

lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 1-2014 / årgang 104

Pluss!
6 TIPS TIL
EFFEKTIVE
MØTER

Portrett
HANNE
KRISTIN
ROHDE

Les også!

**FØDT LEDER,
ELLER BLITT
LEDER?**

**STOLER IKKE
PÅ SJEFEN**

**NYTTIGE ELLER
UNYTTIGE
KARAKTERER?**

**NORGE
DÅRLIGERE
ENN EUROPA**

SKUMLE SJEFER

Flere av Ledernes medlemmer opplever sjefer som styrer ved hjelp av frykt og hersketeknikker. For noen er det så ille at de slutter i jobben.

TEMA SIDE 22



Når frykten styrer

FLERE AV MEDLEMMENE VÅRE FORTELLER OM SJEFER SOM BRUKER HERSKETEKNIKKER FOR Å STYRE DEM. HAR DU TENKT PÅ AT DET KAN VÆRE DEG DE BESKRIVER?

USYNLIGGJØRING og latterliggjøring – uansett hva du gjør, så blir det feil for sjefen. Hersketeknikker kan ha mange ulike former. Du blir ikke tatt med i viktige møter, og blir fratatt arbeidsoppgaver du egentlig utfører på en god måte. Men sjefen er kanskje redd for at du skal gjøre det bedre enn ham eller henne? Og her er vi egentlig ved kjernen i fryktledelse: Sjefens egen usikkerhet og redsel for ikke å strekke til som leder. Derfor bruker de medarbeiderne som syndebukker og skyteskiver. Som regel ikke åpenlyst, men i tilstrekkelig grad til å gjøre livet surt for dem. Typiske utslag er å ta æren når ting går bra, og peke på andre når ting går galt.

Fryktledelse er ikke et unntak i norske bedrifter. Dessverre. Lederne har fått henvendelser fra flere medlemmer som lurer på hvordan de skal takle sjefens hersketeknikker. I denne utgavens temasak kan du lese om to av Ledernes medlemmer som blir utsatt for fryktledelse på arbeidsplassen. For hun ene har det gått så langt at eneste alternativ var å slutte i jobben. «Det er vondt at den tidligere sjefen og hans hersketeknikker på en måte vant», sier kvinnen i 30-årene.

Det bør være unødvendig at det skal gå så langt. Skal vi klare å motstå herskerne, må vi gjøre det sammen. Derfor oppfordrer vi de som opplever sjefer med denne type ledelse om å ta kontakt med oss så tidlig som mulig i prosessen.

Og kanskje bør vi alle gå litt i oss selv, og tenke på hvordan vi selv utfører lederskapet. For skal vi tro retoriker Elaine Eksvård, vet få at de faktisk driver med hersketeknikker selv. Vi må tørre å si ifra, men vi må også tenke over hvordan vi oppfører oss overfor medarbeiderne. Kanskje du oppfattes på en helt annen måte enn du selv tror. Det kan gi en aha-opplevelse både for deg selv og den du leder.

Akkurat det skjedde nok da tidligere politiinspektør i Oslo politidistrikt, Hanne Kristin Rohde turte å stå i mot hvisking og overlegenhet fra kollegaene da hun var ny i stillingen. Hvordan det ble mottatt, kan du lese om i portrettet på side 14.

God lesning!

TOR HÆHRE,
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 WULFSBERG

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

Foto
Jeton Kacaniku,
Tommy Andresen,
Haakon Nordvik,
Mona Ødegård

Opplag: 17 500
Trykk: RK-Grafisk



Forsidefoto:
Jeton Kacaniku

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



22

Føler du djevelblikket
fra sjefen din? Da er
du ikke alene.

Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

05 ALLE HAR ET LEDERGEN

Født leder, eller blitt leder? Begge
deler går an.

08 LÆRER NORSK LEDERSTIL

Det skal bli enklere å være uten-
landsk arbeider i Norge.

Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

12 TOK STEGET SOM 49-ÅRING

Ove Ellefsen har aldri hatt som mål
å bli leder. Men så kjedde det noe.
Nå gjør han alt han kan for å være
på lag med kollegaene.

14 FRA POLITI TIL FORFATTER

Les hvordan og hvorfor Hanne Kristin
Rohde satte spor i Oslo Politidistrikt.

Fokus

Tema / Duell / Debatt / Kronikk

22 DE SKUMLE SJEFENE

Lær deg å takle hersketeknikkene
sjefen bruker på deg.

34 MEKTIGE KARAKTERER

Karaktersetting i arbeidslivet skader
motivasjonen, mener Lederne.

38 MER ENN SJEF

Butikksjef Tony Gabrielsen gjør nok
mer enn folk tror.



44 SE OG LÆR AV UTLANDET

Norske sjefer har mye å lære av ledere
i andre europeiske land.



14

Tidligere politiinspektør
Hanne Kristin Rohde
brenner for lederens rela-
sjon til medarbeiderne.

49 Etc.

Bil / Apps / Bøker
Teknologi / Trening/mm.

Er leasing lønnsomt?

Pass deg for kidsa

App som gjør deg tilgjengelig

Hersk over herskerne

En annerledes reise

60 Smart

Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Pensjon: Planlegg pensjonen

Forsikring: Har du sikret deg?

Jus: Spionerer på deg



Følg oss på:

Organisasjonen
Lederne er aktiv i
sosiale medier.



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



Youtube.com/
LederneNorge



LinkedIn.com/
company/lederne



Volkswagen Golf kåret til ”Årets bil” i Japan.

Volkswagen Golf har vunnet en rekke kåringer opp gjennom årene – derfor pleier vi heller ikke å gjøre så stort poeng ut av det. Men når selv japanerne, som de siste 30 årene kun har valgt asiatiske biler, kårer den nye Golfen til ”Årets bil”, da må vi nesten fortelle om det. Har du ennå ikke prøvekjørt nye Volkswagen Golf, foreslår vi at du tar turen til nærmeste Volkswagen-forhandler. Vi er sikker på at den vil falle i smak.



Das Auto.

front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |

Født leder – eller blitt leder?

Det er spørsmålet. Men finnes det egentlig et svar?
Både og, mener NTNU-professor.

– **ALLE HAR LEDERGEN**, men alle kan ikke utnytte dette potensialet fordi de ikke får med seg visse erfaringer. Vi må også huske at alle heller ikke har lederambisjoner, noe som er ubevisst. Stort sett finner vi rollene våre selv i livet, og ikke minst: Vi aksepterer rollene våre helt greit.

Det sier Eivin Røskaft, evolusjonsbiolog og NTNU-professor. Han mener både plassering i søskenflokk og testosteronnivå kan påvirke hvem som blir ledere. Som regel er lederen den eldste i søskenflokk – personen som automatisk tar lederrollen i flokken.

– Foreldre oppdrar også ubevisst den eldste til å ta ansvar og lede. Både den eldste gutten og jenta tar ansvar og blir leder, sier Røskaft.

At de førstefødte ofte blir ledere, kan også henge sammen med at de får mest testosteron i svangerskapet. I morens livmor blir det mindre og mindre testosteron til yngre søsken. Det betyr at den førstefødte er mer maskulin, og den yngste mer feminin.

– Den eldste i søskenflokk tar ansvar og leder de yngre. Hva skjer da med de yngre søsknene? Jo, de blir kreative – og ikke minst rebelske, sier han.

Jenter som er enebarn er imidlertid overrepresentert som ledere sammenlignet med gutter som er enebarn. En forklaring er at foreldre investerer mer i enebarn, og at jenter som ikke har søsken å konkurrere med, utvikler mer selvtilitt. ←

Foto: Thinkstock





DET AMERIKANSKE SELSKAPET Zappos har fått mye oppmerksomhet den siste tiden. Nettbutikken med over 1500 ansatte og over 24 millioner kunder, som lever av å selge sko og klær, planlegger nemlig å omorganisere bedriften. Det betyr at ledertitlene forsvinner. Målet er å erstatte lederhierarkiet med selvstyrende enheter, som overlapper hverandre. En trend vi kommer til å se mer av i årene som kommer, tror professor i ledelse ved Norges Handelshøyskole.

– Jeg opplever det som en stille revolusjon i arbeidsmarkedet. Det har pågått en stund, først og fremst i USA, men det er også en begynnende trend i arbeidslivet ellers, også i Norge. Erfaringer viser at slike bedrifter i større grad er kommersielle suksesser og klarer seg bedre enn sammenlignbare bedrifter, sier NHH-professor William Brochs-Haukedal til Aftenposten.

Og hvorfor? Han trekker fram tre hovedgrunner:

1. Ledere er kostbare.
2. Man er blitt mer opptatt av ledelse, uavhengig av at dette må utføres av en leder.
3. Mange bedrifter består av ansatte med veldig høy kompetanse, ofte høyere enn sjefene selv. ←

Tips for deg som utsetter arbeidet

HAR DU EN TENDENS til å utsette det du skal gjøre? Da er du ikke alene. Men det kan bedres, og kanskje disse tipsene kan hjelpe deg på vei.

- 1 Finn ut hva som trigger ansvarligheten din. Hva fører til at du faktisk gjennomfører?
- 2 Gjør én ting om gangen. Sannsynligvis kommer du da til å gjennomføre mer i løpet av en dag.
- 3 Være obs hvis det «koker» i hodet. Det er lettere å gi ting full energi hvis du ikke har for mange aktiviteter samtidig. **Kilde:** Adevkat.no



Vær fleksibel!

EN DANSK UNDERSØKELSE utført av danske Lederne og YouGov viser at kun 14 prosent er imot å la ansatte gjøre private gjøremål i arbeidstiden. Enten det er å booke et møte med bankrådgiveren eller følge barnet til tannlegen.

– Vil man ha engasjerte medarbeidere som står til rådighet også etter klokka fire, må bedriften vise fleksibilitet ved blant annet å gi de ansatte muligheten til å ordne personlige saker i arbeidstiden, oppfordrer ledelsesrådgiver hos danske Lederne, Michael Uhrenholt,= til organisasjonens magasin.

Kilde: Lederne.dk

Sterke personligheter lammer lederteam

MANGE sterke personligheter i ett og samme team er ikke nødvendigvis en fordel, det konkluderer BI-professor Jan Ketil Arnulf etter at han i tre år har fulgt ti lederteam i én bedrift. Han oppdaget at sterke personligheter har en tendens til å handle på bakgrunn av inngrodde vaner, i stedet for å forholde seg til den aktuelle situasjonen. Disse teamene hadde også mer fastlåst og vanetenkende måte å jobbe på, enn team med mindre sterke personligheter.



Den gode lederen

Slik rangerer danskene de viktigste egenskapene til en leder.

47%

Troverdighet

43%

Helhetsorientert

36%

Ærlig

27%

Ansvarlig

22%

God coach

16%

Resultatorientert

15%

God mentor



33%

Handlekraftig

23%

Delegerende



8%

Lojal

Kilde: Undersøkelse fra danske Lederne/lederne.dk

HVA KJENNETEGNER EN GOD LEDER?



Lotte Nilsen

karriereveileder ved Din Utvikling

En god leder skal være en rollemodell; inspirere, motivere og utvikle både bedriften og arbeidstakerne. Samtidig som lederen holder fokus på økonomien, er det viktig å være ydmyk, erkjenne at det er menneskelig å feile og ha evnen til å innrømme det når det er nødvendig.



Sunil Verma

Lean-navigator i SAS Operations

En god leder er en reflektert praktiker. I det legger jeg at lederen har høy grad av tilstedeværelse og nærhet til sine ansatte. En god leder inkluderer og lytter, og tar seg tid til å gi kontinuerlig tilbakemelding på jobben som gjøres.



Roger Bjerkan

leder arbeid og kompetanse i Veksttorget

En god leder er modig og tydelig på rammer, forventninger, retning og prioriteringer både oppover og nedover i linjen. Personen er også våken, informert og realistisk med tanke på situasjonen bedriften befinner seg i.



Skal lære norsk lederstil

MANGE UTENLANDSKE ARBEIDERE BLIR FORVIRRET AV DEN FLATE LEDERSTRUKTUREN I NORSKE BEDRIFTER. DET SKAL DET BLI SLUTT PÅ.

BÅDE BYGGENÆRINGEN og leverandør-industrien har opplevd at det oppstår en kultur-kræsj når østeuropeisk arbeidskraft kommer til landet. Folk er vant til et arbeidsregime med strengt hierarki og med mer direkte ledelse enn i Norge. I den flate norske organisasjonsmodellen derimot, leder fagarbeiderne ofte prosjekter, tar ansvar og planlegger og samordner oppgavene.

– Det er ikke noe i veien med fagkompetansen til de utenlandske medarbeiderne, men de er rett og slett trent i en annen bedriftskultur. Dette forholdet har hatt innvirkning i de norske bedriftene, og skapt utfordringer i forhold til styring og effektiv drift, forteller Hanne Finnestrand i SINTEF til Gemini.no.

Derfor tar forskere grep. I samarbeid med Grante Entreprenør og Kværner Verdal, er SINTEF i gang med å finne en måte å organisere arbeidet på, som kan videreføre den norske samarbeidsmodellen, samtidig som man kan produsere effektivt med høy andel av innleide medarbeidere.

– De utenlandske fagarbeiderne er vant med et regime der de gjerne venter på beskjed om hva som skal gjøres. De norske bedriftene med høy andel av utenlandsk arbeidskraft, opplever dermed å rygge tilbake til en organisasjonsmodell med langt flere ledernivå er, slik det var vanlig i bedriften for 30 år siden. Detaljstyringen fører til økte styrings- og kontrollkostnader, som igjen fører til at bedriftene i verste fall priser seg ut av det internasjonale markedet, sier Finnestrand. Prosjektet er nylig startet, og skal pågå i fire år. ←

Foto: Johnér



HOLD STYR PÅ MØTET

Seks tips til hvordan møtene blir litt mer effektive.

1

Ha en klar hensikt med møtet.

2

Ikke ha for mange deltakere.

3

Sett tonen, slik at folk føler seg komfortable med å bidra.

4

Avbryt, på en hyggelig måte, de som holder for lange innlegg.

5

Vær oppmerksom på folk som beveger seg utenfor agendaen.

6

Skap en god avslutning.

Kilde: Ukeavisen Ledelse



Bortkastet optimisme?

ET OPTIMISTISK SJEF KAN VÆRE MOTIVERENDE FOR MEDARBEIDERNE, MEN BLIR DET FOR MYE, KAN DET SLÅ MOTSATT VEI.

Foto: Johnér

HVIS SJEFENS optimisme bobler over i et vanskelig prosjekt, kan det nemlig gi inntrykk av at lederen tror at dette er lett, og at situasjonen ikke krever at teamet må kjempe seg fremover.

En annen effekt er at den ubekymrede lederen risikerer å

skyve alle tanker og bekymringer om risiko over på teamet. Moralen er altså, skal vi tro ledertipset fra Harvard Business Review, at optimisme er bra, men at man som leder må være klar over at det også her kan bli for mye av det gode.

7 typiske lederfeil

Lyst til å være en profesjonell og flink leder? Da bør du unngå dette.

1. Dårlig kommunikasjon
2. Enkle fremfor langvarige løsninger
3. Dårlig på delegering
4. Setter ikke mål med de ansatte
5. Er redd for forandring
6. Dårlig til å verdsette kvaliteter hos ansatte
7. Tar ting for seriøst

Kilde: Karrierestart.no



HVORDAN STOPPER DU LANGE MØTER?

Danskene gjør det på denne måten.

43

43 prosent sender, som noe nytt, ut en dagsorden før møtet med et bestemt sluttidspunkt. Håpet er at det skaper en felles forståelse for formålet med og rammen for møtene.

8

8 prosent venter med å ta opp saken til neste gang et møte skli ut.

20

20 prosent kaller inn den det gjelder til samtale og forklarer vennlig, men bestemt, at du setter pris på engasjementet hans, men at han blir nødt til å begrense taletiden i møtene.

26

26 prosent utvider statusmøtene og setter forslag til oppgaveløsninger opp som et eget punkt.

2

2 prosent tar ikke opp problemet direkte, men begynner konsekvent ikke å invitere den det gjelder til møtene.

Kilde: Lederne.dk



“LEDERNE UTVIKLER MEG I TAKT MED MÅLGRUPPEN”

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

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

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

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



folk

| JYPLINGEN | RINGREVEN | PORTRETTET: HANNE KRISTIN ROHDE |

Jyplingen

SELSKAPETS MANN

32 år gamle John Christian Liavaag er så stolt av uniformen sin at han går med den også når han ikke må.

Hadde du tidlig et mål om å bli leder?

Nei, det var tilfeldigheter. 18 år gammel begynte jeg som vokter. Året etter ble jeg objektleder, og siden har jeg gått gradene som områdeleder og bemanningsplanlegger. Min nåværende jobb, avdelingssjef for Securitas i Buskerud, fikk jeg i 2009. I tillegg sitter jeg i utvalget for Unge Lederne.

Er du stolt av jobben din?

Jeg er fryktelig stolt av jobben Securitasvektere gjør, derfor er det viktig å ha på uniformen daglig, selv om det ikke er påkrevd eller forventet. Som leder er det essensielt å ha 100 prosent tillit til jobben kollegene dine gjør. Hadde jeg ikke hatt det, kunne jeg heller ikke vært en god leder.

Hva gjør deg til en god leder?

Jeg er ganske god til å jobbe i høyt tempo. Jeg klarer å ha mange baller i luften, samtidig som jeg har godt humør.

Hva er det mest utfordrende ved å være leder?

Å ha tid til å prioritere riktig. Jeg leder kolleger i tjenesten, pleier mange kunderelasjoner og har samtidig et konsern å forholde meg til. Det gjelder å gi sitt til alle tre, men det kan være utfordrende å velge riktig.

Hvilket råd ville du i dag gi til deg selv som 18-åring?

Tenk selv, men ikke vær redd for å få råd fra veteraner. Det er viktig å ta vare på stå-på-viljen til unge ledere. Samtidig må de tørre å ta til seg råd fra mer erfarne kolleger. ←

Foto: Tommy Andresen



RINGREVEN

Mann for sin hatt

Ove Ellefsen hadde aldri som mål å bli leder. Ikke før han ble 49 år. Da føltes det naturlig.

tekst CATO GJERTSEN foto HAAKON NORDVIK

Hvorfor begynte du i Norsk Hydro?

Det var egentlig helt tilfeldig. Jeg var ferdig med maskin og mekanikk på yrkesskolen, og hadde akkurat dimittert fra militæret. Mange av vennene mine jobbet hos Norsk Hydro på Karmøy, så jeg tenkte jeg kunne «stikke innom» og prøve meg. Siden har jeg jobbet for selskapet. Jeg har hatt mange roller, både på land og offshore, og trives så godt at jeg aldri har vurdert å bytte beite.

Er det en grunn til at du ble leder såpass langt ut i arbeidslivet, som 49-åring for åtte år siden?

Å være leder har aldri vært en motivasjon i seg selv for meg. Jeg er opptatt av å jobbe med mennesker. Det å trekke sammen i flokk, og få ut det beste av sidemannen, slik at han får det beste ut av deg. Dét har alltid vært min største motivasjon. Når det er sagt: Etter såpass mange år i jobb, følte jeg også det var naturlig med økt ansvar og flere nye utfordringer. Jeg gikk derfor fra å være operatør til å bli arbeidsleder på et riktig tidspunkt i karrieren. Som anleggsleder var jeg leder for et tjuetalls kolleger. Jeg kjenner både kollegene og bedriftskulturen godt, og gjennom min jobb som verneombud og tillitsvalgt, kjenner jeg også ledelsen godt. Det gjelder både lokalt og på konsernnivå.

Som leder, hvilken nytte drar du av akkurat den erfaringen?

For å lykkes som verneombud og tillitsmann, er du nødt til å skille mellom sak og person. En person kan være nødt til å ha på seg én hatt i en viss setting, for så å bytte til en annen hatt i en annen situasjon. Hvis man ikke er vant til det, kan det nok for enkelte oppleves som vanskelig, og kanskje også provoserende.



OVE
ELLEFSEN

ALDER
57 år

BOSTED
Haugesund

STILLING
Heltidstillitsvalgt og
representant i konsern-
styret i Norsk Hydro.

09

Medlem av Lederne
i ni år.

Den typen sortering opplever jeg at faller ganske naturlig for meg. Å skille mellom sak og person er også en viktig del av det å være leder, og det er en side ved jobben som jeg er veldig komfortabel med.

Når mistrives du mest i rollen som leder?

Det er de gangene jeg må delta i prosesser der målet er å avskjedige seg med folk. Jeg har vært med på det noen ganger, og det er det verste jeg gjør. Ja, det er personalavdelingen som har det endelige ansvaret, og det ligger mange kriterier i grunn, som til syvende og sist avgjør hvem som må sies opp. Men man er uansett delaktig. Samtalene og reaksjonene som følger i kjølvannet, er alltid belastende.

I hvilke settinger er det mest givende å være leder?

Det er uten tvil når jeg får med meg kollegene rundt meg, og vi lykkes med å nå et felles mål. Jeg har stortro på kontinuerlig å føre en tett og ærlig dialog. Klare tilbakemeldinger, enten det er ris eller ros, må til for å gå i samme retning. Som leder er du nødt til å være synlig. Hvis ikke øker risikoen for at man havner på hver sin side av bordet, og forblir der. Lagspill og gjensidig respekt er et must. Det er noe alle skal kjenne på, uansett hvor på rangstigen de står.

Er det en kollega som har betydd mye for deg i måten du utviser lederskap på?

Tidligere hadde jeg en skiftleder som het Karl Skjølingstad, som nå er pensjonist. Karl lærte meg mye om det å få med seg folk. Han både lyttet og var tydelig. For meg var Karl en fantastisk dyktig leder nettopp fordi han alltid fikk med seg folk. ←

204927



HYDRO

OVE ELLEFSEN

Som leder er du nødt til å være synlig. Hvis ikke øker risikoen for at man havner på hver sin side av bordet, og forblir der.

OVE ELLEFSEN



Utfordreren

Hanne Kristin Rohde

har gjort mange i politiet både glade og oppgitt med sin åpenhet, ærlighet og trang til å utfordre gamle sannheter. I sin nye jobb slipper hun irriterte tilbakemeldinger fra overordnede.

I alle fall nesten. ➔

tekst CATO GJERTSEN foto SCANPIX og JANNECKE SANNE NORMANN

//

Ofte boret jeg etter svarene, fordi jeg ikke godtok «det er sånn det alltid gjøres»-aktige svar. Jeg ble møtt med forbauselse og irritasjon av kollegaene rundt bordet, før innspillene ofte ble avvist på en kontant måte.

HANNE KRISTIN ROHDE

Som nyutnevnt leder for Arrest- og påtaleseksjon i Oslo politidistrikt i 2002, møter Hanne Kristin Rohde jevnlig kolleger på samme nivå. Det er stort sett erfarne og tydelige alfahanner, med kort tid igjen til pensjonsalder. Hun kjenner mange av dem fra før av. De er faglig dyktige og hyggelige på tomannshånd, men i en møtesetting endrer mange av dem karakter. Det vil si: De endrer karakter når Rohde tar ordet. Noen begynner å hviske seg imellom, enkelte fikler med telefonene sine, mens andre igjen helt åpenbart soner ut.

– Reaksjonene ble ikke bedre da jeg stilte spørsmålstegn ved konklusjonene i møtene. Ofte boret jeg etter svarene, fordi jeg ikke godtok «det er sånn det alltid gjøres»-aktige svar. Jeg ble møtt med forbauselse og irritasjon av kollegaene rundt bordet, før innspillene ofte ble avvist på en kontant måte. Det var åpenbart at jeg ikke ble tatt alvorlig, og i realiteten ble jeg ekskludert fra kollegiet.

Vil ha respekt

Mønsteret gjentok seg i møte etter møte. Til slutt ble Rohde forbannet.

– Jeg visste at jeg ville tape hvis jeg slo neven i bordet, hevet stemmen og oppførte meg som det veteranene anså som en «typisk kjerring».

Samtidig nektet hun å bli ansett som noe annet enn likeverdig. Rohde bestemte seg derfor for å sette seg selv i respekt. Neste gangen hun tok ordet, reiste hun seg og stilte seg bak den verste møteplageren. Hun la en hånd forsiktig på skulderen hans i det hun begynte å snakke. Virkningen var umiddelbar. Vedkommende kom ikke med et eneste grynt eller ukvemsord. Tvert imot, han satt helt stille og fulgte med.



Hanne Kristin Rohde

STILLING
Foredragsholder og forfatter.

ALDER:
52 år

UTDANNELSE
Jurist fra Universitetet i Oslo med avsluttende embets-eksamen i 1987.

FØRSTE LEDERSTILLING
Påtaleleder i Oslo politidistrikt i 1994.

Siste faste stilling:
Politiinspektør for Seksjon for volds- og seksualforbrytelser i Oslo politidistrikt, fra januar 2008 til oktober 2013.

– Det var et gjennombrudd. Jeg sørget også for alltid å være 200 prosent forberedt til møtene, for å bruke et matematisk ukorrekt begrep. Sakte, men sikkert vant jeg deres tillit. Og med det bidro jeg også til å endre kulturen. Det ble mer rom for konstruktiv dialog, og all informasjon trengte ikke å bjeffes som ordrer.

Rohde tviler på at måten hun ble møtt på, skyldtes ene og alene at hun var kvinne. Større betydning var det at hun hadde en annen bakgrunn, som jurist, og et langt mildere stammespråk enn politiveteranene.

– Steinalderledelsen som en del av disse representerte, der man ga og mottok en ordre, og det var alt som var forventet av lederskap, var uansett på vei ut. Den nye generasjonen ledere var annerledes skrudd sammen. Det trengtes en helt annen type kommunikasjon for å gjøre oss gode i en travel hverdag, sier Rohde.

Engasjert i relasjoner

Hun sammenligner situasjonen med når Stortinget eller Politidirektoratet klager på politiets ressursbruk, og noen ledere instinktivt begynner å flytte firkanter.

– For noe tull! Det skaper kun økt usikkerhet. Det handler om relasjonsledelse. Det er ved å fokusere på menneskene på arbeidsplassen at man skaper endringer, sier en oppglødd Rohde, og henter penn og papir.

Det er åpenbart at dette er et tema som engasjerer henne. Mye. Hun tegner et relasjonskart og forklarer at ingen relasjoner er stabile. At lederen regelmessig bør kartlegge sine aktuelle relasjoner. Igjen og igjen, ikke bare overflatisk på en halvårlig medarbeidersamtale. Hvis en link mellom to personer forvitrer, må det brukes krefter på å bedre den raskest mulig. Hvis ikke blir konsekvensen en dysfunksjonell organisasjon. →

//

I seks måneder lå jeg stort sett på sofaen og konsentrerte meg om ikke å bevege hodet for å unngå svimmelheten.

HANNE KRISTIN ROHDE

//

En leder i relasjon skal serve medarbeiderne sine, tilrettelegge og lytte. Det er selve essensen i hva jeg anser som godt lederskap.

HANNE KRISTIN ROHDE

//

Mitt mål var å gjøre Oslo-politiet til en premissleverandør for samfunnsutviklingen. Jeg har kun lovord om medarbeiderne i min seksjon, men fram til jeg tiltrådte hadde det hersket en ekstern fortielseskultur i justissektoren.

HANNE KRISTIN ROHDE

→ – Jeg var aldri leder for en seksjon, jeg var leder for medarbeiderne der. Det er en viktig forskjell, og den gir meg et mye større ansvar som leder. Det betyr at kollegene har lov til å kreve noe annet av meg enn kun en beslutning. En leder i relasjon skal serve medarbeiderne sine, tilrettelegge og lytte. Det er selve essensen i hva jeg anser som godt lederskap, sier Rohde, og puster ut.

– Ha ha, nå ble jeg engasjert. Du får bare si ifra hvis jeg prater for mye eller for fort.

Et hyggelig innspill, men lettere sagt enn gjort.

Bort med «ingen kommentar»

Rohdes engasjement var også noe som bidro til å gjøre henne til et kjent ansikt, da hun fikk Norges mest medieprofilerte jobb i 2008. Som leder for Seksjon for volds- og seksualforbrytelser i Oslo politidistrikt, var det hun som uttalte seg til media om de groveste lovbruddene.

– Mitt mål var å gjøre Oslo-politiet til en premissleverandør for samfunnsutviklingen. Jeg har kun lovord om medarbeiderne i min seksjon, men fram til jeg tiltrådte hadde det hersket en ekstern fortielseskultur i justissektoren. Altfor ofte ble offentligheten møtt med: «Ingen kommentar». Konsekvensen ble at journalistene heller henvendte seg til politipensjonister eller fikk saksopplysninger gjennom store nettverk. Jeg valgte heller å se på journalistene som kolleger. Jeg var helt avhengig av dem for å få budskapet vårt ut.

Ikke alle likte Rohdes åpenhet. Internt fikk hun flere skraper for å «snakke og mene for mye». Aller strengest korreks fikk hun da hun ytret seg om hvordan kvinner kan bidra til å forhindre voldtekter, og da hun snakket om opprinnelseslandene til flertallet av overgriperne i overfallsvoldtekter.

– Jeg sa blant annet at kvinner kan bidra til å forebygge voldtekt ved å vite at høy grad av beruselse og å bli med fremmede hjem er klare risikofaktorer. Uttalelsen tente et intenst sinne hos feministene, og jeg ble beskyldt for å moralisere mot voldtektsofre. Noe som var sludder. Ingen er skyld i å bli voldtatt. For meg var det viktigere å forebygge voldtekt enn å være politisk korrekt.

Oslos befolkning støttet Rohde. I 2010 ble hun kåret til «Årets Oslo-borger», med over halvparten av stemmene.

– Det var en enorm tillitserklæring. Jeg tolker det

også som en indikasjon på at innbyggerne støttet meg i at vi skal ha et åpent og engasjert politi.

En ny start

22. juli 2011 ble begynnelsen på slutten av Rohdes politikarriere. Samme dag som terroristen utførte sine grufulle handlinger, havner svigerfaren hennes i koma. Uken etter ble den ene sønnen alvorlig syk. I løpet av det neste året skulle også den andre sønnen rammes av sykdom. Samtidig steg antallet draps- og voldtektsaker i Oslo, og terroren gjorde at mange i staben hadde ferie til gode. Trykket på politiinspektøren økte. Så forsvinner Sigrid Giskegjærde Schjetne i august 2012. Ukene fram til hun blir funnet drept, er blant de mest intense i Rohdes karriere.

– I november gikk jeg i bakken. Ting hadde endelig normalisert seg på jobb og på hjemmebane. Da sa kroppen stopp. Diagnosen var betennelse på balansenerven og krystallsyken, som også påvirker balansen. I seks måneder lå jeg stort sett på sofaen og konsentrerte meg om ikke å bevege hodet for å unngå svimmelheten.

Rohde har alltid hatt lyst til å kunne bruke den kreative siden ved seg selv mer enn hun har anledning til i politiet. I løpet av sykdomsperioden bestemmer hun seg for at tiden er inne.

– Jeg har nokså unike erfaringer fra en brutal hverdag, jeg har førstehåndserfaring med god og dårlig ledelse i store organisasjoner, jeg kan omgås media og jeg har et kjent navn. Opp gjennom årene har jeg dessuten blitt vant til å snakke foran store publikum. Tilbakemeldingene tyder på at det er noe jeg kan. Jeg bestemte meg derfor for å søke permisjon fra politiet og satse fullt på en karriere som foredragsholder. I tillegg har jeg i to år skrevet på en kriminalroman som etter planen kommer ut før påske.

Hun blir stille i tre til fire sekunder, noe som er uvanlig lenge for Rohde.

– Det jeg savner mest, er de fantastiske kollegene mine. Timeplanen i min nye jobb ble fullbooket etter bare noen ukers drift, men man er definitivt mer alene som foredragsholder. Og det er jo ikke sånn at prestasjonspresset forsvinner. Jeg er streng mot meg selv, og jeg krever at jeg skal gjøre mitt absolutt beste. Hver dag, uansett. ←

Fem kjappe

1 En leder jeg gjerne skulle ha byttet jobb med:

Jeg synes ingen jobb virker mer spennende enn den jeg hadde, men hvis jeg må si noe: Leder for Kripos.

2 En bransje jeg gjerne skulle ha jobbet i:

Etter å ha jobbet i samme bransje i nesten 25 år, har jeg nå tatt spranget og satser alt på å være foredragsholder og forfatter.

3 En egenskap jeg gjerne skulle ha vært foruten:

Jeg skulle gjerne vært litt mindre selvransakende. Enten jeg møtte media som politi, eller har holdt et foredrag, så blir det aldri bra nok. Det kan være litt slitsomt.

4 Når overrasker du deg selv:

Hvis jeg virkelig tror på noe, så gir jeg meg ikke. Underveis i prosessen kan jeg overrasker meg selv med hvor seig jeg kan være.

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

Jeg er hard på det. Jeg hører på beskjeden på svareren hvis det er ukjent nummer, og sletter e-poster jeg ser ikke angår meg.



Lederne treffer 17 000 lesere

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

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

Lederne har fire utgivelser i året.

Vil du annonsere, eller vite mer om magasinet Lederne?

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

fokus

TEMA | DUELL | DEBATT | KRONIKK | SAMFUNNSANSVAR

Straffes for ikke å bry seg

Hevnen kan bli søt hvis lederne ikke viser medfølelse.

DET MENER forsker Daniel E. Martin, som studerer hvordan medfølelse kan gjøre organisasjoner mer produktive og effektive. Han mener det ikke alltid er en selvfølge at ledere viser medfølelse når en ansatt er dårlig eller føler seg utenfor.

– Når ledere ikke viser medfølelse i forbindelse med for eksempel nedbemanning eller omorganisering, er det stor sannsynlighet for at de ansatte hevner seg med en organisatorisk motstand – de prøver å skade organisasjonen, sier Martin.

Et av de viktigste resultatene i forskningen på medfølelse, er at de ansatte gjør det sjefen gjør. Martin refererer til forsker Jonathan Haidts studier ved New York University Stern School of Business, som viser at ledere som er rettferdige og hjelpsomme, har ansatte som oppfører seg på samme måte. De er mer lojale og forpliktet til jobbene sine, samt mer hjelpsomme og vennlige mot kollegene.

Kilde: Chef.se

Vil du oppleves som en leder som bryr seg. Husk:

Smil. Forskning viser at du føler deg bedre når du smiler, du føler deg mindre stresset og gjør andre glade.

Vis takknemlighet. I flere studier er takknemlighet knyttet til både økt trivsel og redusert risiko for depresjon. Takk de ansatte for det de gjør, og minn dem om at du bryr deg.

Vis tillit. Dersom ansatte føler at sjefen føler seg trygg på deres evner og kompetanse, øker også tilfredsheten.

Vis hensyn. Hvis du som leder viser omsorg for andre, vil det sannsynligvis føre til at andre gjør det samme.

– Lederne kan være så distanserte de bare vil, men forskning viser at medfølelse er en del av god ledelse og gir konkrete resultater, sier Martin. ←

Foto: Thinkstock

NÅR SJEFFEN SKAPER FRYKT

Du blir oversett, latterliggjort og fratatt spennende arbeidsoppgaver. Sjefenes hersketeknikker skremmer flere bort fra jobben. Lær deg å slå tilbake.

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto JETON KACANIKU



//

Arbeidsmarkedet har blitt tøffere, og vi ser en skremmende utvikling av saker hvor ansatte frykter lederen sin.

SUSANNE SLAATSVEEN, OMRÅDELEDER I LEDERNE

En beskrivelse fra arbeidslivet: «Etter å ha vært tre år på arbeidsplassen min, fikk jeg ny sjef. Han var veldig hyggelig mot meg i starten, viste stor interesse. Men plutselig begynte han å forandre seg. Virket fjern, og klaget på ting jeg gjorde. Jeg tok det alvorlig og forsøkte å bedre det han påpekte. Men det ble aldri bra nok. Jeg sto på til jeg om-trent stupte. Han gikk mot en og en av oss ansatte. Det gikk mot rettsaker i et par tilfeller, men det ble løst med penger og avtale om taushet. Flere har sluttet. Vi andre begynte å endre adferd for å tilpasse oss ham, lærte oss strategier og prøvde å være enige med ham og holde mer avstand. Det var som å være inne i en tunnel. Jeg skjønnte ikke helt hva det var, men så leste jeg boken «Manipulasjon» av Grethe Nordhelle. Alt stemte. Nå må jeg bare orke å ta kampen.»

Kjenner du deg igjen? Beskrivelsen over kommer fra en av Ledernes medlemmer. Hun ønsker å være anonym, i frykt for å bli gjenkjent av sjefen. Dessverre er ikke historien unik. Den er bare et av flere eksempler på ansatte som blir utsatt for fryktledelse og hersketeknikker fra sjefen.

– Arbeidsmarkedet har blitt tøffere, og vi ser en skremmende utvikling av saker hvor ansatte frykter lederen sin. Vi har saker hele tiden,

problemet er ofte at vi kommer altfor sent inn, så det er vanskelig å hjelpe slik at vedkommende ikke skuffer i jobben, sier områdeleder Susanne Slaatsveen i Lederne.

Hun tror mange av hendelsene oppstår fordi vi skal løpe fortere og levere mer på jobben. Om du ikke gjør som sjefen har bestemt, mister du fort spennende prosjekter, og sjefen vil få deg ut.

– Da blir det mobbing og trakassering som gjør at du frykter lederen, sier Slaatsveen.

Hvis sjefen selv føler at du som ansatt har mer kompetanse enn hva han eller hun har, kan behovet for å vise hvem som har makta være enda større. Du oppleves som skremmende, mener Slaatsveen.

– Løsningen for lederen blir da å forsøke å sette deg i et dårlig lys, og få deg til å virke mindre. Derfor dropper han eller hun å invitere deg i møter, skviser deg ut av prosjekter, tar fra deg arbeidsoppgaver uten å drøfte det med deg og driter deg ut i plenum. Det vil jeg si er litt psykopatledelse, sier hun.

Et samfunnsproblem

Slaatsveen frykter tendensen bare har startet, og at det vil bli et større problem om det ikke tas grep tidlig nok. Hun oppfordrer derfor medlemmene til å ta kontakt så tidlig som mulig i prosessen.

– Vi må bruke mye tid på å bygge

opp igjen selvtilliten til dem det gjelder, og få dem til å tørre å gå videre med saken. Jo lenger de som utsettes for fryktledelse blir i bedriften, desto større er sjansen for sykmelding. Og da er veien tilbake ofte lang. Da kan dette fort bli et samfunnsproblem, sier Slaatsveen.

Hun har sett en endring i arbeidsmarkedet, som hun frykter er i ferd med å utvikle seg til å bli en stor byrde. Mens tillitsvalgte før kunne gå inn i en drøftingsrunde i forbindelse med oppsigelse, er det mange av sakene Lederne mottar som går utenom de formelle rundene.

– Sjefene drøfter ikke oppsigelsen med den det gjelder. Den norske modellen droppes i iveren etter å få folk ut av bedriften på en så smertefull måte som mulig. Vi har saker i alle bransjer, men det som kanskje overrasker mest, er at vi har flere saker i vekst- og attføringsbedrifter, som jo jobber med å få folk ut i arbeidslivet igjen, sier Slaatsveen.

Makt for å skape frykt

Flere av sakene Ledernes medlemmer rapporterer om går rett inn i kjernen av det Hilde Sandvik kaller hersketeknikk. Hun har sammen med Jon Risdal skrevet boka med samme navn. Da de ga ut boka for noen år siden, var det ikke skrevet bok om temaet siden professor Berit Ås identifiserte hersketeknikker sent på 1970-tallet. →

Den norske modellen droppes i iveren etter å få folk ut av bedriften på en så smertefull måte som mulig.

SUSANNE SLAATSVEEN

Susanne Slaatsveen får tilbakemelding fra flere av medlemmene i Lederne om at de blir utsatt for fryktledelse på jobben.

En fryktkultur vil ikke være produktiv i lengden. Likevel er nok hersketeknikker noe du ikke blir kvitt.

HILDE SANDVIK

Hilde Sandvik er en av forfatterne bak boka «Hersketeknikk». Hun mener vi alle må tåle mer, men at sjefene må tenke mer på hvordan de gir tilbakemeldinger til medarbeiderne.

Har man en god kultur for å gi ros, må man også ha en kultur for å gi kritiske tilbakemeldinger.

HILDE SANDVIK

→ – Vi ville se om hersketeknikkene har endret seg – særlig på jobb. Vi bruker mer tid på jobb, og vi har ikke minst fått flere kvinner inn i arbeid og i lederstillinger. Vi har på mange måter kommet lenger enn hvordan situasjonen var på 70-tallet. Men det at vi har fått flere kvinner inn i ledelsen, gjør at vi også har fått flere kvinnelige hersketeknikker, sier Sandvik.

Hun beskriver hersketeknikker som teknikker som setter deg ut. Som gjør at du føler deg liten – enten det er med kroppsspråk eller ord. Det typiske Berit Ås var opptatt av, var usynliggjøring og latterliggjøring; uansett hva du gjør, blir det feil. Sjefen husker aldri helt hva du heter, tar beslutninger når du ikke er der og bruker makt for å skape frykt. Digitaliseringen skaper også utfordringer, og gir nye muligheter for hvordan hersketeknikkene kan bli brukt. Et eksempel, mener Sandvik, er når sjefen din setter en haug av andre personer i kopifeltet når han eller hun sender en epost med kritikk til deg.

– En fryktkultur vil ikke være produktiv i lengden. Likevel er nok hersketeknikker noe du ikke blir kvitt. Men jo flere redskaper man har til å rasjonalisere det ubehaget som oppstår, desto lettere er det å kjenne etter om det faktisk er hersketeknikker man blir utsatt for. Noen ganger kan det hende du misforstår, at du var litt for sårbar. Prøv derfor å speile situasjonen før du beskylder sjefen eller andre kolleger for å drive hersketeknikk, sier Sandvik.

Hun mener du ofte kan komme langt med å undersøke i stedet for å skyldte på sjefen eller kolleger for å bedrive hersketeknikker.

– Ta det opp som et strukturelt problem om man ikke blir invitert til de viktigste møtene. Be ham eller henne gjenta hva de sa når du blir utsatt for latterliggjøring, i stedet for å le med. Og vent med å snakke til det blir stille i rommet dersom folk ikke hører etter, er Sandviks råd.

Du må tåle mer

Ikke alle forstår forskjellen på ris og konstruktiv kritikk. Hårsårheten er stor mange steder, mener Sandvik. Hun mener ledere må utvikle et rom hvor det å komme med tilbakemeldinger er viktig og naturlig.

– Det handler også mye om hvordan du tar i mot kritikk. Har man en god kultur for å gi ros, må man også ha en kultur for å gi kritiske tilbakemeldinger. Men det å kunne gi kritikk på en god måte, er en kunst, mener Sandvik.

Og lederen må tilpasse seg medarbeiderne Alle kan ikke behandles likt i måten man gir tilbakemeldinger på. Noen drives best av kritikk, mens andre drives av ros.

– Som sjef må man være veldig lydhør. Det kan være frustrerende, men er nødvendig for å finne ut hvordan medarbeiderne er. En sjef bør kunne spørre hvordan en ansatt liker å få formulert kritikk. Så har nok mange mye å gå på i det å klare og motta kritikk. Man må tåle mer, da inkluderer jeg også lederen, sier Sandvik. ←

FAKTA



Utsatt for hersketeknikk

En svensk undersøkelse viser at den vanligste formen for hersketeknikk som svenskene har vært utsatt for, er usynliggjøring. Deretter følger tilbakeholdelse av informasjon og latterliggjøring. 82 prosent av de spurte svarer at de ikke har utsatt andre bevisst for hersketeknikker.

Kilde: Unionen

8 av 10 kvinner

Undersøkelsen viser at åtte av ti kvinner i Sverige har blitt utsatt for hersketeknikk på jobben.

7 av 10 menn

Av mennene som deltok, svarte syv av ti at de har blitt utsatt for hersketeknikk på jobben.

Visste du at ...

Tallet på mennesker som føler seg mobbet på arbeidsplassen, ligger mellom fem og ni prosent? Og at 20 prosent av de som mobbes, opplever å bli mobbet både av ledelse og kolleger?

Kilde: Arbeidstilsynet

20

Mobbes hver måned

Den siste levekårsundersøkelsen fra Statistisk Sentralbyrå, som handlet om arbeidsmiljø, kom ut i 2009. Da kom det fram at tre prosent av alle ansatte har blitt trakassert på jobb, og at unge kvinner er spesielt utsatt. To prosent av alle ansatte svarer at de blir utsatt for plaging eller erting av kolleger et par ganger i måneden eller mer. Like mange oppgir at de plages eller ertes av lederen. I juni kommer Statistisk Sentralbyrå med en ny undersøkelse om temaet.

Konfronter herskerne

RETORIKER ELAINE EKSVÄRD TROR FÅ VET AT DE FAKTISK DRIVER MED HERSKE-TEKNIKKER. DERFOR MÅ DU SI IFRA.

Hun jobber som retoriker, foredragsholder og forfatter. Blant annet har Elaine Eksvård skrevet boka «Härskarteknikk». Nesten daglig får hun mail fra frustrerte personer som lurar på hvordan de skal håndtere personer som overstyrer dem med hersketeknikker og fryktledelse.

– I blant må man bare sette en grense for seg selv. Man kan ikke være med på dette. Du må tørre å si ifra. Mange av de som oppfører seg på denne måten, vet det faktisk ikke selv. Våg å spørre personen det gjelder hvorfor han eller hun gjør som de gjør, selv om jeg vet det kan være vanskelig, sier Eksvård.

Hun mener det finnes mange forskjellige måter å utføre fryktledelse eller hersketeknikker på. Typiske eksempler, hvor personen kanskje selv ikke vet at han eller hun faktisk driver med hersketeknikk, kan være når de prater forbi deg i middagsselskap, snakker med deg uten øyekontakt, ikke hilser på deg, eller bruker alderen din for å overbevise om at han eller hun er smartere enn deg.

«Du som er så ung, du vet jo kanskje ikke det». Den har sikkert flere av oss hørt. Du føler deg liten og sitter igjen med en dårlig magefølelse etterpå. Det er da du må si ifra, i stedet for å la tiden gå.

Eksvård har tro på at hersketeknikkene kan forsvinne om man nettopp gjør folk bevisst på dem.

– Hvis man er sjef, er det viktig å ha høyt tak for kritikk og feedback. Hvis ikke kommer hersketeknikkene til å komme kryptende oppover veggene og bli en del av arbeidskulturen. Hvis du som leder er for god til å tåle kritikk, er de andre det også.

Du må tørre å si ifra. Mange av de som oppfører seg på denne måten, vet det faktisk ikke selv.

ELAINE EKSVÄRD

Hersketyper på jobb

HILDE SANDVIK OG JON RISDAL HAR DEFINERT ULIKE HERSKETYPER PÅ JOBB, OG GIR TIPS TIL HVORDAN DU KAN TAKLE DEM.

Kilde: Boka «Hersketeknikk» av Hilde Sandvik og Jon Risdal



GLEDESREPEREN

Personen knuser kreativiteten på idémøtene. Det vanligste er at forslaget du kommer med i og for seg kan ha noe for seg, men at dette har vi prøvd før, og vi vet jo hvordan det gikk. Gledesdreperen er den fødte pessimist – negativ til endring, og vet best selv.

Tips: Man kan stryke gledesdreperen med hårene, prøve å tale til hans posisjon, vise til erfaringer med tiltaket du ønsker å innføre, men det er ikke så lett. Gledesdreperen er ofte sur og mutt.

HELGENEN

Ofrer seg ofte for alt og alle, jobber sent og tidlig – er først inn og sist ut. Fordi denne personen ofrer seg veldig for jobben, er det lett å påføre andre skyldfølelse. Ofrer du deg ikke like mye, har personen overtaket.

Tips: Puss glorien og gi ros for den uvurderlige innsatsen. Og be gjerne om råd.

BØLLEN

Bøllen er stadig i krig – om ikke med fysisk makt, så verbalt. Personen er brå og voldsom, og skiller sjelden mellom sak og person. De nedlatende tiradene kan være svært fornærmende. Bøllen vet best, og føyer vekk andres forslag.

Tips: Hold hodet kaldt, og hold deg ikke minst til saken, selv om han angriper deg på det groveste.

FLØRTEREN

Har et godt øye til damene. Hendelsene kan dekke hele spekteret av hersking, fra latterliggjøring til adferd som grenser til seksuell trakassering.

Tips: Slå ned på tilnærmelsen med en gang. Si at du er flattert over hans tilnærmelser, men at du ikke synes noe om dem.

DRAGEN

Ligner på «bøllen» men er mer sofistikert. Dragen er god til å sette ut rykter og en ekspert på å holde tilbake informasjon.

Tips: Prøv å sette ord på det misbilligende kroppsspråket, eller spør hva personen egentlig mener med blikket han sender deg. Konfronter «dragen» med eventuelle rykter som er satt ut om deg.

DEN KOKETTE

Mange kvinner spiller på feminiteten – menn på maskuliniteten. Strategien er å sette oss ut med kokett hersking. Som for eksempel å komme for sent til møte og skylde på fæl trafikk, at de måtte shoppe eller hadde et teknisk problem. De latterlige unnskyldningene sjokkerer oss, og dermed har de oppnådd målet: Å kontrollere resten av møtet.

Tips: Ikke mist fatningen, understrek heller viktigheten av møtet og bemerk at vi har alle dårlig tid.

DEN GLADE

Smiler og ler til alle, kombinert med en viss form for naivitet. Overvurderer det meste og er positiv til mye, problemet er bare at det som blir lovet ikke skjer. Det er vanskelig å slå tilbake når personen er så vennlig. Dermed gjør personen deg avhengig av å gjøre som han eller hun gjør.

Tips: Vis til uheldige konsekvenser dersom man ikke foretar seg det rette. Husk å ha et stort smil på lur.

VERDENSMESTEREN

Vi bøyer oss i støvet for alt denne personen har opplevd – noe som selvsagt også er meningen. I kraft av sin klokskap, forventer «verdensmesteren» å ha rett og bli hørt. Ofte får personen kollegene til å gjøre researchen og skrive en rapport, for så å ta æren for arbeidet.

Tips: Gi ros og spill på lag med personen. Det er mulig du må gå ut på do og skrike etterpå, men det kan hende du får viljen din til slutt.

KONTROLLØREN

Er uklanderlig i hele sitt vesen, har tallene klare, smeller fakta i bordet og er god til å snakke for seg. Er ikke så opptatt av andres forslag, og er rask med å fremheve sitt eget, mye bedre alternativ.

Tips: Hjelp dem! Still opp klare alternativer, gjerne gradert etter viktighet. Påpek konsekvensene om personen ikke handler, og overdriv gjerne.

Skremt bort av sjefen

Alt forandret seg da hun fikk ny sjef. På få måneder gikk selvtilliten fra topp til bunn. Til slutt hadde hun ikke noe valg: Om helsen skulle holde, måtte hun komme seg bort fra det som hadde vært drømmejobben.

tekst SVERRE SIMEN HOV

Aha en psykopatisk, uforutsigbar leder kan få alvorlige følger. En slik leder kommer i ulike innpakninger og forfølger medarbeidere, undergraver deres selvilde og rammer både arbeids- og privatlivet. Det fikk Lederne-medlemmet i 30-årene fra Vestlandet erfare.

– Jeg hadde drømmejobben. En betrodd livsstiljobb som krevde mye, men som jeg vokste i og hadde god oversikt over, forteller hun. Historien hennes må fortelles anonymt.

Horn i siden

Hun hadde mange års erfaring, satt i ledergruppen i konsernet, hadde maksscore på alle interne målinger og så fram til at den nye lederen skulle starte. Det skar seg imidlertid fort da hun måtte ta en faglig diskusjon med den nye sjefen allerede før han startet.

– Han fikk et horn i siden til meg. Og så bare eskalerte det, forteller hun om hersketeknikkene.

Ledermøter ble gjennomført uten henne, og informasjon ble ikke delt. Beslutninger ble fattet og kontrakter avsluttet på hennes arbeidsområde uten at hun ble involvert. Sjefen baksnakket henne internt og eksternt, hun fikk stadig korreks og ble regelmessig beskyldt for ansvarsfraskrivelse.

Totalt oversett

Om hun ønsket begrunnelser, fikk hun høre at hun var sår og sensitiv, hadde høye skuldre og ikke måtte ta alt så personlig. Selvtilliten og motivasjonen forsvant, og for første gang i sin yrkeskarriere ble hun sykmeldt. Tilbake fikk hun ikke et eneste «hei» eller spørsmål om hvordan det gikk.

// **Jeg begynte å tenke at det kanskje var meg det var noe feil med. Det ble vanskelig å sove, jeg var nedstemt, stresset, mistet all energi og hadde hele tiden en indre uro. Det påvirket selvsagt familien. Anonym**

– Jeg begynte å tenke at det kanskje var meg det var noe feil med. Det ble vanskelig å sove, jeg var nedstemt, stresset, mistet all energi og hadde hele tiden en indre uro. Det påvirket selvsagt familien. Jeg var nok ikke noe hyggelig å leve sammen med da, sier hun.

Det toppet seg da sjefen ga henne

en personlig karakteristikk i et møte foran flere ansatte. Da rant tårene og sårbarheten ble synlig for kollegene. De fleste gjorde ikke noe.

Hjelp fra Lederne

I dag har hun ny jobb, men bærer likevel på en indre sorg som ikke er lett å reparere. Det er vondt at den tidligere sjefen og hans hersketeknikker på en måte vant.

– Dette hadde ikke gått bra uten Lederne, og jeg kom meg videre takket være støtten fra min kontaktperson i Lederne. Min historie viser hvor viktig det er å ha en god fagorganisasjon i ryggen – du kan ikke regne med støtte fra noen andre.

Hun forteller at den nonverbale devalueringen, som er vanskelig å bevise og gripe fatt i, var det vanskeligste.

– Himlingen med øynene, isfronten, og fiklingen med mobilen når jeg hadde ordet – alt er langt sterkere signaler enn man kanskje tenker over.

Hun mener temaet har fått altfor lite oppmerksomhet.

– Fokuset er hele tiden på feilansettelser av ansatte. Men feilansettelser av sjefer er det verste for en bedrift, sier hun, og forteller at etter hun sluttet, har sjefen vendt seg mot andre i ledergruppen. På få måneder har flere andre også sagt opp jobben. ←

Utnytter autoriteten

FRYKTLEDELSE GJØR LIVET ENKLERE FOR LEDEREN, MENER JAN KETIL ARNULF, PROFESSOR VED INSTITUTT FOR LEDELSE OG ORGANISASJON PÅ BI.

– **HVORFOR FRYKTLEDELSE?** Jo, for da slipper lederen å lære. Det blir som jeg sier, og det er mye enklere. Fryktledelse gjør rett og slett livet enklere for ledere. De slipper å forholde seg til motforestillinger. Det er skummelt enkelt, sier Arnulf.

Han mener fryktledelse skyldes en kombinasjon av at man har store ambisjoner og mangel på empati.

– Det som skjer med en del ledere, er at de krenker andres rett til å være seg selv. Holdningen er at du har å være tjener og stille opp for meg, og at ditt verdensbilde er en fornærmelse mot mitt. Ofte kan det ta tid før du merker at lederen driver fryktledelse. Selv fryktledere har nemlig gode perioder innimellom, sier Arnulf.

Han mener mange ledere utnytter at de har en sosial overordnet posisjon. Og for mange medarbeidere kan lederen oppleves som en billett til noe bedre – en billett til karriere og bedre lønn.

– Derfor investerer de fleste mennesker i en form for samarbeid med lederen. Det mange ledere ikke skjønner, er at autoritetsangsten ligger latent hos de fleste mennesker. Du er ikke nødt til å gjøre noe i tillegg for å vekke folks autoritetsangst.

Han mener man skal være ekstra oppmerksom på de lederne som gjør sine psykologiske handikap til en målestokk for hvordan ting skal være.

– Det er det dessverre mange som gjør.

Arnulf mener noen ledere misforstår, og «glemmer» kanskje at en god leder er en som får de ansatte til å utvikle seg og sette seg mål.

– Det som fungerer best, er et godt samarbeidsforhold. Folk jobber ikke for sjefen, men for gleden av å føle seg nyttig i et faglig fellesskap, sier Arnulf. ←

// **Det som skjer med en del ledere, er at de krenker andres rett til å være seg selv. Jan Ketil Arnulf**

Gløden fra Churchills sigar

Kunst bør inngå i enhver leders verktøykasse. Bruk den i hverdagen, slik at de mentale skruene ikke ruster fast.

av TORBEN GAMMELGAARD illustrasjon BERIT SØMME



Europa står i brann. Den andre verdens- krig herjer. I London vandrer en presset Churchill fram og tilbake på kontoret. Han må skaffe mer penger til militæret. Finans- ministeren, som sitter i lenestolen ved vinduet ut mot Downing Street, foreslår plutselig at de bare kan kutte i kulturbudsjettet. Churchill stopper opp, tar sigaren ut av munnen og svarer resolutt: «Then what are we fighting for?»

Tankevekkende. Er kulturen virkelig så viktig at vi er villige til å gå i krigen for den? Ja! For det handler ikke bare om underhold- ning og hyggelige avbrekk. Kultur er frie ytringer, frie ideer. Kultur er den enkeltes skapertrang og evne til å tenke nytt, i motsetning til at mennesker bare betraktes som en flokk som skal ledes i en bestemt retning. Vi må tenke selv og finne vår egen vei.

Det er nettopp det du som leder trenger fra dine medarbeidere. Da Lego-direktør Jørgen Vig Knudstorp i 2006 mottok prisen som Årets leder, sammenlignet han sin egen innsats i den vellykkede snuoperasjonen (som senere førte til fantastisk vekst) med det å bli far. Han hadde bare bidratt til å sette i gang en prosess, og etter en stund dukket det opp et fantastisk resultat. Eller som han begeistret beskrev medarbeidernes store innsats: «Hvor kom de gode ideene fra? Jeg visste ikke engang det»



Novos tidligere toppsjef, Mads Øvli- sen, brukte kunsten svært aktivt for å utfordre medarbeiderne. Tittelen på boken som viser kunsten i Novo, er kanskje lovlig lang, men sier alt: «You Do Not Have to Like the Art You See at Novo Nordisk But I Hope it Makes You Stop and Ask a Few Questions!».

Angstfremkallende pause
God kunst får oss til å stoppe opp. Men nettopp det å stoppe opp og ta seg en tenkepause kan frem- kalle angst hos mange, særlig i en tid hvor vi hyller høy hastighet ved å fremheve dagens vinnere på børsen, sjefens første 100 dager i stolen eller årets gasellebedrifter.

Clayton Christensen fra Harvard Business School har vist at når store bedrifter må legges ned, er det ikke fordi de har gjort noe feil, men fordi de gjorde alt riktig. De konsentrerte seg om lønnsomme markeder og gjorde det stadig bedre der. Problemet er bare at det gjør bedriftene sårbare overfor det han kaller «disruptive innovation», altså den formen for innovasjon som ganske enkelt kortslutter et marked og setter en helt ny dags- orden. De glemmer å løfte blikket og speide mot horisonten etter det som er på vei inn: Digitale bilder (farvel Kodak), smarttelefoner (Nokia), strømmetjenester for film (Blockbuster), spill-apper (Nin- tendo) – og dessverre: Musikk- spillere i lommen istedenfor pryd- gjenstander i hylla (B&O). Dette er bare noen eksempler.

Kunst får oss til å reflektere. Kunst får oss til å handle. Vi beve- ges, og beveger oss. Det er skjulte krefter i kunstverk. Romanen «Yacoubian-bygningen» ble en internasjonal bestselger og den mest solgte boken i den arabiske verden med sin beskrivelse av råtterskap og korrupsjon i det

egyptiske samfunnet. Forfatteren Alaa Al Aswany ble etter hvert folkets uformelle stemme og samlingspunkt mot regjeringen og gamle tankemønstre. Det hele kulminerte i folkeopprøret på Tahrir-plassen i 2011.

Kunst er energi og inspirasjon. Bedrifter får ingen ideer av seg selv. Selv verdenskjente merker er ingenting i seg selv. De består av mennesker og deres ideer, energi og tanker om fremtiden. Bruker du som leder overhodet de mulighetene som ligger i kultu- ren, for å få fram det beste i dine medarbeidere? Kanskje går alt på skinner akkurat nå. Alle mestrer sine oppgaver til fingerspissene. Men hva skjer hvis dere blir utsatt for «disruptive innovation»? Er medarbeiderne dine tilstrekkelig trent i å tenke nytt?

// **Kunst får oss til å reflektere og handle. Kunst er energi og inspirasjon.**

Verdifulle feil

Kunstneren Troels Wørsel maler sine verk på baksiden av lerretet. Hvis du hadde hengt opp verkene hans, ville nok folk ha stusset litt over det. Men jeg garanterer at overraskelser, hindringer og «noe som virker feil», også kan sette i gang en prosess. Kanskje vil verket plante en idé hos medarbeiderne om at også dere kan gjøre ting om- vendt. Utnytte noe dere vanligvis ikke gjør. Kanskje er det vi i dag oppfatter som avfallsprodukter eller feil, vårt største potensial eller vår største verdi. Post-it-lappene er resultatet av mislykket utvik- ling av en ny superlim som ikke

hadde god nok festeevne. I flere år lette 3M etter et bruksområde for oppdagelsen de tilfeldigvis hadde gjort, og som de internt kalte «en løsning uten problem».

Men hvor mange ville ikke bare fulgt det gamle sporet, kastet det mislykkede limet og fortsatt utviklingsprosessen inntil limet virket som det skulle? Hos Dunkin' Donuts så en helt ny produktserie verdens lys da de lanserte avfalls- produktet, hullet i midten av donuten, som Donut Holes.

Med Suede på toalettet

Prov å begynne neste møte i den litt for snille prosjektgruppen med harde toner fra Metallica. Hos verdens største skobutikk på nett, Zappos, har de et bibliotek med inspirerende bøker som de oppfordrer medarbeiderne til å lese for å utvide horisonten. Hos Nykredit gav man for noen år siden Jakob Ejersbos roman fra narkotikamiljøet, «Nordkraft», i gave til alle ansatte. På toalett- veggen der jeg jobber, har vi et sitat fra Suedes sang «Positivity», som minner oss på viktigheten av optimisme i hverdagen. På Hummel-eier Christian Stadils visittkort står det følgende sitat fra beatpoeten Allen Ginsberg: «Follow your inner moonlight; don't hide the madness».

Churchill kjempet for den frie kultur, som også utfordret ham selv i kraft av hans maktposisjon som leder. Hitler kjente også til kunstens makt og brente bøker og fengslet kunstnere for ikke selv å bli truet. Heldigvis kan vi i dag nyte den friheten som generasjoner før oss har kjempet for og gitt oss. Og vi kan stille og rolig bruke kunsten til fredelige formål som å unngå vanetenkning og få tent en indre sigarglo hos oss selv og hos våre medarbeidere. <

Torben Gammel- gaard



Skriver som leder og kunstner for det danske magasinet Lederne om sitt syn på sammenhenger mellom kunst, kultur og ledelse.

Torben Gam- melgaards kunst er representert på internasjonale gallerier, og han har skrevet bøker om ledelse og inno- vasjon. Han er direktør for Copydan Billedkunst. Tidligere business manager i nimbus Film og advokat hos Bech-Bruun.

Denne kronikken ble først trykket i den danske utgaven av magasinet Lederne

www. torbengammelgaard .dk

Karakterer som makt

Karaktersetting i arbeidslivet brukes som et maktmiddel, og er noe av det mest ødeleggende man kan gjøre for arbeidsmiljøet og motivasjonen til de ansatte.

av JAN OLAV BREKKE, FORBUNDSLEDER I LEDERNE illustrasjon BERIT SØMME

I flere år har Lederne satt dagsorden i debatten om «hard» HR, med blant annet karaktersetting, målstyring og virksomhetsreligion. Særlig har førstnevnte, om karaktersetting, vært mye omtalt i mediene de siste månedene. Hvor blant andre Hans Fjære Øvrum har stått fram i media og fortalt om at han selv fikk dårlige karakterer av arbeidsgiveren Statoil, og at karakterer på jobben skaper «synkronnikkere». Statoil er bare ett eksempel på selskaper som gir ansatte karakterer på jobben, og som bidrar i det vi frykter bare er starten på en negativ utvikling. Stadig flere bedrifter, særlig selskaper med utenlandske eiere og private equity-selskaper, bruker karakterer for å måle de ansattes prestasjoner.

Virker demotiverende

Lederne har i lang tid vært skeptiske til denne formen for målingsverktøy. En av grunnene er at det i mange av tilfellene ikke kommer tydelig fram hva som er formålet med karaktersettingen. Vi har registrert at det brukes som

grunnlag for utvelgelse og oppsigelser, og at bedriftene derved omgår kravene i den norske arbeidsmiljøloven. Jeg mener derfor vi har dekning for å si at denne karaktersettingen brukes som maktmiddel.

I siste del av Norsk Ledelsesbarometer kommer det fram at karaktersettingen virker demotiverende, og kun er med på å sette de ansatte opp mot hverandre. Noen gir også uttrykk for at karaktersetting er noe av det mest ødeleggende man kan gjøre for arbeidsmiljøet og motivasjonen.

// **Lederne har i lang tid vært skeptiske til denne formen for målingsverktøy. En av grunnene er at det i mange av tilfellene ikke kommer tydelig fram hva som er formålet med karaktersettingen.**

Vi tar kampen

Så må vi misforstås riktig. Lederne har ikke noe imot å bruke mål for å vurdere de ansatte, så lenge de ansatte får være med i prosessen når disse vurderingskriteriene settes. Skepsisen kommer fordi det er mange bedrifter som ikke spiller med åpne kort. På mange måter gir det uttrykk for mangelen på tillit til de ansatte. De ansatte må få mulighet til å påvirke og diskutere målene de vil bli vurdert etter. Først da vil de virke motiverende og ha en effekt for både enkeltpersoner og bedriften.

Lederne jobber allerede tett med tillitsvalgte i bedrifter hvor karaktersetting er innført, og oppfordrer til å behandle målingsverktøyet med sunn skepsis. Vi må alle kreve at norsk avtaleverk og lov blir fulgt, og ikke akseptere det som gjennomføres utenom den norske modellen. Jeg frykter at dette bare er starten på en større kamp. Derfor skal vi fortsette å synliggjøre temaet og skape debatt rundt karakterer som målingsverktøy, helt til alle gjør som blant andre Microsoft – som omsider strøk karakterene. ←



Jan Olav Brekke

Forbundsleder i Lederne.



Hører karakterer hjemme på jobb?

FLERE BEDRIFTER BRUKER KARAKTERER FOR Å MÅLE DE ANSATTE. BI-KOLLEGENE BÅRD KUVAAS OG CECILIE STAUDE ER KLARE I SIN TALE OM HVA DE SYNES OM DET: DEMOTIVERENDE, SIER HAN. MOTIVERENDE, SIER HUN.



Bård Kuvaas,
professor ved institutt for
ledelse og organisasjon på BI



1

Er det riktig å måle ansatte med karakterer?

2

Hvilke fordeler og ulemper er det ved å bruke karakterer som styringsverktøy i bedrifter?

3

Gi to råd til ledere om hvordan de bør vurdere ansattes prestasjon.

4

På hvilken måte kan karaktersetting påvirke bedriftskulturen?



Cecilie Staude,
høgskolelektor ved institutt for markedsføring på BI

Å BYTTE UT personalsamtalen med karakterer, har nok lite for seg. Men på noen avgrensede områder tror jeg karaktersetting kan være et effektivt styringsverktøy. Særlig der målet er bedring og økt kvalitet hos de ansatte i organisasjonen. Å bli evaluert er en viktig del av læringssirkelen.

Karakterer gir ansatte konkrete tilbakemeldinger på jobben man har gjort. Mange ansatte opplever at de aldri får respons fra sine overordnede, det virker demotiverende. Karakterer har på den annen side liten hensikt om vurderingen bare skjer for vurderingens skyld. Det må ligge en plan til grunn for å videreutvikle det som er bra og styrke det som eventuelt ikke fungerer. Det er ingen grunn til å vurdere folk til stryk år etter år, når den ansatte i de fleste tilfeller fortsatt skal fungere i jobben sin.

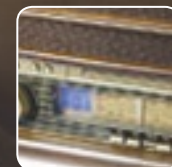
Å gi ansatte anledning til å påvirke veien videre gjennom selv å få være med på å definere kriterier for karaktersettingen, kan skape bedre demokrati på arbeidsplassen. Se på ansattes bidrag til å gjøre bedriften sosial, og verdsett åpenhet. Vurder også ansattes evne til å si i fra om kritikkverdige forhold, inkludert din egen ledelse.

Karakterer kan motivere til innsats til eget og bedriftens beste. Forutsetningen er dog at alle er innforstått med hva som blir målt og hvilke kriterier som ligger til grunn, og at dette skjer i åpenhet.

Nostalgisk musikkcenter 5-i-1

- markedets mest komplette musikkanlegg

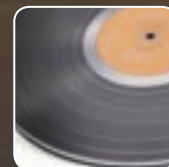
Veil.: 3.499,-
Kun:
2.999,-



Spiller radio



Spiller CD



Spiller plater



Spiller kassetter



Lagrer musikk

BESTSELGER!

Kun:
699,-

DAB-FM-mottaker/adapter

Oppgrader ditt anlegg til digital radio med DAB-/DAB+ og FM-mottaker som kobles til AUX-In inngangen. Fjernstyring av kanalvalg og lydstyrke

- Platehastigheter 33, 45, 78 omdr./min. • Innebygd AM/FM-radio med god stereoklang
- Spiller musikk fra kassett, CD og fra USB-minnepinne/MP3-spiller
- Lagrer musikk på USB-minnepinne • Integrerte stereohøytalere 2 x 50 Watt (P.M.P.O.)
- Tilkoblingsmulighet for eksterne høyttalere (forsterker nødvendig)
- Eksterne avspillingsenheter kan tilkobles • Fjernkontroll medfølger (til CD- og USB-bruk)
- Massivt hus i eikefinér • Mål (b/d/h): 51x35x22 (51 åpent) cm

Kun:
199,-

USB minnepinne 8 GB

Kun:
299,-

Platerengjøringssett

Kun:
899,-

Platebord

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



MEGAMANNEN

HAN STARTET MED Å SORTERE FLASKER PÅ STOVNER SENTER I 1977. SIDEN DEN GANG HAR TONY GABRIELSEN HATT SANS FOR MATBUTIKKER. NÅ JOBBER HAN SOM BUTIKKSJEF PÅ MEGA BØLER, OG GJØR DET HAN KAN FOR AT KUNDENE IKKE MÅ STÅ I KØ.

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto MONA ØDEGAARD



DAGEN STARTER. Noe av det første Tony Gabrielsen gjør, er å hilse på de andre ansatte i butikken, før han gjør klart til møte med avdelingslederne. Her er han sammen med butikkansatt Lucas Miller (f.v.), gruppeleder kasse Mehwish Minhas, gruppeleder frukt og grønt Adnan Ahmad og Arve Jensen, pensjonert ferskvarsesjef.





MØTE MED FINDUS-REPRESENTANT.

Hver fjortende dag kommer konsulenter fra Findus innom butikken for å sjekke at det er nok av varene deres i butikken, og at de ligger der de skal. Her benytter også Øystein Gjøs sjansen til å diskutere neste kampanje med Tony Gabrielsen.



KLART TIL SJØMATUKE!

Hver mandag må Gabrielsen sørge for å få på plass materialet som skal synliggjøre ukas kampanje. – Sjømatukene er veldig populære, så da er det viktig at vi er så synlige vi bare kan, sier Gabrielsen.



SITTER I KASSA!

Hver dag kommer nesten 200 elever fra Bøler og Ulstrup skoler innom butikken. For å unngå lange køer, hjelper Gabrielsen alltid til i kassa. – Kø er det verste jeg vet, og da regner jeg med det er slik for kundene også.

Kø er det verste han vet selv. Derfor setter butikksjef Tony Gabrielsen seg i kassa med en gang det er antydning til opphopning i butikken.

– Jeg prøver å sitte minst mulig på kontoret og være mest ute i butikken. Både kundene og ansatte skal se meg. Så klarer jeg nok ikke si hei til alle de 2500 kundene som er innom i løpet av en dag, men til noen av dem, ler Gabrielsen, som er tillitsvalgt for butikksjefer og salgssjefer i Coop Øst.

Han brenner for stort vareutvalg og godt ferskvaretilbud til kundene. Og med en omsetning i fjor på 102 000 000 millioner kroner, tyder det på at det settes pris på. Gabrielsen har vært butikksjef på Mega Bøler i fem år, og mener selv han har en mer variert og spennende jobb enn hva mange kanskje tror.

– Ingen dag er lik, og det er høyt tempo hele tiden. Målet mitt er også at alle skal trives på jobb, derfor er samarbeid og tilstedeværelse viktige stikkord. Derfor er jeg også innom butikken hver lørdag, for å være til stede når vi har størst besøk. Det tror jeg flere setter pris på. <



MØTE MED VAKTMESTEREN.

Alt handler om å gjøre det så enkelt som mulig for kundene. Gabrielsen lurte derfor på om det er mulig å fjerne inngangsportene til butikken. Det er det vaktmester Steinar som har svar på. – Når du har butikk på et senter, er du avhengig av godt samarbeid med både vaktmester, senterleder og senterformann, forteller Gabrielsen.

//
Jeg prøver å sitte minst mulig på kontoret og være mest ute i butikken. Både kundene og ansatte skal se meg.

TONY GABRIELSEN



BESTILLER BRUS OG ØL!
De fleste varene bestilles automatisk når de registreres i kassa. Men slik er det ikke med øl og mineralvann. Derfor passer Gabrielsen hele tiden på at det er nok i hyllene, og etterbestiller når det trengs. I snitt får de inn 50-60 paller med dagligvarer hver mandag og torsdag.



AVSLUTTER PÅ KONTORET.
Før dagen er over er det nesten alltid en telefon som må tas. Enten det er en samtale med en ansatt, lokalavisa som lurer på noe om annonsen butikken skal ha i avisen eller en av leverandørene som har et spørsmål. Hvordan den neste dagen blir, er ikke godt å vite før den er der.

STOLER IKKE PÅ SJEFEN

De holder ikke det de lover, og involverer ikke medarbeiderne i beslutninger. Slik opplever mange av Ledernes medlemmer sjefene sine. I andre europeiske bedrifter er stemningen en helt annen.

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto JOHNÉR

En undersøkelse utført av Great Place to Work viser at norske mellomledere og betroddes ansatte er mer misfornøyd med forholdet til ledelsen, enn hva bedrifter i andre europeiske land er. Hele fire av ti norske mellomledere har ikke tillit til toppledelsen, og halvparten mener at ledelsen ikke holder det de lover.

– Resultatene av denne undersøkelsen er en slags «wake up call». Vi tenker at alt er så fint i norske bedrifter, med den norske modellen som utgangspunkt og bedrifter med flat struktur. Men svarene viser at relasjonene mellom ledelsen og nivået under glipper, sier administrerende direktør Jannik Krohn

Falck i Great Place to Work.

Han mener undersøkelsen er et varsko til norske bedrifter.

– Dersom mellomledere ikke opplever toppledelsen som troverdig, kan det bli en giftpille som sprer seg raskt ut i organisasjonen, frykter han.

Over halvparten av Ledernes medlemmer som deltok i undersøkelsen er uenig i påstanden om at «ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt». Gjennomsnittet i svarene fra de 100 beste av over 2000 selskaper som ble analysert i Europa, viser derimot at 87 prosent av de ansatte er enig i samme påstand.

– Svarene er subjektive opplevelser hos den enkelte mellomlederen. Hvorfor Norge skiller seg ut fra

andre europeiske land, er vanskelig å si. I Norge har vi andre høye forventninger og krav til lederskap, rent objektivt. God informasjon hos oss vurderes på en annen måte hos ansatte i for eksempel Tyskland, sier Krohn Falck.

Stolte av jobben

Han er også overrasket over at flere av Ledernes medlemmer opplever lite respekt fra sjefen.

– Det er stikk i strid med hva man tenker om norsk arbeidsliv, hvor den norske trepartsmodellen og samarbeid er stikkord, sier Krohn Falck.

Han forteller at typiske tilfeller av å føle at man ikke blir respektert eller sett, er hendelser som →

//
Dersom mellomledere ikke opplever toppledelsen som troverdig, kan det bli en giftpille som sprer seg raskt ut i organisasjonen.

JANNIK KROHN FALCK I GREAT PLACE TO WORK

//
Det handler ikke om å bli involvert hele tiden, men å bli involvert i saker som påvirker en selv.

JANNIK KROHN FALCK | GREAT PLACE TO WORK

påvirker hverdagen. For noen kan det å måtte flytte fra et kontor til åpne kontorlandskap virke som et overtramp om man ikke har vært med i diskusjonen.

– Det handler ikke om å bli involvert hele tiden, men å bli involvert i saker som påvirker en selv, sier Krohn Falck.

Selv om det på enkelte punkter i undersøkelsen er stor forskjell på svarene til Lederne medlemmer og ansatte i andre land, viser undersøkelsen at de norske ansatte er svært fornøyde med det som handler om fellesskap og stolthet. Over 80 prosent av de spurte i Lederne sier at jobben betyr noe spesielt for dem, og at det ikke «bare er en jobb».

– Det viser at norske mellomledere har en indre motivasjon til å gå på jobb hver dag, som er veldig bra. Opplevelsen av at man bidrar i samfunnet, er høy.

Investerer i lederskap

Han oppfordrer alle bedrifter til å lære av undersøkelsen, og ta sin del av ansvaret for å bedre de områdene der det ligger forbedringspotensial. Resultatene fra undersøkelsen de fire siste årene har vært ganske lik, og Krohn Falck tror det vil ta tid før vi merker stor endring.

– Det vi ser er at stadig flere organisasjoner ser viktigheten av å investere i lederskap. Jeg er nok en nøktern optimist, men ser at det er noen næringer som er i forkant. Særlig i teknologibransjen, hvor arbeidsplassene er mange og man er avhengig av å beholde de gode hodene, har de stort på god ledelse. Hvis du ikke trives med lederen, er det lett å slutte og heller begynne hos konkurrenten. ←

Over 80 prosent av de spurte i Lederne sier at jobben betyr noe spesielt for dem, og at det ikke «bare er en jobb».



Bevis på «hard» HR

NESTLEDER TOR HÆHRE I LEDERNE MENER UNDERSØKELSEN UNDERBYGGER DET DE LENGE HAR MENT; NEMLIG AT SÅKALT «HARD» HR ER PÅ VEI INN I DET NORSKE ARBEIDSLIVET.

Samarbeid og god kommunikasjon mellom ledelsen og de tillitsvalgte i bedriftene har lenge vært en tradisjon i Norge. Personalfunksjonen har fungert som et samarbeidsorgan hvor ansattes meninger kommer fram i forbindelse med ledelsens implementering av strategier og målsettinger. Tor Hæhre mener undersøkelsen viser at dette er i ferd med å viskes ut i enkelte bedrifter.

– Innføringen av hard HR i en del virksomheter er et faktum, hvor HR-funksjonen blir mer et styringsverktøy fra toppledelsen. Dermed minskes påvirkningsmulighetene gjennom tillitsvalgte. Samarbeidselementet reduseres, og dermed tror vi det er ganske systematisk at medarbeiderne involveres mindre i beslutningene. Da kan det lett oppfattes at ledelsen ikke på samme måte som tidligere er samarbeidsinnstilt, sier Hæhre.

Måles av forventinger

Han tror målingsverktøy uten at ansatte har fått være med på å definere eller blitt involvert i hva som måles, kan føre til at det oppstår mistenksomhet blant de ansatte.

– Vi vet at McKinsey, Boston Consulting Group og andre konsultentselskaper bruker verktøy for å måle effektiviteten til de ansatte. De forventer at 80 prosent av de ansatte leverer i tråd med forventningene, 10 prosent leverer over forventningene og 10 prosent underleverer. Sistnevnte vil dermed rasjonaliseres bort, omplasseres, permitteres eller sies opp. Når man bruker slike målinger oppstår

det uten tvil en usikkerhet blant de ansatte om hvilken kategori de tilhører. Vi er ikke motstandere av at man måler effektivitet, men effektivitets- og produktivetsmålingene må settes inn i en sammenheng, og forståelsen av dem må implementeres blant de ansatte slik at målingene ikke bærer preg av overvåkning, sier Hæhre.

Mister ansatte

Han understreker at Lederne er innforstått med at en bedriftsledelse har et styringsansvar, men at det er bevist større produktivitet og trivsel i bedriften om tillitsvalgte og ledelsen jobber tett sammen.

– Selskapene som har innført «hard» HR kan nok kortsiktig vise til en viss produktivetsforbedring, men det de ikke sier, er at trivselsnivået går ned. De som har mulighet til å bytte jobb, slutter, og da mister bedriften de gode kandidatene. Man må derfor ikke undervurdere de langsiktige effektene, sier Hæhre. ←

//
Selskapene som har innført «hard» HR kan nok kortsiktig vise til en viss produktivetsforbedring, men det de ikke sier, er at trivselsnivået går ned. De som har mulighet til å bytte jobb, slutter, og da mister bedriften de gode kandidatene.

Tor Hæhre

LEDERNE vs EUROPA

Ledernes medlemmer har en litt annen oppfatning av arbeidsplassen enn flere europeiske land.

STOLTHET



7 av 10 av Lederne medlemmer ser fram til å komme på jobb.

RETTFERDIGHET

LEDERNE



47%

TOPP 100 EUROPA



73%



47 prosent av Lederne medlemmer mener medarbeiderne på arbeidsplassen får en rettferdig lønn for det arbeidet de gjør, mens i Europa er tallet 73 prosent.

FELLESSKAP

LEDERNE



68%

TOPP 100 EUROPA



88%

mener at arbeidsplassen er et morsomt sted å arbeide.

TROVERDIGHET



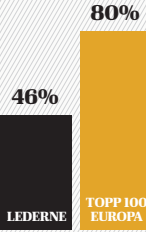
49%

av Lederne medlemmer mener ledelsen holder det de lover. I de europeiske bedriftene mener 84 prosent det samme.

RESPEKT



46 prosent av Lederne medlemmer mener at ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.



1853 av Lederne medlemmer svarte på undersøkelsen utført av Great Place to Work. 2 100 selskaper i 19 forskjellige land ble invitert til undersøkelsen. Svarene fra 589 256 respondenter danner grunnlaget for det som utgjør topp 100 i Europa.

Følg oss på sosiale medier



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



Linkedin.com/
company/lederne



Youtube.com/
LederneNorge

 **lederne**

etc.

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

Lånt tid bak rattet

Forutsigbare kostnader og en helt ny bil lokker mange til å leie i stedet for å kjøpe bil. Vi har plukket ut tre leasingbiler som gjør deg ekstra populær på veien i år. Men tenk deg om før du låner dem.

tekst AUTOFIL VED KNUT ARNE MARCUSSEN foto LEVERANDØRENE



BMW for miljøet

En av de mest ettertraktede elbilene i år, er uten tvil BMW i3. Utseendet er omdiskutert, men fireseteren er nyskapende på flere plan. Den imponerer blant annet med produksjonsmaterialer i karbon, som til nå kun har vært forbeholdt eksklusive superbiler. Miljøet er i fokus i hele bilens livssyklus, og kjøreegenskapene er en BMW verdig. Blant annet gjør den 0-100 km/t på 7,2 sekunder!

BMW i3

Pris fra: Kr 237 500,-
Motor: El-motor – 170 hk
Dreiemoment: 250 Nm
0–100 km/t: 7,2 sekunder
Toppfart: 150 km/t



Verdt å vite om leasing

- Firmabil fordelbeskattes med 30 prosent av bilens listepris som ny – opptil 280 100 kroner. Er prisen høyere, skattlegges du med ytterligere 20 prosent av overskytende listepris.
- Er bilen eldre enn tre år, eller du kjører mer enn 40 000 km i jobb, skattlegges du kun ut fra 75 prosent av bilens listepris som ny.
- Er firmabilen en elbil, blir beregningsgrunnlaget kun 50 prosent av listeprisen som ny.
- Kilometergodtgjørelse: Statens satser for inntil 10 000 km er 4,05 kroner. Over 10 000 km får du 3,45 kroner per kilometer.

Kilde: Skatteetaten

Mercedes for flere enn gubber

Audi A4 og BMW 3-serie har blitt brysomme konkurrenter, derfor har Mercedes laget en helt ny utgave av Mercedes C-klasse. Gubbestemplet skal bort, og Mercedes imponerer med ny standard innen sikkerhet og komfort. Nye C-klasse er nesten 10 cm lengre og fire cm bredere – men 100 kilo lettere. Nykommeren har utstyr som tidligere er forbeholdt langt større luksusbiler. Blant annet avansert anti-kollisjonssystem, luftfjæring og head-up-display. Sedan-utgaven kommer til Norge i mars, men nordmenn flest venter nok på stasjonsvognen som kommer i september.

Mercedes C-klasse

Pris fra: Kr 375 700,-
Motor: 2,2 diesel – 170 hk
Dreiemoment: 400 Nm
0–100 km/t: 8,1 sekunder
Toppfart: Ukjent



Nødvendig sjekkliste

Dette bør du sjekke før du bestemmer deg for å lease bil.

- Foreligger det en minstetid på bindingsperiode?
- Kan kontrakten sies opp?
- Hvem har ansvar for service og vedlikehold?
- Hvem har ansvar for feil og andre problemer?
- Hva skjer ved skader, for eksempel totalhavari?
- Hvem har lov til å bruke bilen?
- Hva skjer når bilen leveres tilbake?
- Hva regnes som skader/feil, og hva regnes som alminnelig slitasje når bilen leveres tilbake?

Kilde: NAF

Nissan for SUV-elskeren

Nissan Qashqai har vært en bestselger av dimensjoner innen SUV-segmentet. Oppfølgeren inntar Norge i disse dager, og forventningene er store. Det er gjort solide forbedringer på materialkvalitet og finish. Plassen er kraftig forbedret, det samme gjelder for design, teknologi og sikkerhet. SUV-en blir tilgjengelig både med for- og firehjulstrekk med diverse motorer fra 1,2-liters bensinturbo på 115 hk og oppover.

Nissan Qashqai

Pris fra: Kr 247 900,-
Motor: 1,2 bensinturbo – 116 hk
Dreiemoment: 190 Nm
0–100 km/t: 11,3 sekunder
Toppfart: 183 km/t





Kan du kode?

SVARER DU NEI BØR DU TA GREP FØR KIDSA TAR DEG

av SIGVALD SVEINBJØRNSSON I DIGI.NO

DET SISTE HALVE ÅRET har en entusiastisk norsk teknologibransje etablert et fantastisk dugnadsprosjekt de har kalt «La Kidsa Kode». Hensikten er å lære kidsa de grunnleggende byggesteinene i vårt informasjonssamfunn: Programmering. Men ledere burde også snike seg med på disse samlingene. Kompetansen man vil få er helt elementær for å forstå hvordan vårt nye informasjonssamfunn fungerer.

Det toneangivende analyseselskapet Gartner mener vi står foran en periode på fem til sju år, der IT får nye og avgjørende roller i bedrifter og organisasjoner. I takt med at stadig større deler av samfunnet blir digitalisert, vil kravene til både bedrifter og offentlige etater bli store. Teknologi vil gjøre at små oppstartsselskaper fra for eksempel Finland kan true markedsposisjonen til store banker. Tror du meg ikke?

I fjor vinter hadde jeg gleden av å spise middag med den finsk-irske gründeren Kristoffer Lawson. Sammen med noen venner kodet de opp løsningen «Holvi» (finsk for hvelv). Dette er en app og en nett-tjeneste som gir alle verkøytene du trenger for å styre økonomien i en liten bedrift eller

i et prosjekt. Posteringer, regnskap og hele pakken. Det eneste de trenger banken til, er å deponere penger via kontoer og flytte pengene. Kundene betaler faktisk «Holvi» for tjenesten – fordi den løser et problem og fordi den er veldig lett og fin å bruke. Det er innovasjon som kommer fra utkannten, på alle mulige måter, som nå er i ferd med å lanseres over hele eurosonen.

Det samme ser vi i industrisektor etter industrisektor. I USA har Amazon patentert en løsning som skal gjøre det mulig for dem å sende deg en pakke før du har bestilt den. De mener de vet så mye om deg og dine kjøpevaner at de tar sjansen på eventuelle feilsendelser. Hensikten er å konkurrere ut vanlige fysiske butikker som bare kan konkurrere på umiddelbar levering.

Basis for dette er teknologi og programmering. Jeg tror ikke norske ledere skal lære seg å programmere, men dere bør skaffe dere forståelse for hvordan de grunnleggende byggesteinene i vårt digitale samfunn er skrudd sammen, og hvordan de fungerer. Hvem vet – det sitter kanskje noen kids på en skole i nærheten av deg og programmerer en app som vil gjøre tjenestene til selskapet ditt overflødige. ←

← Nettbrett for proffer

Samsung vil nå sette standarden for nye tablets med **Samsung Galaxy TabPro**. Nettbrettet har en krystallklar og høyopp-løselig skjerm, og dessuten en av de kraftigste nettbrettprosessorene på markedet. Sammen med smarte funksjoner tilfredsstilles kravene til både profesjonell og privat bruk.

↓ Stream deg i søvn

Tivoli Audio Model Three er så godt som uforandret siden den første varianten ble lansert for ni år siden. Med unntak av én ting! Med innebygd bluetoothteknologi kan du nemlig streame musikken trådløst fra telefonen, nettbrettet eller datamaskinen. Dermed kan denne klokkeradioen mer enn å vekke deg.



//
I takt med at stadig større deler av samfunnet blir digitalisert, vil kravene til både bedrifter og offentlige etater bli store.



Sigvald Sveinbjørnsson jobber i digi.no.

Foto: Lise Tønsberg Vangerud

→ Få hjelp av robot

Sliter du med å rekke husvasken i den hektiske hverdagen? Da kan kanskje denne roboten hjelpe deg. Vårens nye robotstøvsuger fra LG Hom-bot Square er en mester i å fjerne støv, og har allerede fått «best i test»-tittel i Sverige.



↑ Trådløs assistent

Opptakeren **Olympus DM-7** lar deg ta opp viktige samtaler, intervjuer og møter på farten. Den kan kobles trådløst til smarttelefonen og nettbrettet, og kan dessuten styres ved hjelp av stemmen. En utmerket assistent til arbeidet.

→ Teknisk trening

LG Lifeband Touch hjelper deg med treningen! Denne treningspartnernr kan brukes i alle former for trening, og du kan enkelt koble den opp til både iOS- og Android-baserte smarttelefoner. Den viser tid og dato, og det stilrene designet gjør at du også kan bruke den som en vanlig klokke.

↓ Lite, men like god

Android-telefonen **Sony Xperia Z1 Compact** er en miniutgave av storebroren. Den er støvtett, vanntett og gir unike foto- og filmmuligheter. I tillegg kan du sette den i vintermodus slik at du kan taste løs med vantene på!



Foto: Produktfoto fra leverandørene

Unyttig eller nyttig?

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



Anne-Lise Grosberghaugen
veileder MjøsaAnker as

Min DAB-radio, som jeg fikk i vervepremie fra Lederne, er en av mine favoritter. Den slår jeg på med en gang jeg står opp om morgenen. Den er liten og hendig, så jeg tar den også med på hytta. Det jeg absolutt ikke vil bruke penger på eller ha inn i mitt hus, er pepperbøsse med lys og motor!



Morgan Degestrøm
seniorrådgiver i Innovasjon Norge

Min favorittdings er en bærbar PC, og da helst på fanget i godstolen hjemme. Forsøker å se på tv, jobbe, surfe og sjekke diverse nettsider – og helst alt samtidig. Ifølge min kone er det da umulig å få kontakt med meg. Det kunne aldri falt meg inn å kjøpe en fulldempa karbonsykkel til 50–60 000 kroner for å drive mosjonssykling.



Kjersti Myrjord
distribusjonsleder i Posten

Favorittdingen mine er definitivt mobiltelefonen. For meg er det HTC som gjelder, og jeg må innrømme at jeg blir veldig fristet når det kommer nye modeller. Jeg bruker ikke penger på dingser som brukes til spill, vet ikke hva de heter engang.

PÅ MOBILEN

App-solutt alt kan lastes ned

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



Microsoft Remote Desktop

Med denne appen trenger du ikke være bekymret for at du ikke har kontroll over PC-en din. Uansett hvor du er, kan du fjernstyre den fra en iPad eller et Android-nettbrett. Appen gir deg tilgang til både filer og programmer. Appen er, som få fjernstyringsapper, helt gratis!



Foto: Thinkstoc



Self Help Classics

Det finnes et hav av bøker om personlig utvikling, suksess og ledelse. Nå kan du i tillegg ha dem tilgjengelig hele tiden. Denne appen har samlet 27 av de største klassikerne innenfor dette feltet, slik at du alltid har tilgang til kunnskapen på telefonen din. I tillegg til bøkene du får tilgang til, er det ytterligere 28 bøker du kan kjøpe om leselysten melder seg.



Quickoffice

Vanskelig å jobbe på nettbrett, har du kanskje tenkt. Men det trenger det ikke være. Appen Quickoffice gjør det mulig å opprette, åpne og redigere Microsoft Office- og PDF-filer på nettbrettet ditt. Du kan både åpne og lagre filer til eller fra nettlagrings-tjenesten Google Drive. Kobler du til trådløst tastatur, kan du jobbe enda mer effektivt!



Cardiotrainer

Finner du ofte unnskyldninger for å droppe treningen? Da bør du laste ned denne appen. Den lar deg sette opp treningsprogrammet på mobilen – hvilke dager du skal trene, og hva. Statusfeltet på mobilen viser hvor mange kalorier du har forbrent. Når du har gjennomført en planlagt økt, vises dette i grønt – hvis ikke skifter fargen til rødt.



Evernote

Den gode, gamle notatblokk er i ferd med å bli overkjørt av mobiltelefonen. Appen Evernote gjør det enda enklere for deg å notere det du måtte ønske – enten som tekst, lyd eller bilde. Dermed trenger du ikke være redd for å ha glemt penn og papir til møtet. Appen gjør det mulig å dele notatene på tvers av ulike digitale plattformer, slik at du alltid har dem tilgjengelige.



Smiler mer

Det er ikke nytt at smilefjesene har inntatt mail, sms-er og meldinger som skrives på sosiale medier. Men at over 90 prosent av oss bruker dem, visste du kanskje ikke?



Jenter og kvinner bruker smilefjes på telefonen oftere enn gutter og menn.



98 prosent av de mellom 17 år og 25 år bruker smilefjes på mobiltelefonen, og er absolutt av storforbrukerne.



Tallet er litt lavere for aldersgruppen over 26 år. Der bruker 90 prosent smilefjes.



På Facebook bruker 93–94 prosent smilefjes uansett aldersgruppe.

Kilde: Berit Skog ved NTNU/Osloby

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.

Slik gjennomskuer du hersketeknikkene

Boka «Härskarteknik» gir deg tips om hvordan du skal håndtere personer mot hverandre. Elaine Eksvård mener det er noe alle bruker, uavhengig av kjønn, alder og posisjon. Problemet er at folk ikke vet det selv. Boka handler ikke bare om menn som undertrykker kvinner eller sjefer som misbruker makta. Den tar opp noe vi alle bruker mot hverandre. Boka hjelper deg med å sette fingeren på når og hvordan hersketeknikkene skjer. Eksvård definerer åtte hovedtyper herskere, og beskriver dem med folks egne historier. Hun deler også sine egne erfaringer, og foreslår på en humoristisk måte hvordan man skal takle vanskelige situasjoner. – Alle som lider av nasjonal-syndromet konfliktskyhet, har nå en håndbok om hvordan man takler vanskelige saker og hvordan man klarer å gjennomskue ulike hersketyper, sier Eksvård.

Intervjuet med Elaine Eksvård i temasaken på side 28.



Hersk over herskerne

Hilde Sandvik og Jon Risdal
Hersketeknikk

Blir du sablet ned i debatter uten at du helt kan gjøre rede for hva som skjedde? Først etterpå kommer raseriet over å ha blitt utsatt for hersketeknikker. Men da er det for sent å ta til motmæle. Denne boka lærer deg å slå tilbake. Forfatterne kartlegger, analyserer og setter navn på hersketeknikker i dagens Norge.

Spartacus Forlag



Inspirert av sjimpanser

Ola Berggren og Tommy Lundberg
Ledelse på apestadiet

Kan sjimpansene lære deg å bli en bedre leder, spør forfatterne Ola Berggren og Tommy Lundberg i boka *Ledelse på apestadiet*. De har blitt inspirert av sjimpansen Santino og flokken hans. Aper og mennesker liker mye av det samme, enten det er et klapp på skulderen, bli klødd på magen, bonus og bananer. En sjef som vet dette, kan gjøre arbeidsplassen mer menneskelig, øke trivselen og dermed øke selskapets verdi. Les og le samtidig!

Aschehough



Snakk som Obama

Shel Leanne
Obamas talekunst

Howdan snakke om mål og visjoner? Barack Obama har det man kan kalle makt i sine ord. Når han bruker sine evner til å opptre offentlig, vekker han ikke bare dundrende applaus, men han inspirerer også tilhørerne til forandring. I denne boka kan du lære hvordan du kombinerer retorikk, kroppsspråk og overtalelsens edle kunst til å skape en prestasjon som bygger tillit og stimulerer til handling. Lykke til!

Hegnar Media

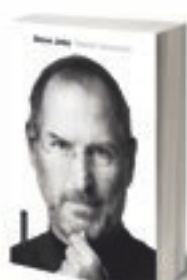


Det nye Brasil

Arne Halvorsen
Brasil i sol og skygge

Vi kjenner Brasil som fotballandet, samba- og karnevallandet, landet med de mange favelaene og de kriminelle bandene, og vi kjenner den mektige Amazonas-floden. Nå snakker vi om Brasil og fotball-VM i 2014. Men landet er så mye mer. Brasil er i ferd med å seile opp som turistland og som satsingsland for norsk næringsliv. Over 100 norske bedrifter har etablert seg i Brasil, ikke minst innen oljesektoren. Denne boka gir innblikk i det «nye» Brasil.

Pax Forlag



Den egentlige sjefen

Walter Isaacson
Steve Jobs

Like etter Apple-gründer Steve Jobs døde i 2011, kom biografen om ham. Her blir blant annet lederstilen hans trukket fram. Han var kjent for å være nærmest en paranoid sjef og kontrollfreak, og eksperter har advart norske ledere mot å la seg inspirere av den autoritære sjefen. Walter Isaacson gjennomførte flere samtaler med Jobs, noe som dannet grunnlaget for en ufiltrert historie om Apple-mannes liv.

Cappelen Damm



Tre uker på to hjul

Veien var målet og pausene korte da Kjell Inge Ambjørndalen satte seg på motorsykkelen i fjor sommer. Likevel ga den 13 000 kilometer lange turen inntrykk han sent vil glemme.

– **NÅR DU KJØRER** motor-sykel deltar du i omgivelsene på en helt annen måte enn når du kjører bil. Du kjenner temperatur, lukt, vind, sol og nedbør på kroppen, for ikke å snakke om insekter. Det er to vidt forskjellige måter å reise på, forklarer Kjell Inge Ambjørndalen.

Motorsykkellentusiasten og advokaten i Advokatfirmaet Norman & Co kan fortelle om en reise litt utenom det vanlige. I fjor bestemte nemlig han og kameraten Haakon Berg Jensen seg for å kjøre rundt Det kaspiske hav. Det innebar blant annet å krysse Russland, Kazakstan, Uzbekistan, Turkmenistan og Iran. Med telt, sovepose og begrenset bagasje, dro de avgårde.

– Allerede da vi ankom Russland kom vi til en helt annen verden enn vi er vant til her hjemme. Den materielle situasjonen var opplagt annerledes. I tillegg gjorde menneskene

inntrykk. De var svært hyggelige, hjelpsomme og interesserte, noe som for øvrig viste seg å bli tilfelle på hele turen, forteller Ambjørndalen.

Og på en slik reise, hvor språkkunnskapene er nærmest ikke-eksisterende, ble kommunikasjonen et tema i seg selv.

– Men, det er utrolig hvor langt et smil og enkle håndbevegelser rekker, pluss litt fantasi. Når vi bestilte mat i Russland endte vi ofte opp med å bestille suppe, og da gjerne den som hadde flest ord under seg. Hvert ord var jo en ingrediens, og vi hadde stort behov for næring.

Kameler langs veiene

Det tok fire dager for kameratene å komme gjennom Russland, på langstrakte og brukbare veier. Da de kom inn i Kazakstan ble imidlertid standarden en helt annen. Ambjørndalen forteller at



I løpet av reisen var Ambjørndalen og kameraten innom flere kontinenter. Flere av Ledernes medlemmer kjenner ham godt, og har hørt mange spennende historier.

veikvaliteten de første milene over grensa var helt usannsynlig dårlig, og veldig krevende.

– Heldigvis var motorsyklene lagd for den type utfordringer, slik at vi var vesentlig bedre stilt enn hva tilfellet var for bilene vi møtte.

Og, selv om man etter hvert blir vant med mye rart, var det godt å nærme seg en stor by, Atyrau, hvor veiene plutselig ble tilnærmet perfekte. Vi overnattet to netter på hotell, noe som var ganske behagelig etter fire netter i telt i Russ-

// **Iranerne er kanskje de vennligste menneskene jeg har møtt.**



Kjell Inge Ambjørndalen ble overrasket over alle de vennlige og imøtekommende menneskene de møtte på reisen. Her med en sprudlende gjeng i Iran.

land, forteller han.

På vei ut av Kazakstan overnattet kameratene under en jernbaneovergang, og kameler og villhester løp langs veiene. Neste land var Uzbekistan, hvor de fikk seg en stor overraskelse: Det var ikke bensin å få kjøpt! Det krydde av biler, men alle var ombygd til gassdrift. De fikk heldigvis tak i 30 liter bensin på «svartebørsen», av en privatperson langs veien, og dermed nok til å komme seg inn i nabolandet, Turkmenistan.

Trøbbel i ørkenen

Underveis fikk Ambjørndalen en utfordring, nemlig kjøring i sanddyner midt på natten. De var på vei for å oppleve en stor attraksjon i Turkmenistan, Gas Crator, en naturlig tent gassflamme i ørkenen.

– Jeg hadde jo aldri kjørt i sand før, og satte meg rett og slett fast. Sykkelen var tung, og jeg var sliten etter en lang dags kjøring. Etter avtale kjørte derfor Haakon videre.

Jeg satte opp teltet, uten at det resulterte i all verdens søvn. Tenkte mest på at jeg måtte komme meg avgårde før det ble altfor varmt. Heldigvis kom en sauegjeter tilfeldigvis forbi, som hjalp meg i gang slik at jeg fikk snudd sykkelen og kjørt tilbake til hovedveien. Hjelpsomme og hyggelige mennesker var det heller ikke mangel på da de ankom Iran.

– Iranerne er kanskje de vennligste menneskene jeg har møtt, en veldig hyggelig kontrast til det negative inntrykket som skapes i media.

Drømmer om Afrika

Ferden gikk videre til Teheran, med en svipptur ned til det Kaspiske hav, før de ankom Tyrkia og Istanbul, hvor resten av familien ventet.

– Vi delte oss i Tyrkia. Haakon kjørte hjem til Norge igjen, mens jeg slappet av en uke i Istanbul, før hjemturen tilbake til Oslo. På det tidspunktet hadde jeg så mye kjøring i

// **Etter noen dager kommer man inn i en form for meditativ modus. Det er en helt spesiell følelse.**

kroppen at dette var enkelt, til tross for en avstand på 3400 kilometer.

På spørsmål om han vil ta turen igjen, svarer han nølende.

– Når du kjører motorsykel så langt, blir du vant til å sitte på setet. Etter noen dager kommer man inn i en form for meditativ modus. Det er en helt spesiell følelse, hvor du kjenner på alt rundt deg hele tiden. Men jeg kommer nok aldri til å kjøre så langt igjen, over så kort tid. 60 mil om dagen er mye. Neste gang blir det en halvering. Selv om jeg må erkjenne at jeg allerede har begynt å tenke på Afrika, smiler han. <

Fire kjappe

- I Nevn tre reisefavoritter!**
I) Uruguay (en perle av et land, med 500 kilometer strand).
 - II) Roma (vanskelig å komme utenom, verdens vakreste by).
 - III) Alle stedene jeg ennå ikke har besøkt
- 2 Hva har du alltid med deg i kofferten?** Barbermaskin og en god bok.
- 3 Hvor drømmer du om å reise neste gang?** Ingen spesielle steder, det viktigste er å komme seg på tur. Og til sommeren skal kjæresten min og jeg kjøre rundt Østersjøen (på motorsykel, selvsagt). Det gleder jeg meg til.
- 4 Hva er ditt beste reiseråd?** Reis enkelt, lavt og billig. Det er da man får best kontakt med folk og omgivelser.



I FORM

Flere vil bli sterke

VISSTE DU AT STYRKETRENING ER DEN IDRETTSAKTIVITETEN SOM HAR ØKT MEST I NORGE DE SISTE ÅRENE?

ANDELEN som drev med styrketrening i 2001, var bare 18 prosent. I 2013 derimot, hadde den økt til 39 prosent. Det viser de siste tallene fra Statistisk Sentralbyrås Levekårsundersøkelse.

Styrketrening er også den idretten hvor befolkningen er mest aktiv. I fjor var det 34 prosent som hadde drevet med styrketrening mer enn ti ganger i løpet av de siste 12 månedene. Nesten like mange,

30 prosent, hadde jogget like ofte. Også denne aktiviteten har blitt mer populær. Prosentandelen som jogger er nemlig doblet på tolv år; fra 20 prosent i 2001 til 40 prosent i 2013.

1 RIKTIG TEKNIKK

Få veiledning i starten, slik at du er sikker på at du gjør øvelsen riktig. Så forebygger du skader og får bedre resultater i lengden.

2 JUSTER OPP VEKTEN

Det må aldri føles for lett å gjennomføre treningsprogrammet. Derfor må du øke vekten med jevne mellomrom.

3 VARIER ANTALL REPETISJONER.

Hver måned bør du variere mellom 12 og 15 repetisjoner, 9 og 12 repetisjoner og 6 og 9 repetisjoner. Vekten skal selvfølgelig justeres opp og ned, slik at den passer antall repetisjoner. <

Foto: Thinkstock

Illustrasjon Berit Somme

Redd deg med balansen

DET ER IKKE MYE SOM SKAL TIL FOR AT DU LIGGER LANGFLAT PÅ HÅLKA ELLER STUPER UT AV SKILØYPA. MED RIKTIGE BALANSEØVELSER SOM STYRKER MAGEN OG RYGGEN KAN DU HOLDE DEG Lenger PÅ BEINA.



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



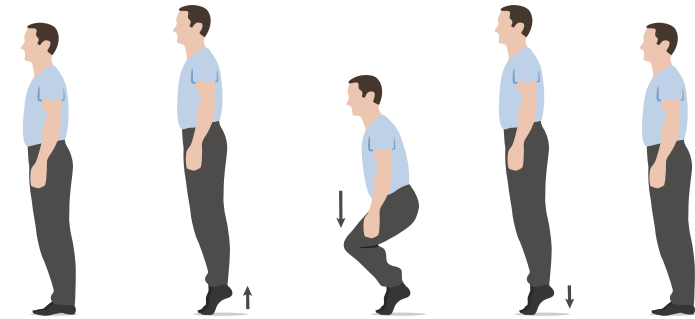
ETTBENSLØFT: Stå med bena i hoftebredde og plasser hendene på korsryggen. Trekk inn navlen, ha rett rygg og løft ett og ett ben opp til hofte høyde med 90 grader bøy i kneet. Gjenta seks til åtte ganger på hvert ben.



FLYVER PÅ ETT BEN: Trekk navlen inn og fall frem i en rett linje, slik at kroppen og det andre benet er parallelt med gulvet. Armene går ut til siden som vinger. Hold litt før du bytter ben. Gjenta fire til seks ganger.



STÅ PÅ ETT BEN I BLINDE: Løft det ene benet litt opp fra gulvet, og trekk navlen inn. Lukk så øynene og hold så lenge du kan før du bytter ben.



TÅHEV MED KNEBØY: Stå med bena i hoftebreddes avstand, trekk navlen inn og kom opp på tåballene. Med rett rygg setter du deg ned i knebøy – fortsatt på tåballene! Reist deg opp igjen før du setter hælene ned. Gjenta seks til åtte ganger.



STÅENDE UTFALL: Flytt det ene benet et dobbelt skritt frem og kom opp på tåballen på det bakre benet. Trekk inn navlen. Med rett rygg lener du deg mot det fremre låret og bøyer begge knær opp og ned. Viktig at det fremre kneet er rett over ankelen. Gjenta seks til åtte ganger før bena bytter plass.



SIDEBALANSE: Trekk inn navlen og før tyngden over det ene benet, mens det andre kommer opp fra gulvet. Len deg langt over til siden, og hold en rett linje fra benet som er i luften til motsatt skulder. Lag sirkler med begge armer; foran navlen, opp over hodet før armene går ned langs siden. Lag åtte armsirkler før du bytter ben.



BALANSE PÅ BALL: Stå barbeint på en fotball. Hold deg gjerne fast i noe slik at du kommer deg på. Slipp når du har funnet balansen.



Vi blir sprekere!



Visste du at åtte av ti nordmenn trener minst én gang i uka?

6

Kun seks prosent sier at de aldri trener eller mosjonerer.

45

45 prosent brukte sykling som treningsform i fjor.

40

40 prosent gikk på ski eller var på joggetur i fjor.

Kilde: Statistisk sentralbyrå/Levekårsundersøkelsen 2013

PENSJON

Ta ut pensjonen når du vil

GJESPER DU NÅR DU HØRER ORDET PENSJON? DA BØR DU UNDERSØKE DET LITT NÆRMERE. MULIGHETENE ER KANSKJE FLERE ENN DU TROR.

av INGER LISE WELHAVEN

DAGENS pensjonsordning er fleksibel og gir mange kombinasjonsmuligheter. Spørsmålet er ikke lenger når du vil gå av med pensjon, men når du vil ta ut pensjonen din. Som følge av pensjonsreformen som ble innført i 2011, er det nemlig opp til hver og en å velge når de vil ta ut alderspensjonen. Det betyr at alderspensjon nå handler mest om uttak, ikke så mye om fratrekken i arbeidslivet. Det var også dette som var målsettingen med pensjonsreformen: Å tilpasse pensjonsuttaket bedre til den enkelte, slik at flere ønsker å stå i jobben sin lenger enn de ellers ville gjort.

– Pensjonen er det de fleste av oss skal leve av når vi avslutter yrkeskarrieren vår. Derfor er det så viktig å ha kunnskap om hva vi kan forvente i pensjon, og det er litt sent å begynne og tenke på dette når du er 60 år. Dessuten er ikke pensjon bare snakk om alder. Hvis du blir varig syk og arbeidsufør som 40- eller 50-åring, er det pensjonen som blir lønnen din resten av livet. Derfor er det lurt å være litt opptatt av pensjon gjennom hele yrkeskarrieren, sier Erik Steenberg i rådgivingsfirmaet Steenberg & Plahte AS. Pensjon består av flere elementer. I bunnen ligger

Folketrygden. Deretter AFP for de som har og er berettiget til dette. Så kommer kollektiv tjenstepensjon fra den enkelte arbeidsgiver, og på toppen eventuell egen, privat pensjonssparing. Kollektiv tjenstepensjon er noe man i dag opparbeider seg gjennom hele arbeidskarrieren, fra første arbeidsdag fram til pensjonsalder.

// Myndighetene sier det er ditt valg! Ikke arbeidsgiverens.

I Norge må alle bedrifter tilby en kollektiv tjenstepensjon og de kan velge mellom tre forskjellige løsninger. De vanligste er ytelsesbasert pensjon og innskuddsbasert pensjon, men første januar i år ble det også lansert en hybridløsning som er en blanding av disse to (se pensjonsordbok på neste side).

Ulike muligheter

Både pensjon fra Folketrygden, AFP og kollektiv tjenstepensjon kan tas ut fra og med fylte 62 år, selv om du slutter eller fortsetter i jobb. Det betyr at pensjonen er fleksibel og helt frakoblet arbeidsforholdet.

– Myndighetene sier det



er ditt valg! Ikke arbeidsgiverens. Derfor gir det så mange spennende kombinasjonsmuligheter, påpeker Steenberg.

Fleksibiliteten betyr at du må ta stilling til noen spørsmål: Skal jeg slutte å jobbe og ta ut pensjon fra jeg er 62 år? Skal jeg fortsette i halv stilling og ta ut full pensjon ved siden av? Eller vil jeg vente med å ta ut pensjon og jobbe fullt til jeg er 67 år? Hvis du som 62-åring går ned fra 100 prosent stilling til 50 prosent, og tar ut pensjon i tillegg, kan det vise seg at du får mer utbetalt enn da du jobbet fullt. Hvis du venter med å ta ut pensjonen, får du større pensjon senere.

Men kanskje du ikke trenger pengene da?

Ingen fasit

På spørsmålet «Hva er klokt for meg?» finnes det ikke noe fasitsvar, ifølge Steenberg. – Alle må finne ut hva de selv ønsker og hvilke behov de har. For å ta en beslutning om hvor lenge du skal jobbe og i hvilken grad du skal jobbe fulltid eller redusert, er det imidlertid avgjørende å vite hva de forskjellige mulighetene innebærer i kroner og øre. Det er mange elementer som spiller inn: Forholdet ditt til Folketrygden, AFP, kollektiv tjenstepensjon og eventuell egen pensjonssparing. ←



Smart pensjon

Hvor stor blir pensjonen min?

Svarene på disse spørsmålene er avgjørende for hva du får i pensjon:

- ☞ Når skal jeg slutte i arbeid?
- ☞ Når skal jeg ta ut pensjonen min?
- ☞ Skal jeg fortsette å jobbe, men i redusert stilling?
- ☞ Skal jeg ta ut all pensjon og jobbe fullt ved siden av?
- ☞ Vil jeg vente med å ta ut pensjonen til jeg slutter å jobbe?

Få oversikt

Her får du mer kunnskap om mulighetene i Folketrygden og AFP:

- ☞ www.nav.no/pensjon
- ☞ Ta AFP-testen for å sjekke om du er berettiget til AFP: www.afp.no
- ☞ På www.norskpensjon.no får du blant annet nyttig informasjon om kollektive pensjonsytelser.
- ☞ Sjekk gjerne også nettsidene til de ulike pensjonsleverandørene.

Råd fra eksperter

Lederne inngått et samarbeid med Steenberg & Plahte AS, så nå kan du få bedre kontroll over pensjonen din.

Steenberg & Plahte AS gir rådgivning til Ledernes medlemmer fra 59 til 65 år, slik at du har best mulig grunnlag for å ta et riktig pensjonsvalg. – Målet med rådgivningen er at den enkelte skal få god oversikt over hvilke muligheter de har og hva de forskjellige alternativene betyr for totaløkonomien. Vi vokter oss for å gi konkrete råd – valget er opp til den enkelte. Men for å kunne ta et valg må man ha oversikt over konsekvensene. Der kan vi hjelpe, sier Erik Steenberg.

«Pils og pensjon»

Selv om det er lenge til du går av med pensjon, bør du tenke på det nå. Unge Lederne, Ledernes avdeling i Bergen, U37 i Bergens Næringsråd og Steenberg og Plathe inviterer derfor til «pils og pensjon» på Grand i Bergen, 27. mars fra kl. 19 til 21. Velkommen til en nyttig og sosial samling!

Arnes pensjonsvalg

Arne (61) vil jobbe til han blir 67 år. Men han lurer på hvordan økonomien blir om han velger å jobbe 100 eller 50 prosent fra han er 62 år, i kombinasjon med fullt uttak av alderspensjon Folketrygden og AFP.

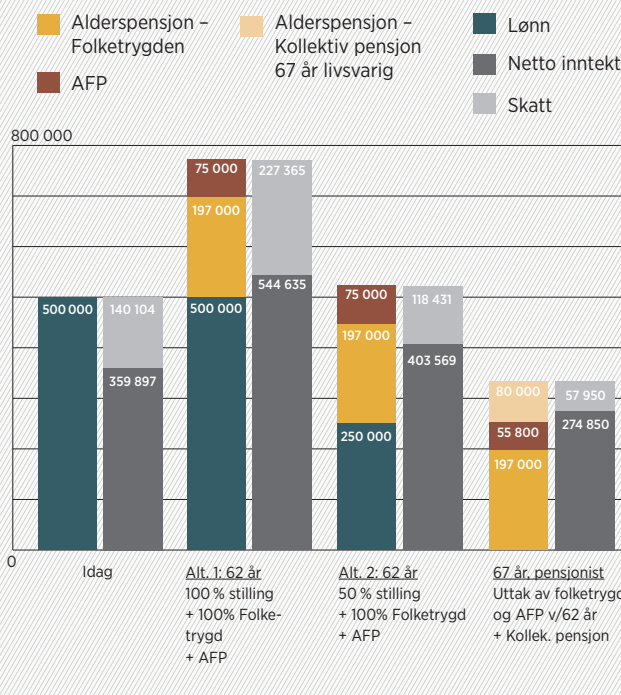


Født:
1. januar 1953

Sivilstand:
Enslig

Opptjeningsmodell:
• 40 års opptjening i 2014
• Fleksibel alderspensjon
• Besteårsregel (NAV)
• AFP

Kollektiv pensjon gjennom arbeidsgiver:
66% ytelsesbasert ordning
Karriere: Jobbet fra 22 år
Inntekt: 500 000 kroner i hele karrieren
G: 85.245



Pensjonsordbok

Kollektiv tjenstepensjon:

Alle bedrifter i Norge må tilby kollektiv tjenstepensjon. De fleste tilbyr enten en ytelses- eller en innskuddsbasert pensjonsordning, eller en mellomting av de to.

Ytelsespensjon: Ved ytelsespensjon er arbeidstaker garantert en viss sluttutbetaling. Ordningen gir deg normalt 66 prosent av sluttlønnen din, sammen med en standardberegnet folketrygd – forutsatt at du har full opptjening.

Innskuddspensjon: Ved innskuddspensjon innbetaler arbeidsgiveren en gitt prosent av lønna di. Innbetalingen er kjent for den ansatte, men ikke størrelsen på den endelige pensjonen. Den avgjøres av hvor stor avkastningen blir. Arbeidstaker bærer avkastningsrisikoen.

Hybridpensjon: Denne fungerer som en innskuddspensjon i innbetalingsperioden og en ytelsespensjon i utbetalingsperioden.

PERSONFORSIKRING

Slik forsikrer du deg

Personforsikring er ikke det mest spennende i livet, men noe av det viktigste. Men hva slags forsikring trenger du, egentlig?

Av ELLEN LINDÉN DØVIKEN, SENIOR FORSIKRINGSMEGLER VED LEDERNES FORSIKRINGSKONTOR



DET FØRSTE du må spørre deg selv om, er hva slags forsikringer du og din ektefelle eller samboer trenger. En personforsikring skal være en økonomisk buffer om noe skulle skje. Blir du for eksempel varig arbeidsufør, må du regne med at inntekten blir sterkt redusert. Resten av livet. Det kan kanskje gå helt greit, spesielt om dere har to inntekter i familien. Om du ser at det ikke går bra, bør du begynne å tenke forsikring.

1. Har dere forsikringer via arbeidsgiver? Mange har personforsikringer som et personalgode, derfor er det lett å overse slike ordninger. Spør på personalavdelingen eller den tillitsvalgte hva som gjelder for deg.

2. Hvilken livssituasjon er du i? Husk at forsikringsbehovet endrer seg etter livssituasjonen. Er du i etableringsfasen av livet, med små barn og mye gjeld, er behovet for å sikre seg større enn det er når barna har forlatt redet og låneterminene har krympet. I etableringsfasen trenger du både livsforsikring og uføreforsikring.

Er du singel trenger du uføreforsikring mer enn livsforsikring.

Er du nylig separert eller skilt bør du se nøye over forsikringene. Behovet for forsikringer endrer seg ofte når du endrer sivil status.

Spørsmål: Hvilke personforsikringer kan jeg velge mellom?

SVAR: Vi tilbyr tre viktige personforsikringer. **Livs-forsikring:** Sikrer de etterlatte slik at deres økonomiske hverdag ikke blir vanskeligere om du eller din livsledsager faller bort. **Uføreforsikring:** Er en buffer som reduserer effekten av inntektstapet hvis du blir varig arbeidsufør. **Kritisk sykdom:** Gir en utbetaling allerede 30 dager etter at endelig diagnose er stilt, og kan være til stor økonomisk hjelp i en vanskelig livssituasjon.

Spørsmål: Hvilke dekningssummer trenger jeg?

SVAR: Ved død og arbeidsuførhet er tommelfingerregelen at du bør forsikre deg for et beløp tilsvarende ¾ av felles gjeld. Om dere har 2,5 millioner kroner i gjeld, vil vår dekning på 22G være omtrent passe. Men størrelsen på forsikringen bør alltid vurderes



individuelt, blant annet ut fra hvilken inntekt hver av ektefellene har.

Spørsmål: Hvordan kjøper jeg personforsikringer?

SVAR: Alle de tre forsikringene som er beskrevet over krever at du leverer en egenerklæring om helse. Skjema for helseerklæring finner du på Ledernes forsikringssider i venstre meny under «Skjema». Ferdigutfylt skjema sendes direkte til forsikrings-selskapet. Når selskapet har godkjent helseerklæringen får du forsikringspapirene tilsendt i posten. ←

Lave priser

Vi forhandler på vegne av flere tusen medlemmer og klarer derfor å oppnå betydelig lavere priser enn du som enkeltperson kan få. Du finner også prisen på de ulike forsikringene på vår nettside www.lederne.no/forsikring

Ta kontakt!

Ledernes forsikringskontor er ditt servicepunkt for medlemsforsikringene. Ring 22 54 51 50 – tast 2, eller send e-post til forsikring@lederne.no med dine spørsmål.

Foto: Thinkstock

ADVOKATEN

Kontrollerer deg med spionasje

Er det nyttig at forsikringsselskapene bruker virkemidler du ikke vet om for å finne ut om du faktisk er så skadet som du antyder? Neppe.

Av ADVOKAT HELGE HUSEBYE HAUG, ADVOKATFIRMAET NORMAN & CO. ANS



VI HAR ALLE tro på en forsikringspartner som oppfyller den tildelte samfunnsoppgaven og stiller opp med nødvendig «nødhjelp» til deg og din familie når ulykken inntreffer. Men hva om forsikringsselskapet isteden benytter midlene vi har betrodde dem, til å spane på deg i skjul, filme deg og kanskje telefonavlytte deg og din familie — alt for å finne ut om du virkelig har blitt så skadet som du hevder. Er dette akseptabel oppførsel og er slike metoder egnet til å sikre et riktig og rettferdig resultat i forsikringssaken din?

I de 25 årene jeg har arbeidet for å trygge en riktig og rettferdig erstatning til personskadde, har jeg aldri sett tilfeller der et forsikrings-selskap ved hjelp av spaning, filming og telefonavlytting har klart å måle omfanget av en personskade. Vi bør holde fast ved at personskader skal utredes av kompetente leger, ikke politilignende forsikringsansatte på jakt etter om den skadde simulerer eller overdriver en skade.

I dagens teknologiske samfunn vet vi at virkeligheten kan manipuleres og skapes med så enkle midler som en smarttelefon. Vil vi akseptere



// I dagens teknologiske samfunn vet vi at virkeligheten kan manipuleres og skapes med så enkle midler som en smarttelefon.

et samfunn der vi spionerer på hverandre og deretter bruker spionmaterialet, manipulert eller ikke, til å bevise at det er vi som har rett, ikke det forsvarsløse spionoffet?

Datatilsynet satte temaet på dagsorden i sommer da de ga Norges største forsikrings-selskap en kraftig smekk på

fingrene. Selskapet hadde brutt samfunnsessensielle personvernregler uten engang å ha forstått det selv. Nå vurderer Datatilsynet å sanksjonere det samme selskapet for å ha spanet på og filmet en skadet arbeidsleder, samt under falsk identitet og med skjult agenda å ha avhørt hans samboer. Denne utilbørlige og lovstridige måte å kartlegge omfanget av en personskade på, blir likevel forsvart og markedsført som nødvendige tiltak av bedriftens konsernsjef.

Etter vår oppfatning må man for å drive skjult observasjon, telefonavlytting eller videofilming ha klar lovhjem-

mel for virksomheten. Slik hjemmel finnes ikke når formålet med kartleggingen er å finne fram til omfanget av en personskade. Da finnes andre og bedre egnede virkemidler, som å be personen utrede skadeomfanget hos lege.

Det aktuelle selskapet Datatilsynet slo ned på, har på sin side hevdet at «alt er lov» bare det ikke er forbudt ved lov. Dette er etter vår oppfatning en grov misforståelse som altså har resultert i at selskapet over lang tid, har bedrevet ulovlig overvåkning og innsamling av personsensitiv informasjon om kunder og motparter i erstatningssaker. Heldigvis er temaet nå satt ettertrykkelig på dagsorden og vi har tillit til at Datatilsynet rydder opp i de uverdige forholdene.

Dersom Ledernes medlemmer oppdager at de har vært utsatt for denne type ulovlig virksomhet, bør de ta kontakt med oss så raskt som mulig. Vi oppfordrer medlemmene til å vende eventuelle samarbeidspartnere som benytter slike midler ryggen. Vi bør rett og slett ikke akseptere at slike metoder blir benyttet – vårt felles mål om riktige forsikringsoppgjør helliger ikke bruk av slike midler. ←

Foto: Thinkstock

Medlemskap med fordeler

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



10 gode grunner til å være medlem i Lederne:

- 1

Juridisk bistand når du trenger det.

Arbeidsgiver har ofte juridiske rådgivere tilgjengelig. Det får du også. Og husk vår privat-juridiske tjeneste!
- 2

Støtte til utdanning på heltid, deltid eller kurs.

Du får råd til å ta den utdanningen du har ønsket deg, men ikke hatt råd til. Medlemmer og tillitsvalgte får omfattende kurs og kompetanseutvikling både sentralt og lokalt.
- 3

Et unikt nettverk med nær 17 000 medlemmer i alle bransjer.

I dagens arbeidsliv er et godt nettverk gull verdt.
- 4

Forsikringsordninger som dekker deg og din familie.

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

Stønad ved arbeidsledighet.

Å miste jobben kan bety å miste fotfestet for en stund. Da får du et bidrag i en periode så du kan områ deg.
- 6

Et avtaleverk som ivaretar ditt individuelle behov.

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

Partipolitisk og organisasjonsmessig uavhengig.

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

Vi kan ledelse.

Våre 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.



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.



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 organisasjonen for Norges ledere og teknisk og merkantilt ansatte.

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

Lederne ble stiftet i 1910 og er partipolitisk uavhengig.

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

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



Steve Carell spiller rollen som regionsjef i amerikanske The Office.

Hørt på The Office

Remember when people used to say «boss» when they were describing something that was really cool. Like «those shoulder pads are really boss, man». «Look at that perm, that perm is so boss». That's what made me want to become a boss. But now, boss is just slang for... jerk in charge. Michael Scott

David Wallace: What are you doing right?
Michael Scott: Right what?

David Wallace: All of the other branches are struggling, but your branch is reporting strong numbers. Look, you're not our most traditional guy, but clearly, something you are doing is right. And I, just, I need to get sense of what that is?
Michael Scott: I tell you what, here it is, my philosophy is this, and this is something that I live by. And I always have. And I always will. Don't, ever, for

any reason, do anything to anyone, for any reason, ever, no matter what, no matter where or who you are with, or where you are going, or where you've been, ever... for any reason. What so ever...
Michael Scott: [talking to the camera] Sometimes I'll start a sentence, and I don't even know where it's going, I just hope I'll find it along the way. Like an improv conversation. Improversation.



KVITTER OM #LEDELSE

*De viktigste lederfeilene:
Utydelighet, konfliktskyhet
og kompisfella.
Joachim F. Larsen*

*En god leder sitter ikke stille i flysetet. Han går fram og tar kontroll over flyet. #godledelse i hverdagen. Ikke flykapring.
Frank Øvrebøtn*

*As my friend @daldew used to say: I want you to fail early, so that you can learn from it, and move on!
Ali M. Khan*

*Kvinnelige ledere vil ikke drikke seg fulle. En strategi er å helle rødvin i blomsterpotta på julebordet.
forskning.no*

Lunch

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



Lederne

Post- og besøksadresse

Storgata 25, Oslo

Telefon: 22 54 51 50

Epost: lederne@lederne.no

Regionkontor Stavanger:

Breibakken 14, Stavanger

Verdensnyhet! Mitsubishi Outlander Plug-in Hybrid EV



© 2014 MITSUBISHI MOTORS



Endelig en hybrid for alle norske forhold.

Mitsubishi Outlander Plug-in Hybrid EV er VERDENS FØRSTE LADBARE 4WD SUV. Den sofistikerte drivlinjen med 2 elmotorer og en bensinmotor kombinerer 4WD, fremkommelighet og miljøbevissthet på en meget effektiv måte. Drivstofforbruk for blandet kjøring med fulladet batteri er så lavt som 0,19 l/10 km*. Utslipp av CO₂ er på rekordlave 44 g/km*. Avansert 4WD sikrer meget godt veigrep selv under krevende forhold. Optimale løsninger er valgt slik at denne hybriden er særdeles romslig og komfortabel.

Outlander Plug-in Hybrid EV fra kr 439.900,-*

FOR NÆRMESTE FORHANDLER RING 23 37 61 00 *Veil. pris. 01.01.2014 levert Drammen inkl. leveringsomkostninger. Frakt til forhandler utenfor Drammen og årsavgift kommer i tillegg. Utstyrsdetaljer kan avvike fra standard. Forbruk: 1,9 l/100 km variert kjøring. CO₂-utslipp: 44 g/km. Forbruk vil være avhengig av temperatur, topografi, utkjørt lengde, kjørestil og bruk av varmeapparat/klimaanlegg. Med forbehold om evt. trykkfeil.

Mitsubishi.youdrive.