inn manglende timer i den såkalte disponibeluken. Det skal arbeides 168 timer i løpet av planen. Samme timeantall gjelder offshoretreturn, men her arbeides det 168 timer i løpet av to uker. Etter innføringen av femte ferieuke for dagtidsansatte hadde dermed skiftarbeidere til gode 32 timer per år.

2-4-avtalen som ble inngått medførte en lønns- og pensjonsreduksjon på 7,71 prosent av bruttolønn, samt oppgjør for disse 32 timene. Totalt var dermed forskjellen på 122 timer oppgjørt, og innsparingen arbeidsgiverne fikk var enorm. Dette vet arbeidsgiverne som signerte avtalen om arbeidstidsordningene som gjelder i dag.

En tankevekker for kritikerne kan kanskje være følgende observasjon om vanlige arbeidstidsordninger på land: Åtte timer i 230 arbeidstidsdager = 1840 timer = 76,6 dager = 2,5 måned. Man kan altså misbruke statistikk til å si at alle som jobber dagtid har fri 9,5 måneder i året.

Inntil 10% av sykefraværet skyldes dårlig inneluft*

- Dårlig luft kan medføre:
- hodepine og slapphet
 - nedsatt konsentrasjon
 - svimmelhet og tretthet
 - kløe i øyne, nese og hals
 - redusert yteevne og energi
 - tørr hals og hud
 - risiko for allergier
 - hosting

*REHVA Workshops Clima 2005

Rens ventilasjonen!

Vi kan hjelpe deg! Ventilasjonen i alle bygninger bør renses minst hvert 5. år. Power Clean Ventilasjon AS er sertifisert av RSVR for ventilasjonsrengjøring.

Vi tar store og mindre oppdrag – enten det er bedrifter, borettslag, hus eller leiligheter.

Ring oss gratis på **tlf. 800 35 300** eller gå inn på **powerclean.no** og få en kostnadsfri befaring, samt et uforpliktende tilbud på rensing.



Power Clean Ventilasjon AS

SPECIALIST PÅ RENSING AV VENTILASJON
powerclean.no

Bergen, Drammen, Fredrikstad, Halden, Holmestrand, Horten, Hønefoss, Kongsberg, Kristiansand, Larvik, Lillestrøm, Moss, Oslo, Porsgrunn, Sandefjord, Sarpsborg, Skien, Trondheim, Tønsberg



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

etc.

Bil → Gadgets → Apps → Bøker



De nye, grønne bilene

Nå er det hybridbilene som skal gjøre kjøregleden mer miljøvennlig. Her er de mest spennende modellene i år.

tekst KNUT ARNE MARCUSSEN foto BILPRODUSENTENE



Den spesielle svensken
Volvo V60 er et vanlig syn på norske veier, men denne ladbare hybridutgaven er heller sjelden. Det skyldes i hovedsak avgiftene den var belemret med, til tross for CO₂-utslipp på kun 48 gram per kilometer og et snittforbruk på 0,18 liter per mil. Men nå er den blitt langt billigere og er dermed oppnåelig for langt flere. V60 konkurrerer i det tøffe premium-segmentet mot Audi A4, BMW 3-serie og Mercedes C-klasse. Men Volvo er enn så lenge alene om å tilby en ladbar hybrid med elektrisk rekkevidde på 50 km.

VOLVO V60 D6 AWD PLUG-IN HYBRID
Pris fra: 563 900 kroner
Motor: R5, diesel 2,4-liter og el-motor, 283 hk
0–100 km/t: 6,1 sekunder
Toppfart: 230 km/t

Grønn SUV
Dette er en av de mestselgende SUV-ene på norske veier, og det skyldes utelukkende denne svært avgiftsgunstige versjonen. For plug-in-hybrid-utgaven av Outlander er det beste eksemplet på at en miljøvennlig bil ikke trenger å være mindre praktisk enn andre biler. Denne har romslig med plass til en familie på fem, den har hengervekt på 1500 kilo og den har en gunstig pris. Snittforbruket er oppgitt til kun 0,19 liter per mil og CO₂-utslippet ligger på 44 gram. Optimalt kan den kjøre 52 kilometer på ren strøm.

MITSUBISHI OUTLANDER PHEV
Pris fra: 394 000 kroner
Motor: R4, bensin 3-liter og el-motor, 202 hk
0–100 km/t: 11 sekunder
Toppfart: 170 km/t



Avgiftsvinneren
Porsche er lite kjent for biler som bidrar til å redusere utslipp av karbondioksid. Men det tyske sportsbilmerket er tvunget til å tenke nytt, og de jobber med å lansere biler som forener krav til gode ytelser og lavt utslipp. Cayenne S E-Hybrid er bilen som gikk mest ned i pris ved inngangen til 2015. SUV-kjempen har CO₂-utslipp på 79 gram per kilometer og en elektrisk rekkevidde på 34 kilometer.

PORSCHE CAYENNE S E-HYBRID
Pris fra: 1 096 736 kroner
Motor: R6, bensin 3-liter og el-motor, 333 hk
0–100 km/t: 5,9 sekunder
Toppfart: 243 km/t



Sporty og innovativ
Vår mest innovative bil, sier BMW om sin spektakulære fireseters sportsbil i8. Bak-hjulene drives av en 1,5-liters tresylindret bensinmotor på 231 hestekrefter og forhjulene drives av en el-motor på 131 hestekrefter. Samtidig forurensrer den mindre enn blant andre Toyota Yaris Hybrid med sitt CO₂-utslipp på 49 gram per kilometer. Gjennomsnittlig bensinforbruk oppgis til 0,21 liter per mil og elektrisk rekkevidde er 37 km. Snakk om å forene det beste fra to verdener!

BMW i8
Pris fra: 1 299 700 kroner
Motor: R3, bensin 1,5-liter og el-motor, 362 hk
0–100 km/t: 4,4 sekunder
Toppfart: 250 km/t (sperret)

Elegant gjerrigknark
Rett før jul kom Audi med den ladbare hybridutgaven av modellen A3. Under panseret sitter en bensinturbomotor på 1,4-liter som yter 150 hestekrefter. Sammen med el-motoren, yter den totalt 204 hestekrefter. Fulladet kan A3-en kjøre inntil 50 kilometer på ren strøm, noe som betyr at du kanskje kan kjøre til jobb uten å bruke en dråpe bensin eller forurense ett gram CO₂? Batteriet lades opp på mellom to og fire timer, og du kan bruke offentlige ladestasjoner helt gratis.

AUDI A3 E-TRON
Pris fra: 328 000 kroner
Motor: R4, bensin 1,4-liter og el-motor, 204 hk
0–100 km/t: 7,6 sekunder
Toppfart: 222 km/t





← PC som forandrer seg

Vil du bruke den som en bærbar PC eller et nettbrett? **Satellite Radius 11** lar deg velge når det passer best for deg. Den er lett å ta med seg og har berøringsskjerm. I tillegg kan du dreie skjermen fra 0 til 360 grader!

Energi fra lampe →

Philips EnergyUp er en energilampe som bruker den naturlige kraften fra dagslys for å forbedre energinivået og humøret ditt. Du trenger visstnok kun 20–30 minutter hver dag, mens du leser eller jobber, og du vil føle deg mer energisk, aktiv og våken.



SENSORER STYRER HVERDAGEN DIN

I 2015 VIL SENSORTEKNOLOGI PREG FORBRUKERELEKTRONIKKEN. DET KAN GJØRE DET LETTERE Å VANNE BLOMSTER, LEGGE BABYEN OG PARKERE BILEN.

av JAN RØSHOLM, ADM. DIR I ELEKTRONIKKBRANSJEN

I JANUAR hvert år arrangeres verdens største messe innen forbrukerelektronikk i Las Vegas. Her lanseres det over 20 000 nye produkter. Ikke alle blir en umiddelbar suksess, men Consumer Electronic Show (CES)-messen, gir en sterk indikasjon på hva vi kan forvente oss fremover.

Sensorer i fokus

Kombinasjonen av sensorer, internetttilgang og smarttelefon eller nettbrett gir oss mange muligheter. Alle produkter kan i utgangspunktet bli smarte. Et eksempel er at det kommer sensorer sydd inn i babytøy. Barnet overvåkes, og foreldrene får direkte beskjed på sin mobiltelefon. Sensoren i pysjen vil merke om barnet gråter eller sover, og sende beskjed til en av foreldrene. Den egne appen vil kommunisere med en sensor i foreldrenes

pute, slik at mors pute vibrerer den ene gangen, mens fars den neste. Så slipper begge foreldre å våkne hver gang barnet er våken om natta.

Eller hva med en smart blomsterpote? Du lager en profil på telefonen din tilpasset planten du har i potten. Potten har innebygget netttilgang og vanntank. Så logger den seg selv på internett, sjekker værmeldingen og tilpasser vanningen etter den. Du kan selvfølgelig følge plantens ve og vel via din smarttelefon eller nettbrett.

Biler som klarer seg selv

Bilprodusentene har også omfavnet sensortechnologien for fullt. På CES-messen så vi mange spennende løsninger fra de aller fleste store bilprodusentene. Mye av teknologien er basert på å øke sikkerheten rundt bilkjøring.

Bilene har sensorer rundt hele karosseriet, og kan dermed «se» alle veier. Et eksempel er om du kjører på motorveien, så vil bilen automatisk holde seg i kjørefeltet. Skulle

// **Bildene er så bra at de nesten oppfattes som bedre enn virkeligheten.**

sjåføren sovne eller bli syk, vil sensorer i setet merke dette slik at bilen bremser opp og svinger inn på veiskulderen. Det ble også lansert flere varianter av førerløse biler. Men vi så også enklere løsninger, som trolig blir å se i masseproduksjon allerede til neste år, nemlig styring av bilens funksjoner med håndbevegelser og stemmer. Ønsker du lysene slått på, så sier du

«hovedlys på», eller vil du åpne soltaket, så beveger du hånden din over hodet.

Enda klarere bilder

En annen trend er at TV-apparatene får enda bedre oppløsning. I tillegg til OLED (organisk led), kommer mange med oppgraderte LCD-skjermer. Mange av disse er basert på såkalte kvanteprikker (Quantum dot). Disse gjør TV-en i stand til å gjengi et bredere fargespekter. De store produsentene kommer også med skjermer i kurvet utgave, men beholder likevel de flate, så blir det mer å velge mellom. Tykkelsen på panelene er nå nede i bare noen få millimeter. Bildene er så bra at de nesten oppfattes som bedre enn virkeligheten. For å sitere en kollega: «Skal bildet bli bedre nå, så tror jeg vi må oppgradere øynene våre». ←

Foto: Produsentene

Walkman for løperne →

Sonys Walkman NWZ-WS610 motiverer deg med musikk mens du trener. Den er designet for å sitte stødig mens du beveger deg, er vanntett og fungerer også som et trådløst Bluetooth-hodesett. Dermed kan du strøme musikk rett fra smarttelefonen mens du trener!



Mer enn en klokke

Apple Watch er smartklokken som er mer enn en klokke. Du skal kunne bruke den på samme måte som du bruker iPhone og Macen din – rett fra håndleddet. Retinaskjermen med høy piksel tetthet skal gjøre det enkelt å lese tall og tekst, selv når du er i bevegelse.



Smart og billig

I januar kom smarttelefonen **Microsoft Lumia 535** til norske butikker. Den kan blant annet friste med forhåndsinstallert Microsoft Office-pakke som gjør det enkelt å redigere, lese og dele Word-, Excel- og powerpoint-dokumenter. Mobilen selges for 899 kroner i Norge.



← Fanger øyeblikkene

Systemkameraet **Lumix GF7** er både kompakt og lett. Skjermen på baksiden kan vris 190 grader, slik at det er enkelt å ta bilder av deg selv. Kameraet gjør det lett å fange bilder i bevegelse, og en egen animasjonsfunksjon gjør at du kan lage animasjonsfilmer med statiske objekter.



Fyldig og fargerik →

Bose SoundLink Colour Bluetooth er en liten og hendig høyttaler som gjør det mulig å spille musikken din uansett hvor du er. Velg fargen du synes er kulest, og spill favorittlåtene direkte fra smarttelefonen, nettbrettet eller andre bluetooth-enheter.



Hva er din favoritt-tings, og hva kommer du aldri til å bruke penger på?



Bjørn Neverlien,
personalsjef/IK-ansvarlig
i Coop Innlandet

Jeg tror min favoritttings må være iPhone, som er helt nødvendig og uunnværlig både på jobb og fritid. Det jeg aldri ville brukt penger på, er en elektrisk snøskuffe.



Bente Borgen,
styrer i Bergens Barneasyl

Min favoritttings er nok aktivitetsmåleren på armen som registrerer både aktivitet og puls. Jeg ville aldri brukt penger på handset til mobiltelefonen min.



Annelise Grubben,
daglig leder i Topro barnehage

Mine favoritttings er uten tvil DAB-radioen og strikkepinnene. Leste nylig om en dings som skal gjøre det lettere for mennesker å kommunisere med hundene sine. Selv om jeg har hund, kommer jeg absolutt ikke til å kjøpe den.

PÅ MOBILEN

App-solutt alt kan lastes ned

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



Zite

Denne appen hjelper deg med å oppdage interessante ting å lese, samt med å holde deg oppdatert på interessene dine. Hver dag analyserer appen millioner av artikler fra aviser, blader, blogger og videoer for å gi deg tips til stoff du vil like, basert på temaer du har lagt inn og andre artikler du leser. Passer perfekt for deg som vil holde deg oppdatert på det du jobber med og interesserer deg for.



MindNode

Nå kan du visualisere ideene dine på mobilen. Denne appen gjør tankekart enkelt. Appen hjelper deg med å organisere ideene og prosjektene dine på en intuitiv måte. Det kan være både små og store ting du ønsker å få gjort. Appen hjelper deg med å organisere ideene i et visuelt skjema, slik at du lett holder oversikten og får ting unna.



Scanner Pro

Lei av å ha kvitteringer som hoper seg opp? Med denne appen kan du skanne og lage en digital versjon av alle slags papirdokumenter. Den forvandler rett og slett din iPhone eller iPad til bærbar skanner. Skanneren fjerner skygger og gjør dokumentet så lesbart som mulig. Velg om du vil lagre dokumentene på mobilen eller nettbrettet ditt, eller last det opp til Dropbox, Google Drive eller Evernote.



Passbook

Mye ute og reiser, og lei av å ha flere billetter på ulike steder? I denne appen kan du samle alt av billetter, kuponger og annet i én app. I tillegg kan du velge å la Passbook vise billetten på låst skjerm, slik at den er klar på mobilen når du kommer frem i sikkerhetskontrollen på flyplassen eller skal inn i kinosalen. Det blir rett og slett en liten lommebok som lagrer all viktig informasjon for deg.



CardMunch

Lei av at det hoper seg opp med businesskort fra ulike personer etter møte på møte? Du har sikkert også tenkt på at det hadde vært bedre å ha alle samlet på ett sted. Det gjorde i alle fall gutta i LinkedIn. Derfor laget de en app som skanner og lagrer informasjon fra kortet på telefonen din. Deretter legger den kontakten direkte inn på LinkedIn-profilen og kontaktboken din.



Hva er viktigst for å skape jobb-engasjement?

Dette svarte de litt over 1000 respondentene som deltok i undersøkelsen utført av Dale Carnegie Training.



LES, LÆR, LED

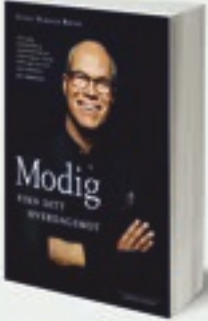
Les deg til bedre lederskap

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

Livet på Post-it-lapp

Tenk deg at hver dag i livet er representert av en Post-it-lapp. Hver dag rives en lapp av. Er du fornøyd med hva det står på lappene? Eller drømmer du om at det står noe annet? For Svein Harald Røine innledet dette spørsmålet en prosess der han lot seg utfordre til å takle uvante situasjoner og teste sitt hverdagsmot. Det er en historie med humor og driv, overraskende situasjoner og tankevekkende vrier. Du får nyttige verktøy til å kartlegge hva du ønsker å gjøre med livet ditt, og gode teknikker for å forankre beslutninger og mål. En engasjerende beretning som inspirerer deg til å bli modigere, til å utfordre din egen komfortsone, prioritere det som er viktig i livet ditt, og leve mer i tråd med det du drømmer om.

Cappelen Damm







Ledelse i praksis

Hans Morten Skivik
Relasjonell ledelse

Synes du de relasjonelle sidene ved lederrollen er krevende? At det er vanskelig å mestre forholdet til egne medarbeidere, overordnede og kunder på en god måte? Det ønsker forfatter Hans Morten Skivik å hjelpe deg med. Han viser hvordan ledere kan utvikle kompetanse på sentrale relasjonelle områder som kommunikasjon, coaching, motivasjon og teamutvikling. Har du ansvar for andre ledes utvikling, eller er opptatt av forholdet mellom pedagogikk og ledelse, har du trolig noe å lære av boka.

Gyldendal forlag

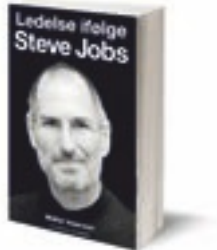


Vrien beslutning

Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler
Beslutningsboken

Hva vil du? Og hvordan skal du komme deg dit? Hvordan blir du mer effektiv på jobb og mer lykkelig i livet? Du har sikkert stilt deg spørsmålene før. Kan-skje opptil flere ganger. Det handler om å forstå seg selv og ta de riktig valgene, mener forfatteren av Beslutningsboken – 50 modeller for strategisk tenkning. Boken har blitt en internasjonal bestselger. Den tar for seg de beste beslutningsmodellene som er brukt på handelshøgskoler over hele verden. Forhåpentligvis inspirerer de deg til å tenke over tingene på en ny måte.

Aschehoug



Inspirasjon fra Apple-gründeren

Walter Isaacson
Ledelse ifølge Steve Jobs

Steve Jobs viste veien for tusenvis av medarbeidere, som var villig til å gå gjennom ild og vann for å skape de beste produktene, det flotteste designet og de enkleste løsningene. I denne boken har forfatteren samlet 14 praktiske råd, som er dratt ut av intervju med Steve Jobs. Det handler om å jobbe innovativt med ledelse, viktigheten av å fokusere, forenkle, ta ansvar og prioritere. Hvis du vil forstå lederen bak Apple, kan det hende denne boken gir både innsikt og inspirasjon.

Gyldendal Business

Friskt pust i tristessen

AV TROND VERNEG

Midt oppe i medietristessen er Geir Terje Ruuds Journalistiske entreprenører. Medienes krise – din mulighet et friskt pust i konstruktiv retning. Ruud sutrer ikke over tingenes jævlige tilstand. Han minner om pressens tøffe kår for ikke mange tiår siden. Alt var ikke så meget bedre før, selv om pressen i likhet med de fleste andre har lagt bak seg noen fete tiår.

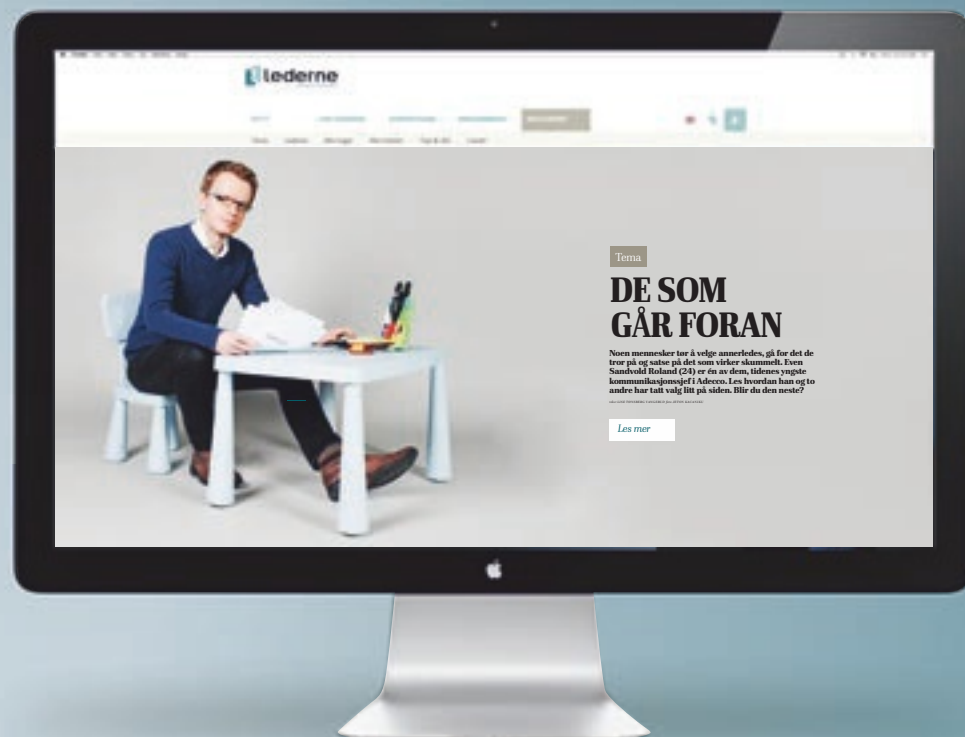
Journalistiske entreprenører er viktig fordi den påviser og får oss til å huske at det alltid er muligheter til å skape og nystarte. Det er ikke tvil om at vi står overfor et stort skifte i medieuniverset. I frykten for det, skal man ikke glemme at det er skjedd store skifter før. Journalistiske entreprenører er metodikkbeskrivelse og som eksempelbringer interessant også langt utenfor medieverdenen. De fleste bransjer opplever – eller vil oppleve – store endringer. Og endringene skjer ubehagelig raskt.

Boken er nyttig og lesverdig. Men til tider strekkes tålmodigheten. Ruud gjør det han kan for å irritere leseren ved på annenhver side fortelle at dette får han lese mer om senere i boken. Litt for mye kjapp reportasjestil er det også til tider, nesten like grunt som i en overfladisk VG-reportasje. Men summen er likevel bra. Problemstillingene som reises er viktige og nyttige å tenke over, i og utenfor mediebransjen.

Cappelen Damm Akademisk



Les nettmagasinet!



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

lederne.no/magasinet

beste arbeidsplass

Smart

ARBEIDSLIV → FORSIKRING → JUS → DETTE ER LEDERNE

Hvem blir best i år?

I MARS KÅRES NORGES BESTE ARBEIDSPASS. MELLOMLEDERNE SPILLER EN VIKTIG ROLLE FOR RESULTATENE.

– **DE SISTE ÅRENE** har vi sett starten av det vi mener er et perspektivskifte både nasjonalt og internasjonalt. Stadig flere norske ledere innser at det er medarbeiderne som er virksomhetens største konkurransefortrinn.

De prioriterer også deretter; stadig flere virksomheter bruker tid og ressurser på å lytte til medarbeiderne og fokuserer utviklingen der det er størst effekt, forteller partner Jannik Krohn Falck i Great Place to Work i en pressemelding på selskapets nettsider.

Hvert år måler de over 6000 virksomheter og samler tilbakemeldinger fra 12 millioner medarbeidere verden over. Dette danner grunnlaget for den årlige rangeringen av de beste arbeidsplassene.

Etter fjorårets undersøkelse forteller Krohn Falck at de merket en endring i mellomlederrolle, noe som trolig vil være trenden inn i 2015 også.

– Mellomledere fortalte i økende grad at de ikke fikk den innsikten de ønsket i beslutningene som ble tatt. Dette gir negativt utslag for deres syn på arbeidsplassen. Normalt stiger positivitet til egen arbeidsplass i takt med ledernivå, men i 2014 så vi mellomledernes positivitet synke ned til nivået for ansatte uten lederansvar, sier Krohn Falck.

Han mener mellomledere er de viktigste til å sette strategier ut i livet; og at det er helt avgjørende for bedriften at de skaper gode relasjoner både oppover og nedover i organisasjonen.

– Uten en midtbane som fungerer – positive mellomledere som opplever toppledelsen som god – blir det nesten umulig å løfte en hel organisasjon med seg, sier Krohn Falck.

HVEM SOM BLIR KÅRET TIL ÅRETS BESTE ARBEIDSPASS, FÅR DU VITE 19. MARS!



Foto: Johnner

Yngst og eldst

Som det yngste og eldste yrkesaktive medlemmet i Lederne, er det selvsagt noen forskjeller mellom Aleksander Banggren (21) og Hogne Ona (71). Men det er også noen åpenbare likheter.

tekst CATO GJERTSEN

FEMTI ÅR OG EN STOR del av innlands-Norge skil- ler Aleksander Banggren og Hogne Ona. Mens førstnevnte opplever en glede ved å finne sin plass i arbeidslivet, er sist- nevnte glad for at en god helse fortsatt lar ham få gå på jobb. Nettopp arbeidslysten og viljen til å stå på, er like sterke hos både det yngste og eldste yrkes- aktive medlemmet av Lederne.

– **Streng, men rettferdig** Ona ble medlem av Lederne på slutten av 1980-tallet. Da hadde han nettopp blitt sveisebas på det skipsverftet i Møre og Romsdal som heter Vard Aukra i dag, etter å ha startet sveise- karrieren sin 30 år tidligere. – Det var naturlig å melde seg inn i Lederne da jeg ble bas, og siden formann. Vi hadde den gangen, og har fortsatt, et fint lokallag. Alle har alltid kjent alle, og takhøyden er stor. Det er også grunnen til at jeg fortsatt er medlem, selv om jeg ikke er leder lenger i dag. Det føles trygt å være en del av et miljø bestående av folk med høy kompetanse. Skulle det være noe, vet jeg at jeg alltdis kan henvende meg der. Da Ona la sveisebrillene på hylla i 2004, var ikke det sy- nonymt med at yrkeskarrieren var over. Han byttet i stedet

beite og jobber i dag som vakt- mann. Arbeidsgiver er fortsatt Vard Group, men han har ikke lenger personalansvar. – Jeg jobber med adgangs- kontroll og sjekker at dører i bygg er forsvarlig låst. I min alder er det helt greit ikke å ha noe lederansvar lenger. Det viktigste for meg er å være aktiv og føle at jeg er til nytte. Så lenge helsen holder, har jeg derfor heller ingen planer om å pensjonere meg. På spørsmål om hvordan han vil beskrive seg selv tid- ligere i karrieren, da han var leder, svarer 71-åringen kort og med myndig røst: – Streng! Jeg har alltid vært opptatt av fagkompetanse og kvalitet. Merket jeg slurv blant mennene jeg hadde ansvaret for, fikk de høre det. Samti- dig skrøt jeg av dem når de leverte. Det var viktig da, og det er fortsatt viktig, hvis man skal få folk med seg.

Ydmyk og lærevillig 21 år gamle Banggren har kun vært leder siden juli i fjor, da han tok over som butikksjef for Coop Extra Heralds- bygda, som ligger ti minutter utenfor Hønefoss. Medlem av Lederne ble han senere på høsten. Banggren har ikke hatt behov for konsultasjon



// **Det føles trygt å være en del av et miljø bestående av folk med høy kom- petanse. Skulle det være noe, vet jeg at jeg alltdis kan hen- vende meg der.**

HOGNE ONA

eller hjelp foreløpig, men sier det ikke er noe alternativ til å være fagorganisert. – Som ung leder har jeg alt å lære, på alle mulige områder, inkludert fagforeningsarbeid. Å lære gjør jeg også kontinu- erlig som medlem av Lederne, som en av to representanter



for 21 butikker i regionen vår. Det er et verv jeg setter høyt. Jeg er overbevist om at jeg vil plukke opp mye som jeg vil få god bruk for som leder. Banggren innrømmer glade- lig at butikksjefrollen var krevende i begynnelsen. En ting var å sette seg inn i drift

// **For meg har opp- skriften vært å stå på, gi alt og vise at jeg brenner for jobben min**

ALEKSANDER BANGGREN

og rutiner. Vel så opptatt var han av måten han tilnærmet seg kollegene på. For hvordan får du den ekteføyte respekten og tilliten til en ansatt som jobbet i butikken fra før du selv ble født? – For meg har oppskriften vært å stå på, gi alt og vise at jeg brenner for jobben min. Det har bidratt til at jeg i dag følger meg godt tatt imot av kollegene mine, og at vi sammen er et skikkelig godt team. Hvis jeg skal beskrive lederstilen min, vil jeg si at jeg gir folk rundt meg god plass. De aller fleste har tross alt mye lenger erfaring enn meg. Men jeg oppfatter samtidig meg selv som tydelig, og at folk vet hva jeg krever.

Søker råd

Banggren ser både ulemper og fordeler ved å være en ung leder. Den største ulempen er åpenbart mangelen på erfaring – at han i mange situasjoner er nødt til å rådføre seg med andre, selv om det krever tid og ressurser. – Den største fordelen er på- gangsmotet mitt. Jeg har ikke låst tankesettet mitt av visse gamle «sannheter» som ikke fungerer. Er jeg nysgjerrig på noe, så prøver jeg det ut, og så får jeg heller justere for et nytt forsøk i etterkant. <

AFP-avslag ble reddet

John Helmer Monsen og Kåre Spilde søkte om avtalefestet pensjon (AFP), men fikk avslag. Med hjelp fra Ledernes advokat og Oslo Ting- rett fikk de det de hadde krav på.



BEGRUNNELSEN FOR AVSLAGET var at de ikke oppfylte vilkårene for å få innvilget avtalefestet pensjon, siden de hadde mottatt ytelser det siste året før de fylte 62 år som oversteg grensen på 1,5G. Begge faller inn under pensjonstrygd for sjømenn. For å få sjømannspensjon må man ha 150 pensjonsgivende fartsmåne- der. Førstegangstjeneste i marinen teller med i noen tilfeller, men dette er ikke re- gistrert hos Pensjonstrygden for Sjømenn. Ofte kan denne tjenesten avgjøre om man kommer over eller under kravet på 150 fartsmåneder. Det tar ofte litt tid å få dokumentert militærtjeneste eller andre forhold vedrørende sjømannspensjonen. Det er derfor relativt vanlig at pensjon både for første året etter fylte 60 år og for andre året etter fylte 60 år, utbetales samme året. Det betyr at om årlig pensjon er 1G (kr 88 370), så utbetales 0G første året man skulle ha hatt sjømannspensjon, 2G andre året, og deretter 1G hvert av de gjenstående årene til 67 år.

– Fra i 2011 har vedtektene for avtalefes- tet pensjon hatt en bestemmelse som sier at man mister retten til AFP dersom man de siste tre år før man fyller 62 år mottar en arbeidsfri ytelse med en årlige verdi på 1,5G eller mer, forklarer advokat Vidar Lindbekk i Advokatfirmaet Norman & Co ANS.

Lederne tok ansvar

I eksemplet over er årlig verdi av sjø- mannspensjonen 1G, men siden det andre året ble utbetalt pensjon for to år, har Fellesordningen for Avtalefestet Pensjon

i en rekke saker nektet å innvilge AFP. De har hardnakket hevdet at det avgjørende er at det har kommet inn mer enn 1,5G på bankkonto i samme kalenderåret. Både Monsen og Spilde, som ble ram- met av dette, er medlemmer av Lederne. Derfor tok Lederne ansvaret for kost- nadene for å få prøvd Fellesordningens praksis for retten. Før jul møtte de derfor i Oslo Tingrett sammen med advokat Lindbekk.

Hjelp for andre

Retten hadde ikke behov for mye ten- ketid. Dommen er datert to dager etter hovedforhandlingen. Fellesordningen hevdet at vedtektsbestemmelsen var klar og tydelig, og måtte forstås slik Fellesord- ningen har praktisert den. Retten var enig i at bestemmelsen er klar og tydelig, men med motsatt resultat. Dermed får Leder- nes medlemmer nå AFP, og omkostningen til saken må dekkes av Fellesordningen for AFP. Både Spilde og Monsen er glad for utfallet, og oppfordrer andre som har fått avslag på AFP-søknaden av samme grunn som dem om å kontakte Fellesordningen for AFP og vise til dommen. Eventuelt kontakte forbundet sitt dersom man ikke kommer videre. – Hjertelig takk for all hjelp i denne saken. Stor takk til Lederne som stilte opp med økonomisk garanti slik at vi fikk kjørt saken for retten. Det at vi har vunnet frem viser også at det kan være flere som har fått avslag på feil grunnlag, sier Monsen. <

Skreddersydde forsikringer

Mange av Ledernes forsikringer er et resultat av ønsker fra medlemmene. Dermed finner du dem nødvendigvis ikke alle andre steder.



MANGE AV LEDERNES

forsikringer er utviklet etter spesielle ønsker medlemmene har hatt, og er dermed ikke tilgjengelig «over disk» i et vanlig forsikringsselskap.

– For eksempel har vi en reiseforsikring som dekker enkeltreiser inntil 90 dager, hvor du får erstatning om bagasjen bare er to timer forsinket. Dette får du ikke kjøpt andre steder, sier Ellen Lindén Døvik på Ledernes forsikringskontor.

Et annet eksempel er den nye helseforsikringen som startet 1. januar i år.

– Vi fikk til en løsning som gjorde at medlemmene våre slapp å levere en egenerklæring om helse, dersom de meldte seg på innen 1. mars. Den nye helseforsikringen kan selvsagt kjøpes nå også, men da må du levere en egenerklæring om helse, forklarer Lindén Døvik.

Langsiktige avtaler

Gjennom Ledernes avtaler kan du forsikre deg selv, dine barn, din ektefelle/samboer og praktisk talt alt du eier.

– Det er ikke mulig å hevde at man har de beste og billigste tilbudene for alle, alltid. Men Ledernes kollektive forsikringer, som innbo-, reise-, ulykke-, livs- og andre personforsikringer, har vi spesielt gode priser og betingelser på.



Det er ikke mulig å hevde at man har de beste og billigste tilbudene for alle, alltid.

Og dette er langsiktige avtaler, sier Lindén Døvik.

Uendret pris i 10 år

Som eksempel på langsiktige avtaler trekker hun fram Ledernes obligatoriske livs- og uføreforsikring med reservasjonsrett. Den har 10-års jubileum som medlemstilbud i år.

– Det unike med denne forsikringspakken er at den har uendret pris på 10. året. Da vi lanserte den i 2005 kostet den kr 180 per måned – uansett alder og kjønn på medlem. Prisen i dag er den samme. I disse årene har flere enn 330 medlemmer og etterlatte fått nytte godt av erstatningene fra forsikringene, forteller Lindén Døvik. ←

Visste du at...

... DU KAN FÅ ERSTATNING VED BENBRUDD OG BRANNSKADE SOM FØLGE AV EN ULYKKE? OG SYKEHUSPENGER, STØTTE TIL OMBYGGING AV BOLIG, PSYKOLOGHJELP, ERSTATNING FOR ØDELAGTE PERSONLIGE EIENDELER? OG MER TIL?

Sjekk www.lederne.no/forsikring så blir du oppdatert.

Garanterer det du har rett på

– Vi kan selvsagt ikke garantere at våre medlemmer alltid skal få medhold fra oss, men vi kan garantere at de skal få det de har rett til etter vilkårene.

Det sier rådgiver Liv-Toril Moen på Ledernes forsikringskontor. Hun har telefonkontakt med titalls medlemmer hver eneste dag. Moen forteller at det er sjelden de har tvister om skadeoppgjør, men at det selvsagt fra tid til annen skjer at noen føler seg urettferdig behandlet.

– Forsikringsselskapet kan ha gjort feil, eller medlemmet kan ha urealistiske forventninger. Ingen forsikringer dekker alt. Mitt råd er: les forsikringsbeviset ditt før noe skjer, sier Moen.

Gjennom alle årene Ledernes forsikringskontor har administrert medlemsforsikringene, har ingen saker havnet i rettssystemet. Moen forteller at de har klart å finne løsninger på alle sakene de har vært inne i.

– Jeg tror det er viktig at vi blir koblet inn så tidlig som mulig, dersom det skulle bli stor uenighet om et skadeoppgjør. Får slike saker lov til å utvikle seg en stund, kan det ofte bli mer fastlåste posisjoner, en porsjon stolthet og en dose personlig prestisje involvert fra begge sider. Da er det vanskeligere å finne en god løsning, mener Moen.

Ta kontakt!

Ring 22 54 51 50 eller e-post forsikring@lederne.no så finner du Ledernes forsikringskontor.



Liv-Toril Moen



Pent på papiret

Diskriminering er forbudt – men hva så?

tekst STEFAN S. AMLIE, ADVOKATFULLMEKTIG I CODEX ADVOKAT TROMSØ AS



I DE SENERE ÅR har vern mot diskriminering stått sentralt for lovgiver. Prinsippet er at ethvert menneske har rett til å bli vurdert som individ og ikke som en del av en gruppe. Sist i 2013 vedtok Stortinget en rekke lovendringer på diskrimineringsområdet, hvor fire nye diskrimineringslover trådte i kraft 1. januar i 2014. Diskrimineringsvernet står derfor sterkere i norsk rett enn aldri før, men sannsynligheten er stor for at du likevel ikke har særlig kunnskap om hva dette vernet faktisk innebærer.

Store mørketall

De fleste synes nemlig ikke å bry seg nevneverdig om diskrimineringsforbudet – heller ikke de som vet at de blir utsatt for diskriminering. Ifølge en omfattende undersøkelse utført av EU for syv år siden, kom det nemlig frem at en overveldende majoritet av de som opplevde etnisk diskriminering forholdt seg passive. De tre hovedårsakene til dette var at ofrene ikke trodde det ville medføre noen endring å foreta seg noe, at diskrimineringen hadde blitt hverdagskost og at de uansett ikke visste hvordan de skulle gå frem med klagen.

Det er ingen grunn til å anta at ikke lignende mørketall og tilhørende begrunnelser

gjør seg gjeldende i alle typer diskriminering – også i Norge. Det påpekes i denne sammenheng at det i flere lovforarbeider blir uttalt at mesteparten av diskrimineringen som forekommer i samfunnet aldri blir oppdaget eller registrert. Det synes imidlertid å mangle politisk vilje til å gjennomføre en større undersøkelse av problemet.

// Diskrimineringsvernet står sterkere i norsk rett enn aldri før, men sannsynligheten er stor for at du likevel ikke har særlig kunnskap om hva dette vernet faktisk innebærer.

Vanskelig å bevise

Diskrimineringsvernet er i utgangspunktet ekstremt bredt i norsk rett. Det dekker alt fra uskyldige kommentarer til bevisste valg på bakgrunn av en rekke faktorer, blant annet kjønn, etnisitet, religion, funksjonsevne, seksuell orientering, alder og politisk syn. Arbeidsrettslig gjør diskrimineringen seg først og fremst synlig ved ansettelses og for-

fremmelser, altså at den som er mest egnet ikke blir ansatt eller forfremmet, for eksempel fordi man er kvinne, homofil eller funksjonshemmet.

Slik usaklig forskjellsbehandling er urovekkende vanskelig å oppdage og forhindre i arbeidslivet. Her er nemlig diskrimineringen ofte skjult – det er naturligvis ingen ledere som innrømmer at kvinnelige ansatte generelt stiller dårligere enn menn ved forfremmelser. I tillegg skjer ofte diskrimineringen ubevisst, altså at en leder nedvurderer kvinnelige arbeidstakere uten egentlig å reflektere over det. Så hvordan skal man som kvinne bevise at det er nettopp kjønn som er årsaken til at man ikke har fått lønnsøkning tilsvarende sine mannlige kolleger – når det ikke engang er snakk om bevisste handlinger?

Varierende praksis

Lovgiver forsøker å løse utfordringen ovenfor med prinsippet om «delt bevisbyrde». I korte trekk innebærer dette at den diskriminerte bare må vise til forhold som gir grunn til å tro at diskriminering har funnet sted. Foreligger det slike forhold, må den som er anklaget motbevise påstandene for ikke å tape saken. I teorien medfører altså prinsippet en lavere terskel

for å tro offeret enn i ordinær sivilprosess.

I praksis fungerer imidlertid prinsippet om «delt bevisbyrde» særdeles dårlig. En gjennomgang av Likestillings- og diskrimineringsnemndas praksis i 2006, 2007, 2012 og 2013 viser at regelen får praktisk betydning i gjennomsnitt én sak i året. Prinsippet om delt bevisbyrde synes derfor å ha hatt svært liten betydning for de som faktisk blir diskriminert. Dette til tross for at nemda er opprettet særskilt for å håndheve regelverket og forebygge diskriminering.

Høyesterett har imidlertid den siste tiden – senest i fjor vår – tolket regelen om delt bevisbyrde i en annen retning enn nemnda. Her blir regelen om «delt bevisbyrde» i større grad benyttet til å kreve at saksøkte, i slike saker ofte arbeidsgiver, må bevise at det ikke foreligger diskriminering – noe som ser ut til å være i tråd med lovgivers intensjon.

I alle tilfelle synes det å foreligge en varierende praksis for hvordan forbudet mot diskriminering skal håndheves i forvaltningen og i retten i dag. Som følge av dette oppfordres derfor både arbeidsgivere og arbeidstakere til å sette seg godt inn i gjeldende regelverk for å ivareta sin rettsikkerhet. Det kan vise seg å bli en god investering. ←

Medlemskap med fordeler

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



10 gode grunner til å være medlem i Lederne:

- 1** Juridisk bistand når du trenger det.

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

Du får råd til å ta den utdanningen du har ønsket deg, men ikke hatt råd til. Medlemmer og tillitsvalgte får omfattende kurs og kompetanseutvikling både sentralt og lokalt.
- 3** Et unikt nettverk med over 17 000 medlemmer i alle bransjer.

I dagens arbeidsliv er et godt nettverk gull verdt.
- 4** Forsikringsordninger som dekker deg og din familie.

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

Å miste jobben kan bety å miste fotfestet for en stund. Da får du et bidrag i en periode så du kan områ deg.
- 6** Et avtaleverk som ivaretar ditt individuelle behov.

Vi har avtaler med de fleste arbeidsgiverorganisasjonene – men kan også hjelpe deg om din bedrift står utenfor en arbeidsgiverorganisasjon.
- 7** Partipolitisk og organisasjonsmessig uavhengig.

Vi taler din sak, og trenger ikke ta hverken partipolitiske eller andre organisasjonsmessige hensyn.
- 8** Vi kan ledelse.

Våre områdeledere har ekspertise på å forstå din hverdag som ledende eller betrodd ansatt.
- 9** Magasinet Lederne.

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

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



Foto: Johner

Valgt forbundsledelse og administrasjon



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

Regionkontor Stavanger:
Breibakken 14, Stavanger

Dette er Lederne

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

Ledernes regioner

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

FAGLIGPOLITISK AVDELING



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



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



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

ORGANISASJONS-AVDELING



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



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



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



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



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



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



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



Konsulent
Charlotte Yri
charlotte@lederne.no
934 09 702

ØKONOMI OG ADMINISTRASJON



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



Konsulent
Inger Haave
inger@lederne.no
982 88 858



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



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

KOMMUNIKASJONS- OG MARKEDSAVDELING



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



Kommunikasjonsrådgiver
Lene Ljødal
lene@lederne.no
926 48 083

FAG / JURIDISK AVDELING



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



Områdeleder
Einar Mortensen
einar@lederne.no
982 88 872



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



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

KURS / KOMPETANSEAVDELING

siste ord *sitater fra toppsjiktet*



De ekte hipsterne

Thomas Seltzer i Trygdekontoret og Bård Torgersen mener de er de siste renessansemenneskene.

Thomas Seltzer: Du nevnte renessanse i stad. Jeg føler at vi som har vært veldig kule lenge, begynner å dabbe av litt. Vi blir ledd litt av, av hipsterne. Vi som prøver å være hippe inn i 40-årene, blir ledd av av de som er femogtjue og hipstere i dag. De driter seg ut. Fordi vi, som ble kule hipstere på 80-tallet, er de siste renessansemenneskene. Fordi vi måtte oppsøke og stå for den hippe dansen selv.

Bård Torgersen: Vi måtte på postkontoret to ganger i uka og hente inn fanziner fra hele verden. Var ikke noe Wikipedia da. Det er en lettvinnt måte å bli voksen på i dag. **Thomas Seltzer:** De som blir hippe nå, er 23 år, har på seg Clark Kent-briller, skjertif, litt fucked up-frisyre, så bare shopper de på Wikipedia. Og det koster dem ingenting. Mens vi er hipsteren. Den kule kunnskapen kroppsliggjort.

Bård Torgersen: Vi har deep knowledge, de har surface knowledge. **Siri Kristiansen:** Nå virker dere litt bitre, egentlig. **Thomas Seltzer:** Det er en tone av bitterhet. Vi vil ikke gi slipp på det. **Bård Torgersen:** Men det gode er at du kommer til å ligge foran de hele tiden helt til du dør. Ikke sant. Det er godt.

Sagt om ledelse

//
Den som kryper for dem han har over seg, tramper som regel på dem han har under seg.
Helge Brattgård

//
Effektiv ledelse handler ikke om å holde taler eller å bli likt, ledelse defineres av resultater, ikke attributter.
Peter Drucker

//
Det er dumt vi ikke kan kjøpe ledere for det de er verdt, og etterpå selge dem for det de tror de er verdt.
Malcolm Forbes

//
Hvis du mener at sjefen din er dum, så husk at du ikke ville hatt en jobb om han var smartere.
Albert Grant

//
Stress er en basill som overføres fra usikre ledere til deres medarbeidere.
Oliver Hassencamp

Lunch

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



Retro musikkanlegg 7-i-1

NOSTALGISK UTENPÅ - HIGHTECH INNI



Veil.: 4.199,-
Kun: 3.499,-

Inkl. DAB+ og Bluetooth!

OPPGRADERT MODELL
BESTSELGER!
KUN HOS OSS

Bluetooth™ Digital Audio Broadcasting



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

For ekstra tilbehør, se småbildene med hvit bakgrunn

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



Det beste fra to verdener.



Golf GTE – ladbar hybrid med 204 hk.

Nye Golf GTE er en økonomisk elbil i byen og en kraftfull sportsbil på landeveien. Kjør inntil 50 kilometer med en utslippsfri elmotor og resten med en kraftig TSI-motor. Eller bruk begge motorene samtidig og kjenn den rå GTE-kraften. Og skulle du ha bruk for hengerfeste kan Golf GTE trekke hele 1.500 kg. Så vet du det.

Volkswagen. Innovasjoner du har bruk for.

Fra kr 338.200,-*

* Prisen er veil. levert Oslo inkl. lev.omk. kr. 9.500,-. Frakt til forhandler utenfor Oslo og årsavgift kommer i tillegg.
Drivstofforbruk blandet kjøring: 1,5l / 100 km. Strømforbruk blandet kjøring: 11,4 kWh / 100 km. CO₂-utslipp 37 g/km.



Das Auto.