

lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 4-2014 / årgang 104

FOKUS **AUTORITÆRT LEDERSKAP**

*Flere av Ledernes medlemmer mener
de blir kontrollert på arbeidsplassen
– både sosialt og psykologisk.
Og flere tør ikke si ifra.*

SIDE 32



Vårt flaggskip. Bortsett fra at det er en bil.

Nye Touareg. Mer avansert enn noen gang.

Nye Touareg setter en helt ny standard: Tøff, kraftig og avansert på én gang. Med alt det nyeste av innovasjoner er du sikret behagelig og trygg kjøreopplevelse. Touareg leveres for eksempel med ACC, automatisk avstandskontroll, som reduserer muligheten for at du kolliderer med bilen foran. Selv om det nok hadde vært verst for bilen foran.

Volkswagen. Innovasjoner du har bruk for.



Das Auto.

Drivstofforbruk blandet kjøring fra 6,6-9,1 l/100km. CO₂-utslipp fra 173-239 g/km.

Leder



«Nye» Lederne begynner å ta form

MED EN EGEN POLITISK AVDELING SKAL LEDERNE BLI ENDA TYDELIGERE I SAMFUNNSDEBATTEN.

DEN FAGPOLITISKE AVDELINGEN er i store trekk på plass, og delingen av administrasjon og politikk er dermed gjennomført. På politisk side tiltrer vår nye nestleder Liv Spjeld By ved årsskiftet, og vil sammen med forbundsleder Jan Olav Brekke og undertegnede utgjøre Lederne's politiske avdeling.

Så, hva skal en fagligpolitisk avdeling gjøre? Det fagligpolitiske arbeidet skal gjenspeile organisasjonens meninger, oppfatninger og synspunkter i dagsaktuelle, faglige og samfunnspolitiske spørsmål. Arbeidet vil i hovedsak omfatte to sentrale områder: Vi skal delta i den dagsaktuelle debatten som andre har initiert gjennom avisinnlegg, ulike debattformer i media for øvrig og myndighetspåvirkning. Men ikke minst skal vi også selv være en premissleverandør i å påvirke samfunnsutviklingen gjennom selv å initiere debatt og meningsutveksling.

Hårete målsettinger? Ja visst, men absolutt ikke urealistiske. Vi er i full gang allerede. Gjennom økt synlighet i media og økt kontakt med sentrale og lokale politiske myndigheter, merker vi større interesse for vår organisasjon enn tidligere. Det skjer både fordi vi organiserer ansatte som sitter i sentrale posisjoner

i sine respektive bedrifter og organisasjoner, og fordi vi ved flere anledninger har vist at vi ikke er redde for å ta stilling i kontroversielle samfunnsspørsmål. Men vi må ha et apparat for å håndtere kompliserte spørsmål, vi må ha en intern fleksibilitet og vilje til å ta standpunkt, forbundets politiske ledelse må ha mandat til å uttale seg i kontroversielle spørsmål som kan skape intern turbulens, og vi må ikke minst kunne spisse våre budskap for å nå fram i en stadig mer krevende medie verden.

Lederne går spennende tider i møte i et stadig mer omskiftelig samfunn, hvor gårsdagens sannheter ikke nødvendigvis er de samme i morgen. Men vi har en forestilling om at det er betydelig mer interessant å være medlem i en organisasjon som evner, og har vilje til, både å synliggjøre seg i samfunnsutviklingen, og som er villig til å ta ansvar ved å være med på å påvirke den.

Den viljen og den evnen har vi, og det skal vi fortsatt vise.

Riktig god jul og godt nytt år.

TOR HÆHRE

(avtroppende nestleder, fagligpolitisk rådgiver fra 1.1.15)

lederne

Inspirasjon for ledende og betrodde ansatte

Ansvarlig utgiver

lederne
FOR DEG SOM GÅR FORAN

Lederne

Storgata 25

0184 Oslo

lederne@lederne.no

Forbundsleder

JAN OLAV BREKKE

Ansvarlig redaktør

SVERRE SIMEN HOV

sverre@lederne.no

Design, konsept

& produksjon

REDINK

www.redink.no

Redaktør

INGUNN SOLLI /

LISE TØNSBERG VANGERUD

Art Director

CHRISTEN PEDERSEN

Prosjektleder:

OLE MARTIN KRISTIANSEN

Tekster

Cato Gjertsen, Lise Tønsberg Vangerud, Vigdis Nybø, Sverre Simen Hov og Jan Adelsten Røsholm, Knut Arne Marcussen og Øyvind Skorve

Foto

Jeton Kacaniku, Siv Dolmen, Tom Haga, Eivind Senneset og Jan Lillehamre.

Opplag: 17 500

Trykk: RK-Grafisk



Forsideillustrasjon:

Darling Clementine / Byhands

Vil du vite mer om Lederne?

Hold deg oppdatert på

www.lederne.no



24

Les hvordan Jan Egil Moen har lært seg å balansere som mellomleder.



16

Saera Khan mener flere ledere bør tørre å stå for det de mener.

Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

8 SUNN ARBEIDSPASS

Slik får du det til.

10 BYTTER JOBB

Les hvorfor folk vil bytte jobb.

Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

13 ELEKTRIKER TIL OFFSHOREBRANSJEN

Jostein Jørgensen er håndverker, men havnet i en helt annen bransje.

14 VIL HJELPE ANDRE

Han skulle egentlig bli prest. I stedet havnet Frank Robert Mortensen i Nordsjøen.

Fokus

Tema / Debatt

23 YDMYK ELLER STERK?

Slik påvirker du motivasjonen til de ansatte.

24 BALANSEKUNST

Slik takler mellomlederne sin posisjon.

32 AUTORITÆRE ARBEIDSPASSER

Ledernes medlemmer frykter en ny, kontrollerende trend i arbeidslivet.

38 ARBEIDSMILJØLOVEN

Dette er Lederne i mot.



41 Etc.

Bil / Apps / Bøker

Årets gadgetsjulegaver
Apper for juleforberedelser
Nyttig leselyst

49 Smart

Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Skadet på jobb
Viktig helseforsikring
Fire kvinner til Lederne



Følg oss på:



Instagram: Lederne



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



LinkedIn.com/
company/lederne



Innovation
that excites

Zero Emission

DEN HELT NYE 100% ELEKTRISKE NISSAN e-NV200

DET ENESTE DU MÅ FYLLE ER KAFFE



NISSAN e-NV200

FRA 209 900 KR

4,2 m³ varerom ▪ Lav innlastingshøyde ▪ Plass til to europaller
▪ Carwings styrt fra Smartphone app ▪ Automatgir ▪ Inntil 100 kg
taklast ▪ Hurtiglading på 30 min ▪ Inntil 170 km rekkevidde
▪ Svært lave driftskostnader

Elbil-fordeler: ▪ 50% firmabilbeskatning ▪ Ingen
bomavgifter ▪ Gratis parkering på kommunale plasser m.m.

Finn ut mer på nissan.no/e-nv200.

NISSAN WORKING STAR EDITION

PROFFVERKTØY

Nissan Working Star Edition er en serie med proffverktøy for deg som har bilen som en viktig del av arbeidshverdagen. Uansett størrelse på behovet, har vi en bil for deg.



Innovation
that excites



NISSAN NV400 WORKING STAR EDITION

- Førermiljø med plass til alt
- Varerom fra 8 - 17 m³
- Lastelengde opptil 4,4 m
- Motorer fra 110 - 165 hk

Fra **268 300 kr** eks. mva.

NISSAN NV200 WORKING STAR EDITION

- Klassens største varerom på 4,2 m³.
- 110 hk
- Ryggekamera
- Regnsensor

Fra **145 500 kr** eks. mva.

NISSAN NAVARA WORKING STAR EDITION

- 144 hk, 350 Nm, 4x4
- Differensialsperre
- Cruise control
- Stigtrinn

Fra **236 700 kr** eks. mva.



Alle Working Star Edition modellene kommer med standardutstyr som ESP, airbag for både fører og passasjer, aircondition, sentrallås, elektriske vinduer og sidespeil og radio/CD med Bluetooth.

Bli bedre kjent med Working Star-modellene på nissan.no

Prisene gjelder til 31.12.2014. Leveringsomkostninger kan tilkomme. Det tas forbehold om feil eller mangler i annonsen.

front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |

40-åringer trives best på jobb

Både ledere og ansatte trives best på jobb når de har passert 40 år.

DET VISER EN UNDERSØKELSE fra Proffice, som er utført blant 2500 yrkesaktive over hele landet, hvor 1000 av dem er ledere. Mens halvparten av de spurte mener det er best å være yrkesaktiv i 40-årene, mener 28 prosent at 50-årene er best. Kun 13 prosent løfter fram 30-årene. Med unntak av hotell-, restaurant- og serviceyrker, hvor de fleste mener at det er 30-årene som gjelder, er 40-årene de mest populære i andre bransjer. Solid erfaring og trygghet i rollen gjør 40-årene til de mest optimale årene i yrkeskarrieren, sier lederne.

– Det er ikke så rart at 40-årene scorer høyt. Mange opplever det som stressende å kombinere småbarnsforeldrerollen med karriere, noe som nok er aller mest sentralt i 30-årene. I 20-årene er man gjerne ung, usikker og på starten av karrieren, og skal både prestere og imponere. I 40-årene derimot er man fortsatt bare halvveis i arbeidslivet, men mange er ferdig med småbarnslivet og har opparbeidet seg en selvtillit og trygghet karrieremessig, sier Stein André Haugerud til Ukeavisen Ledelse. <

Kilde: Ukeavisen Ledelse



Foto: Johnner

ARBEIDLIV

Gjør arbeids- plassen sunn

DET ER IKKE NOK MED GRATIS TRENINGS-
KORT OG FRUKTORDNING FOR Å ENDRE
MEDARBEIDERNES HOLDNING TIL SUNNHET.

DET TRENGS OGSÅ EN

strategisk forandringsprosess, viser en ny dansk undersøkelse. Det er flere råd som løftes fram som viktige for en sunnere hverdag. Det første handler om at ledelsen må løfte fram bestemte aktiviteter de ønsker å ha fokus på, i tillegg bør ledelsen gå i forsetet. Ledelsen oppfordres også til å skape felles fortellinger om sunnhet, slik at det blir tydelig for medarbeiderne hvorfor det er viktig for arbeidsplassen å ha fokus på sunnhet.

– Flere bedrifter har blitt oppmerksomme på at sunnhets-tiltak kan være med på å bidra til en velfungerende arbeidsplass og påvirke medarbeidernes arbeidsevne, sier Signe Tønnesen Bergmann, sjefskonsulent i danske Lederne.

Kilde: Lederne.dk

Foto: Johner

Gjør angsten til noe positivt

De fleste har nok kjent på angsten rett før et viktig møte, eller når arbeidsmengden på jobb tar overhånd. Slik takler du situasjonen.

1. Akseptere følelsen.
2. Skriv ned hva du har angst for.
3. Angst gir deg adrenalinkick. Bruk energien til å fokusere på og forbedre resultatene.
4. Ta en pause. Når du kommer tilbake vil du se klarere på saken.

Medarbeidere som slutter

Hva gjør du om du merker at en av dine ansatte søker ny jobb? Dette svarte danskene.

(1 prosent)

16

Innkaller personen til et møte, hvor du forteller at du har lagt merke til det, og at du blir veldig lei deg om du mister personen som medarbeider.

3

Lar det gå sin gang og begynner heller å lete etter en erstatter.

1

Du konfronterer personen med det, og forteller at du er skuffet over hennes «luskende» måte å søke nye jobber på.

78

Ved første mulighet inviterer du personen til et møte, hvor du forteller at han eller hun er verdsatt, og spør om hun trives og hvilke tanker personen har om sin karriere.

2

Du later som ingenting og begynner å gi personen kjedelige oppgaver, så har personen i alle fall en grunn til å søke ny jobb.

Kilde: Lederne.dk



Foto: Thinkstock

Trente sjefer

TOPPSJEFER UTTRYKKER LEDERSKAPET
SITT VED Å TRENE KROPPENE SINE.

DET VISER EN STUDIE fra Stockholms universitet, hvor 24 toppsjefer som trener mye ble studert. På spørsmål om hva trening betyr for dem, er den vanligste kommentaren: «om noen ikke har kontroll over kroppen sin, er det vanskelig å forstå at de kan kontrollere arbeids-situasjonen sin». Studien skriver at de atletiske lederne ser seg selv om ledere gjennom alle døgnets timer, og har en tendens til å prestere på topp i alt de gjør.

Kilde: ledernytt.no

Visste du at...

...80 prosent av sjefene kommer for sent til møtene sine? Det viser en amerikansk undersøkelse fra Proudfoot Consulting.

HVA ER DEN STØRSTE UTFORDRINGEN VED Å VÆRE LEDER?



Lasse Haugen,
styrer i St. Olav barnehage

Det handler mye om å ha riktig kompetanse til jobben. I tillegg må du være en god menneskekenner med kunnskap om psykologi og pedagogikk. Jeg prøver å være bevisst på å snakke med menneskene rundt meg og ikke til, enten det er kolleger, barn eller foreldre.



Knut Lyngstad,
planlegger i Vitec AS

En av de største utfordringene er å få de ansatte til å trekke i samme retning. Skal man nå felles mål må de ansatte involveres i drift og prosesser, og ikke bare få beskjeder tredd nedover hodet. Alle bør føle at de er med på å bidra, og at de blir hørt og sett. Dårlig internkom-munikasjon kan fort føre til unødvendig usikkerhet blant de ansatte.



Per Arne Marken,
formann for rørleggerne på Vard skipsverft

Tidspress er den største utfordringen i min hektiske arbeidsverdag, hvor vi jobber med stramme tidsfrister og uforutsette hendelser. Heldigvis er det roligere perioder innimellom hvor det er bedre tid til å følge opp de ansatte.



Foto: Scanpix

Bytter jobb for større utfordringer

TRE AV TI SIER DE BYTTET JOBB FORDI DE ØNSKET STØRRE FAGLIG OG PERSONLIG UTVIKLING. IKKE FORDI DE ØNSKET HØYERE LØNN.

DET VISER EN UNDERSØKELSE

utført av Opinion for Manpower. Bare åtte prosent svarte at lønn var årsaken til at de ville bytte jobb. De yngste som bytter jobb er i større grad motivert av lønn ved jobbskifte enn de eldre. De under 40 år skifter i noe større grad jobb av praktiske årsaker enn de over 40 år, som ofte er mer motivert av ønsket om et roligere tempo.

– At større utfordringer og personlig utvikling er årsak til jobbskifte er en trend vi har sett over tid. Nordmenn har generelt god lønn, og dermed blir andre ting

som personlig utvikling viktigere, sier konsernsjef i Manpower-Group, Maalfrid Brath.

Halvparten av de som skifter jobb, får høyere lønn, mens en av fire står på stedet hvil. De som har byttet jobb de siste fire årene, har i snitt gått opp 16 561 kroner i lønn når de har byttet jobb.

– Selv om folk er opptatt av personlig utvikling og mer ansvar, er ikke nordmenn villige til å gå ned i lønn ved jobbskifte. Lønnsøkning er helt klart en underliggende forventning når vi bytter jobb, sier Brath.

Kilde: Manpower



Foto: Manpower



SINT PÅ JOBB?

Slik kan du kontrollere temperamentet ditt.

Får du høy puls hver gang toget er forsinket, eller hisser du deg opp om ikke alt går som det skal på arbeidsplassen? Kanskje kan disse fire tipsene hjelpe.

1

Stopp opp, tenk etter, se helhetsbildet.

Hva vinner du egentlig på å bli sint, og hva mister du?

2

Distraher deg selv.

I stedet for å bygge opp irritasjon over at for eksempel toget er forsinket, kan du lese noe som er givende.

3

Aksepter situasjonen.

Blir du forsinket på grunn av ytre omstendigheter, kan du unne deg å ta en pause og bare nyte. Du kan ikke påvirke situasjonen uansett.

4

Kommuniser.

Hver gang du kjenner at du er sint, si det til noen. Om det ikke fungerer, skriv det opp i en «sinnabok».

Kilde: Chef.se



Foto: Thinkstock

Slik skapes vi-følelsen

Det er mer enn et julebord som skal til for at vi-følelsen føles av alle medarbeiderne på arbeidsplassen.

DEFINISJONEN PÅ EN vi-følelse er når du er del av et fellesskap, og er med på å påvirke trivselen på arbeidsplassen. Her er stikkord som er viktig for å oppnå den:

- 1. Stolthet** – hver enkelt medarbeider må være stolt av arbeidsplassen.
- 2. Åpenhet** – åpne dører inn til hverandre er avgjørende.
- 3. Tilbakemeldinger** – gi tilbakemeldinger som gjør hverandre gode.
- 4. Humor og latter** – latter øker læreevnen, velværet og positiviteten.
- 5. Alle eller ingen** – dersom én person ikke føler seg inkludert, er det ikke mulig å jobbe frem en vi-følelse.

Kilde: ledernytt.no

Doble budskap florerer

Ledere sier ulike ting ved ulike anledninger. Men tør du si det til sjefen?

Doble budskap som det ikke snakkes om, tapper ledelsens styringskraft. Ledere vet ofte at dobbeltbudskap – blandede budskap – ikke er bra. Likevel er det noen gjengangere som er utbredt i arbeidslivet:

TA INITIATIV / BRYT IKKE REGLER
SAMARBEID / KONKURRER
SI FRA NÅR DET BLIR GJORT FEIL / DU BLIR STRAFFET OM DU GJØR FEIL
TENK PÅ HELHETEN / IKKE GÅ INN PÅ ANDRES OMRÅDER

Kilde: BI



Hvordan balanserer du tiden mellom arbeid og privatliv?

Dette svarte medlemmer av danske Lederne.

51 vs 39

51 prosent av kvinnene sier de setter av mindre tid til seg selv, mens **39 prosent** av mennene svarer det samme.

54 vs 28

54 prosent av kvinnene sier de har skrudd ned ambisjonsnivået når det gjelder rengjøring og matlaging, mens **28** av mennene svarer det samme.

44 vs 34

44 prosent av kvinnen sier de har kjøpt hjelp til serviceoppgaver, mens **34 prosent** av mennene svarer det samme.

20 vs 21

20 prosent av kvinnene sier de har mindre tid til familie, mens **21 prosent** av mennene svarer det samme.

Kilde: lederne.dk

Retro musikkanlegg 7-i-1

NOSTALGISK UTENPÅ - **HIGHTECH** INNI



Veil.: 4.199,-
Kun:
3.499,-

Inkl. DAB+ og Bluetooth!

OPPGRADERT MODELL
BESTSELGER!
KUN HOS OSS

Bluetooth™

DAB+
Digital Audio Broadcasting



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

For ekstra tilbehør, se småbildene med hvit bakgrunn

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



POWERMAXX

folk

| JYPLINGEN | RINGREVEN | PORTRETTET: SAERA KHAN |

Jyplingen

PRAKTISK ANLAGT

Jostein Jørgensen (33) jobber som avdelingsleder for innovasjon og forretningsutvikling i offshorebransjen. Da er det faktisk lurt å være håndverker.

Hvordan ender en med elektrikerfagbrev bak et skrivebord i en helt annen bransje?

– Det handler mest om å ha målrettet fokus. Man må jobbe for å nå de målene en har satt seg, og ha fokus på å bygge nettverk. Det har gått via jobben som servicearbeider i et heismontørfirma, til service og montasje, og deretter salg og prosjektering av løfteplattformer, før jeg begynte som avdelingsleder for feltservice i Fluid Control AS for to år siden. Nåværende stilling har jeg hatt siden tidlig i 2014.

Er det en fordel eller ulempe å ha en yrkesfaglig utdanning?

– Stort sett en fordel. Jeg har det i meg at jeg liker å se en prosess før jeg tar den inn 100 prosent. Det har jeg fra elektrikerdagene. I min bok fungerer det å se og forstå noe som skjer, bedre enn visualisering. Utfordringen oppstår selvsagt når en prosedyre er utelukkende teoretisk.

Har du et motto som illustrerer din lederfilosofi?

– «Hva kan jeg som leder gjøre for at andre lykkes best mulig?» For meg handler det i stor grad om å være tydelig og å vise gjennomførings-evne. Kommunikasjonen må være klar begge veier, slik at forventningene innfris når oppgaver løses.

På hvilket område føler du at du kommer til kort som leder?

– Jeg må stoppe meg selv noen ganger når jeg merker at jeg konkluderer at «kollegaen min gjør nok sånn og sånn, fordi det er det jeg hadde gjort.» Heldigvis er ingen av oss like og vi tenker alle ulikt. Men noen ganger glemmer man å ta andres perspektiv. Det er en kontinuerlig prosess, og jeg må jobbe med meg selv hver dag for å bli best på dette.

Når kjenner du at jobben gir deg et skikkelig kick?

– Når jeg må levere for kunden eller organisasjonen på kort tid, og teamet må kaste seg rundt. Det gir meg et deilig sug i magen.

Tekst: Cato Gertsen Foto: Eivind Semset

RINGREVEN

Sterk i troen

Frank Robert Mortensen skulle egentlig bli prest, men så ble det oljebransjen og Nordsjøen i stedet. På jobben motiveres han likevel av de samme tingene som gjorde at han nesten endte i kappe og krage.

tekst CATO GJERTSEN foto TOM HAGA

Hvorfor takket du ja til å bli hovedvernombud? Jeg trivdes veldig godt som prosjekt-tekniker og siden som prosessestnikker i kontrollrommet på Statfjord A og B. Da jeg fikk forespørselen om å bli hovedvernombud i 1995, etter 16 år i driftsavdelingen på oljeplattform, svarte jeg ja fordi jeg ønsket å jobbe enda tettere på mennesker. Og ikke minst: Jeg ville bidra med det jeg kan for at kolleger skal få en tryggere og bedre arbeidshverdag. Som ung var jeg på nippet til å studere teologi. Hovedgrunnen den gangen var den samme som da jeg takket ja til jobben som hovedvernombud: Å hjelpe andre.

Hva går jobben ut på? Hver avdeling på en plattform har et verneombud. Min jobb er å samordne vernetjenesten på tre Statoil-plattformer. Jeg påser at både arbeidsgiver og –taker overholder arbeidsmiljøloven og vårt eget HMS-regelverk. Hvis kolleger får nedsatt arbeids- eller funksjonsevne, bidrar jeg med å tilrettelegge på arbeidsplassen, eller å finne en mer egnet stilling på land.

Oljebransjen går for å ha Norges strengeste HMS-regelverk. Hender det at du møter kolleger som synes det er for rigid? Nei, nesten aldri. Fokuset på helse og sikkerhet har blitt en del av DNA-et til de som jobber i Nordsjøen. Lovverket har endret seg kraftig siden jeg begynte, og det har også folks holdninger. Alle vet at plattformen kun har livbåter og må tilkalle et helikopter hvis ulykken skulle skje. Derfor tar ikke folk bare ansvar for seg selv, men også for kollegene. Hvis en, mot all formodning, skulle ha på mangelfullt utstyr, får vedkommende høre det lynraskt. Og jeg har opplevd



Frank Robert Mortensen

ALDER
63 år

BOSTED
Sarpsborg, opprinnelig fra Tønsberg.

STILLING
Hovedvernombud i Statoil for plattformene Statfjord A, B og C.

MEDLEM AV LEDERNE SIDEN:
Siden han var med på å starte olje og gass i 1985.

19

Har vært hovedvernombud i 19 år.

enkeltepisoder som illustrerer noe om toleranse-grensen vår for avvik.

Fortell! For mange år siden fortalte et verneombud at han hadde et problem med en kollega som mente han ikke trengte verneutstyr. Jeg oppsøkte vedkommende og gjentok det verneombudet hadde sagt. Vedkommende fnøs av det hele, hvorpå jeg spurte ham om han så helikopteret som var i ferd med å lande. Joa, det gjorde han. «Jeg har myndighet til å la det bli stående, helt til du tar på deg utstyret. Nekter du fortsatt, skal jeg ordne en enveisbillett til land for deg på det samme helikopteret». Da kom hjelm og briller lynraskt på.

Hvilke mennesker beundrer du? Folk som kjemper for den svake parts rettigheter, og folk som tør å opponere mot et inngrodd system. Hanne Kristin Rohde, for eksempel. Jeg har veldig sansen for hvordan hun tok et oppgjør med manneveldet i politiet.

Bor det en liten radikaler i deg? Det går ikke an å plassere meg politisk – i enhver sak er jeg på underdogens side. For meg handler det dessuten ikke om å være mot noe, men å føre folk sammen og spille på lag. Det gleder meg når jeg kan bidra til å fjerne fronter og skape arenaer for samarbeid på jobben.

Pensjonsalderen nærmer seg, blir den fylt med rolige dager hjemme i Østfold? Jeg blir nødt til å engasjere meg! Noe av det mest meningsfylte blir å delta mer i barnevernsnemnda i Østfold. Det skjuler seg noen grusomme skjebner i møtet med vanskeligstilte barn som utsettes for misbruk og omsorgssvikt. Jeg gleder meg til å kunne bidra enda mer til deres forsvar. ←



Det går ikke an å plassere meg politisk – i enhver sak er jeg på underdogens side.

FRANK ROBERT MORTENSEN

Saera Khan gjorde kometkarriere i Arbeiderpartiet, trådte feil og ble meid ned av en samlet norsk presse. Derfor kommer hun aldri til å glemme avslutningstalen fra Jens Stoltenberg. ➔

tekst CATO GJERTSEN foto SIV DOLMEN





//

Sakene jeg frontet handlet om grov urettferdighet blant befolkningsgrupper som står svakt. Det irriterte meg derfor kraftig at jeg hadde tillat meg selv å gjøre en slik feilvurdering i privatlivet.

SAERA KHAN

Fram til høsten 2008 kunne det virke som om Saera Khan var usårlig i politikken. Arbeiderpartikvinnen fra Grünerløkka var landets mest profilerte politiker med innvandringsbakgrunn. Hun var også en type folkevalgt som partifeller, politiske motstandere og velgere mente mye om.

– Sånn har jeg alltid vært. Helt fra jeg meldte meg inn i AUF som 16-åring. Da, som nå, var jeg brennende opptatt av likestilling, integrering og tvangsekteskap. Det er så viktige temaer at man er nødt til å være tydelig. Det spesielle med meg er at jeg hadde to innvandrersforeldre og at jeg aldri har kledd meg som en gråmus. Da skiller du deg raskt ut.

Liten tue...

Måten Khan skilte seg ut på, gjennom hudfarge, politisk budskap og form, gjorde at hun ble lagt merke til. Første gangen var ved kommunevalget i 1999, der Khan som 20-åring ble ført opp som listefyll for Oslo Arbeiderparti. Såpass mange hadde imidlertid bitt seg merke i ungjenta som var et friskt pust blant en skokk med aldrende partiveteraner, at hun ble kumulert inn på en plass i Rådhuset. Siden gjentok historien seg; først ved at hun ble løftet fram av blant annet Jens Stoltenberg til en plass i Arbeiderpartiets sentralstyre, og siden ved å bli en del av Oslo-benken på Stortinget. Der befestet hun posisjonen sin som en forkjemper for kvinners rettigheter og integrering. Om det var fra talerstolen på dagtid eller i debattprogrammer på kvelden, så snakket Khan i klare ordelag. Mange i Arbeiderpartiet var takknemlige for at de hadde fått en folkevalgt som snakket om rettigheter og plikter for innvandrere, uten å pakke budskapet inn i ulne begrep og vendinger. Men det fantes også motstandere som syntes hun var for bastant, og forfektet et syn som de mente hørte hjemme i FrP.



Saera Khan

STILLING
Student/foredrags-
holder.

UTDANNELSE
Cand. mag.
Statsvitenskap ved
Universitetet i Oslo,
2002.
MBA i ledelse,
økonomi og
innovasjon ved BI
og Berkeley i San
Francisco, 2014.

ALDER
35

**FØRSTE
LEDERJOBB**
Grünerløkka AUF
som 16-åring.

Likevel; motstanden var ikke på langt nær sterk nok til å stagge Khans opptur, som bare fortsatte og fortsatte. Både blant partikolleger og politiske journalister ble det etter hvert snakket om at Khan var en naturlig statsråds-kandidat. Så ingen stusset da hun ble nominert som sikker kandidat forut for stortingsvalget i 2009. Arbeiderpartiet skulle bare vinne valget, noe det aldri hersket reell tvil om at partiet kom til å gjøre.

Men så smalt spåkonesaken. Plutselig ble virkeligheten snudd opp-ned. Khan hadde ringt spåkoner på teletorg for store summer. Mediene begynte å jage i flokk, og i et mislykket forsøk på å riste dem av seg, lot hun være å legge alle kortene på bordet.

– Det ble så mye støy at jeg valgte å trekke meg fra nominasjonen. Tiden som fulgte ble tung. Jeg ble sykemeldt i noen måneder og var langt nede.

Khan forteller at det var mange følelser som sleit i henne. Sterkest var følelsen av svik. Å ha sveket partikolleger, venner og familie. Og aller mest seg selv.

– Jeg var en politiker som ble lyttet til. Sakene jeg frontet handlet om grov urettferdighet blant befolkningsgrupper som står svakt. Det irriterte meg derfor kraftig at jeg hadde tillat meg selv å gjøre en slik feilvurdering i privatlivet, og dermed spilt meg ut over den politiske sidelinjen.

Har lært mye

Selv om fallet var høyt, følte Khan at hun raskt fant oppskriften for hvordan hun skulle reise seg opp igjen. For henne handlet det om ikke å la feiltrinnet få definere henne som person. At hun tok innover seg hva hun hadde gjort galt, forsto hvorfor det var galt, men så løftet blikket framover igjen. Khan føler derfor at evnen til å sortere sak og støy, gjorde at comebacket hennes på den politiske arenaen kom raskere enn mange hadde forventet. →

//

Plutselig fikk jeg mange klapp på skulderen igjen. Folk som hadde vendt seg vekk da jeg var fritt vilt, var nå fulle av smil og lovord.

SAERA KHAN

→ – Du kan si at jeg fikk en uventet gavepakke i fanget. Den gjorde at jeg følte jeg var nødt til å riste av meg det som var igjen av selvmedlidenhet, og bidra til å skape politikk.

Episoden hun sikter til var da daværende justisminister Knut A. Storberget gikk inn for å fjerne hijabforbudet i politiet. Det viste seg raskt at han manglet tilstrekkelig politisk dekning for forslaget, og temperaturen i debatten steg med mange hakk. Ikke overraskende, så var Khan en av de kraftigste røstene som talte statsråden midt imot. Forbudet ble stående, og saken ble avløst av en ny sak, om vold blant innvandrere, der Khan på nytt markerte seg.

– Plutselig fikk jeg mange klapp på skulderen igjen. Folk som hadde vendt seg vekk da jeg var fritt vilt, var nå fulle av smil og lovord. De så at jeg utgjorde en forskjell og følte det som trygt å støtte meg.

Khan trekker pusten og blir stille i to sekunder. – Det lærte jeg mye av. At du ikke bør forvente at mennesker du tror vil stille opp for deg når du driter deg ut, faktisk gjør det. Det har gjort meg til en mer forsiktig person i dag. Jeg kaster meg gjerne ut i noe nytt, men ikke like raskt som før, og jeg slipper ikke lenger så lett mennesker inn på meg. Alt i alt tror jeg det gjør meg til et bedre menneske. Feil er ikke noe som reduserer deg som person. Tvert imot: Det gir deg mer innsikt og flere bein å stå på.

Khan sier hennes siste år på Stortinget ble bedre enn forventet. Igjen bidro hun aktivt i samfunnsdebatten, og hun merket at hun utgjorde en forskjell. Et lite plaster på såret var det dessuten at både kjentfolk og fremmede kom bort til henne og sa at hun aldri burde ha trukket seg fra nominasjonsprosessen.

Khan følte også at Jens Stoltenbergs avslutningstale til henne ble en verdig avslutning på karrieren som rikspolitiker.

– Han sa blant annet at jeg vil bli husket fordi jeg er en løvetann. Løvetannen er jo verdens sterkeste blomst. Den tåler motgang, vokser opp gjennom asfalt

og har evnen til å dukke opp på de fleste steder. Jeg har alltid passet meg for å vise for mye følelser i offentligheten, men der og da ga jeg blaffen i blitslamper og tv-kameraer, og lot tårene trille fritt.

En ny hverdag

Khan vendte riktignok tilbake til Oslo-politikken. Der ble hun i et drøyt år, men kjente at hun var klar for nye utfordringer. Hun hadde viet halve livet sitt til politikken og ville gjøre noe helt annet. At resultatet ble en MBA i ledelse, økonomi og innovasjon, handlet om at hun vil jobbe med forretningsutvikling, og særlig innen nyskapende teknologi.

Studiene brakte henne til blant annet Berkeley og Silicon Valley. Forretningskulturen som møtte henne i California, med masse rom for nytenkning og risikovillighet, men mindre plass til janteloven, traff Khan midt i hjertet.

– Jeg tror mange norske ledere har noe å lære der. Om å dosere riktige mengder struktur og innovasjon inn i egen kultur, og å tørre og stå for det man mener. Politikken har lært meg et og annet om disse temaene. I tillegg har jeg også en viss erfaring som kommunikator. Jeg mener at denne kompetansen lar seg overføre til næringslivet, og akkurat nå ser jeg derfor på ulike jobbalternativer.

Fram til Khan bestemmer seg for et nytt, fast virke, jobber hun som gjesteforeleser ved BI og er involvert i styrearbeid. Men hvis framtiden hennes kommer til å handle om innovasjon, strategisk ledelse og forretningsutvikling, føler 35-åringen at hun på noe vis har sviktet den 16 år gamle versjonen av seg selv, som hadde som eneste mål å bedre livene for andre innvandrerbarn?

– Nei, på ingen måte. Det gjenstår masse ugjort arbeid. Jeg vet også at jeg i framtiden kommer til å jobbe med disse temaene igjen. Når det skjer, vil jeg i enda større grad enn tidligere kjempe for muslimske kvinners seksuelle frigjøring. Men jeg tror kanskje at det blir på en mer internasjonal arena enn tidligere. Jeg føler at jeg har mer å bidra med der. ←

Fem kjappe

01

En leder du gjerne skulle byttet jobb med:

Bill Gates. Han er innovativ, med en skarp businesssteft. Den kombinerer han med et oppriktig samfunnsengasjement. Det å skape noe nytt, samtidig som du er raus med mennesker med få ressurser, fremstår som veldig givende og meningsfullt.

02

En bransje du gjerne skulle jobbet i:

Jeg har lyst til å jobbe med nyskaping og forretningsutvikling. Dette er temaene jeg fordypet meg i gjennom studiene i USA. Jeg er kjempemotivert og sulten på å utforske den retningen videre.

03

En egenskap du gjerne skulle vært foruten:

Jeg skulle gjerne vært flinkere til å kjede meg. Jeg blir rastløs hvis jeg har en dag uten konkrete planer. Da lager jeg noen gjøremål, heller enn å slappe helt av.

04

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

I ukedagene leser jeg aviser kun på iPad og mobil, men i helgene koser jeg meg med papiravisenes magasinutgaver til lange frokoster.

05

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

Jeg besvarer alle henvendelser så raskt jeg kan. Samtidig har jeg respekt for personlig kommunikasjon. Er jeg i et møte eller i en samtale, venter jeg til jeg er ferdig før jeg innleder en ny dialog.



Verdenscruise med Cunard 2016



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

CUNARD MED STORE OPPLEVELSER PÅ HAVET SIDEN 1840

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

Ring oss på telefon 67 43 02 00 eller kom innom for en presentasjon av Cunard og et godt tilbud.

Ta kontakt dersom du ønsker å få katalog sendt hjem. Du kan lese mer om seilingene på www.cruise.no



Jordomseiling 2016 med Queen Mary 2

CRUISE.NO Et hav av muligheter

fokus

TEMA | DUELL | DEBATT | KRONIKK | SAMFUNNSANSVAR

Sterk eller ydmyk leder?

Ledere som fremstår som sterke og kompetente risikerer å spre frykt og hemme motivasjonen til de ansatte.

VIL DU FREMSTÅ SOM kompetent og sterk, eller som varm og empatisk? Det er et spørsmål sikkert flere ledere har stilt seg. Og hva kommer man egentlig lengst med?

– Lederidealet i dag er å fokusere på at ledere først og fremst skal bevise faglighet og kompetanse. Jeg tror det også er viktig å vise varme, men ofte synes vi mennesker det er viktigere å vise karaktertrekk som styrke og faglighet, sier Matthew Kohut i kommunikasjonsfirmaet KNP Communications til danske Lederne.

Sammen med professor Amy Cuddy fra Harvard Business School og John Neffinger fra samme kommunikasjonsfirma, har Kohut skrevet en artikkel som viser at prioriteringen er feil. Gjennom flere forskningsstudier dokumenterer de at ledere som primært utstråler varme og empati, skaper tillit. Noe som igjen øker kreativiteten og samarbeidet, og igjen gir mer velfungerende organisasjoner. De mener blant annet at studien viser at ledere som overfokuserer på å fremstå som sterke og kompetente, har vanskelig med å oppnå tillit hos medarbeiderne. ←

Kilde: Lederne.dk

Foto: Johnner





Balansekunstnerne

Med toppledere over seg og medarbeidere under seg, kan mellomledernes rolle bli satt på prøve. Hva gjør de for å holde balansen? ➡

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto JETON KACANIKU

//

Jeg gjør mye for å inkludere de ansatte. De skal oppleve at de får lov til å være med på å ta avgjørelser og være med i diskusjonen.

JAN EGIL MOEN

Settingen er nok gjenkjennelig for mange. Du har en sjef over deg som har sine krav og ønsker, samtidig som du har medarbeidere under deg som stiller krav til deg som leder. Ikke sjelden er ønskene ovenfra og nedenfra motstridene. Så hvordan håndtere situasjonen? Dette er trolig en daglig problemstilling for mange mellomledere. Det å stå mellom barken og veden er rett og slett en balansekunst. Det kan Jan Egil Moen, teamleder i Coca-Cola Enterprises bekrefte. Han har jobbet i selskapet siden 1997, og har både vært ansatt som driftsleder, skiftleder, koordinator og safety-koordinator. Dermed har han vært i mellomlederrollen i flere år. I stillingen han nå har, som teamleder på lageret, har han personalansvar for seks personer. Og over seg har han en konsernledelse å forholde seg til.

– Jeg kjenner meg igjen i beskrivelsen som balansekunstner. Jeg får masse informasjon fra ledelsen, som skal formidles til de ansatte på en human måte.

Særlig under en nedbemanningsprosess for noen år siden, fikk han

kjenne på hvordan det er å stå mellom ledelsen og de øvrige ansatte.

– Da skulle jeg både være en slags onkel og hjelpe til på det personlige plan hos de det gikk utover, samtidig som jeg skulle få de ansatte til å yte det beste når de var på jobb. Og på den måten være lojal mot arbeidsplassen. Det er balansekunst på slakk line, hvor det er fort gjort å trække feil. Men det er veldig lærerikt, sier Moen.

For å takle slike situasjoner er det å være god på menneskelige relasjoner Moens beste tips. Han føler at de ansatte i større grad opplever at du er interessert i dem, og at de dermed føler seg viktige og en del av noe.

– I tillegg gjør jeg mye for å inkludere de ansatte. De skal oppleve at de får lov til å være med på å ta avgjørelser og være med i diskusjonen. Inkludering er alfa omega, sier Moen.

Samtidig forsøker han å filtrere ut det som er relevant informasjon for medarbeiderne, og informerer ikke nødvendigvis alltid om alt som kommer fra toppledelsen, så sant det ikke er relevant.

– Det er hele tiden en balansegang, sier Moen. →



Cirka 10 prosent av norske arbeidstakere har en lederstilling av en eller annen funksjon, viser tall fra Lederne.

174 000

I fjor var det 174 000 ledere i Norge – både toppledere og mellomledere. I 2012 var tallet 171 000, og i 2011 var det 165 000.

12 012

Av disse er 12 012 personalsjefer.

Tallene er hentet fra SSBs arbeidskraftundersøkelse.



Jeg kjenner meg igjen i beskrivelsen som balansekunstner. Jeg får masse informasjon fra ledelsen, som skal formidles til de ansatte på en human måte.

JAN EGIL MOEN

Som mellomleder
føler jeg at jeg
tidvis blir dratt i
flere retninger.

LINE MERETHE RUBACH

//
Relasjonsledelse er et viktig stikkord for meg. Jeg kjenner mine
ansatte veldig godt, og har lært meg å lede de på hver sin måte.

LINE MERETHE RUBACH

→ Dras i mange retninger

Bibliotekansvarlig Line Merethe Rubach på Harstad bibliotek har lært seg å takle utfordringene som mellomlederne ofte får kjenne på.

– Med ansatte under meg og en rådmann over meg, er jeg nødt til å balansere, uten å komme i rollekonflikt. Jeg vil ikke høre at jeg ikke bryr meg om problemer, derfor er det mye lettere om man klarer å løse dem. Men det er en balansegang, sier Rubach.

Totalt har hun personalansvar for 12 ansatte, samtidig som hun skal rapportere til rådmannen og Harstad kommune. Sistnevnte har også budsjettkrav og vedtak som må følges, og i verste fall nedskjæringer hun må håndtere.

– Som mellomleder føler jeg at jeg tidvis blir dratt i flere retninger. På den ene siden forholder jeg meg til fylkesbiblioteket som rådgivende instans, og er med på den politikken de legger for Troms fylke. På den andre siden har jeg mine ansatte, hvor jeg særlig har to prioriteringer, nemlig å sørge for at de har det bra og at vakter som er satt opp fungerer, forteller hun.

Utfordringene kommer når krav ovenfra går ut over de ansatte hun har under seg. Som for eksempel ved nedskjæringsprosesser.

– Når man jobber i en kommune som må kutte stillinger, kan det fort

TIPS TIL MELLOMLEDERE

Presset kommer både ovenfra og nedenfra. Og sikkert ofte samtidig. Her er noen tips for å håndtere situasjonen.

- Prioriter kunder og medarbeidere.
- Ha nærhet til medarbeiderne dine.
- Vær en støttende trener.
- Unngå å bli administrator.
- Sørg for å ha overblikk, og planlegg slik at du kan prioritere riktig.
- Gå tidlig inn i konflikter før de utvikler seg til noe større.
- Stå på linje med ledelsen i kommunikasjon med medarbeiderne.
- Synliggjør konsekvenser av uønsket adferd overfor medarbeiderne.

Kilde: Ukeavisen Ledelse



«UTNYTT» POSISJONEN

Mellomledere som både har noen over seg og under seg, bør bruke situasjonen til sin fordel – nemlig som en læringsarena.

- Mellomlederne kan trene og utvikle ferdigheter som gjør at mostand blir gjort om til medvirkning.
- Man kan lære å oppnå resultater gjennom følelser, og ikke til tross for følelser.
- Mellomledere som lærer dette, blir bedre toppledere enn de som ikke får den treningen.
- Om de blir toppledere senere, kan de skape sterkt engasjement til det som da blir deres mellomledelse.

Kilde: Tipping Point

skje at jeg havner i en rollekonflikt. Men det må takles. Vi skal både ha lojalitet og forpliktelse overfor innbyggerne i Harstad og Troms, om de skal ha et godt bibliotektilbud. Samtidig skal vi klare det med de pengene vi har fått, og det kan være utfordrende, sier hun.

Da handler det om å være løsningsorientert, noe Rubach selv mener hun har blitt ganske god til. Hun leter alltid etter den beste løsningen, tross strengere krav som må oppfylles.

– Du kan diskutere til du blir blå, men er det noe som er vedtatt må jeg bare forholde meg til det. For meg hjelper det å ha fokus på problemet og hente inn råd og hjelp for å løse det.

Og hun tar ofte med de ansatte inn i diskusjoner. Hver fredag har de fellesmøte hvor alle ansatte får komme med sine innspill til forbedringer. For det er alltid noen som tenker på noe hun selv ikke har tenkt på, mener Rubach. Samtidig som hun jobber for å få med de ansatte, jobber hun også selv for å takle mellomlederrollen stadig bedre.

– Relasjonsledelse er et viktig stikkord for meg. Jeg kjenner mine ansatte veldig godt, og har lært meg å lede de på hver sin måte, basert på relasjonen til den enkelte. Det gjør det mye enklere. →

//

Kommunikasjon blir den viktigste grenen til oss mellomledere, vi må våge å si nei, og lære oss å balansere kravene som er under oss og over oss.

KJERSTI LOTHE

→ **Vanskelig å gjennomføre**

Kjersti Lothe jobber som styreleder i Lassemyra barnehage i Stavanger kommune. Der har hun vært siden 2009, etter at hun kom fra stillingen som daglig leder i en privat barnehage.

– Jobben i den private barnehagen var min første jobb som mellomleder, og jeg har vært det siden. Det er veldig spennende, men også utfordrende fordi vi har mange krav mot oss – både fra interne under oss og eksterne over oss, kommunen, departementet og en del samarbeidspartnere. Og ikke minst foreldrene, sier Lothe.

Hun legger ikke skjul på at det tidvis kan være utfordrende å ha folk som stiller krav både over seg og under seg, særlig i en periode hvor barnehagen hun jobber i har hatt lite fagfolk. Barnehagen har hatt store utbygginger og mangler mange førskolelærere.

– Ofte opplever jeg at kravene som stilles er vanskelig å gjennomføre, fordi vi har en helt annen hverdag enn de som sitter over oss. Jeg opplever at barnehagefeltet er ujevnt når det kommer til kapasitet og hva man ønsker å levere, det gjør det krevende. Som mellomleder ønsker en å ivareta alle oppgaver rundt barn og ansatte for å gi et likeverdig tilbud med fokus på kvalitet, sier Lothe.

Som mellomleder prøver hun også å ivareta den samfunnsrollen



– Ofte opplever jeg at kravene som stilles er vanskelig å gjennomføre, fordi vi har en helt annen hverdag enn de som sitter over oss, sier Kjersti Lothe.

hun har, med å lage en trygg og god barnehage. Og hun prøver, og feiler. Det må man, mener hun.

– Som styrer i en barnehage har du såpass mange tråder å holde i og mange som ønsker en bit av deg, at det gjelder å ha gode kolleger på samme nivå. Så kan vi sammen diskutere utfordringer og strategier, sier hun.

Lothe tenker mye på hvordan hun oppfattes av de andre hun

leder, og er bevisst på hvordan hun kommuniserer.

– Jeg tenker gjennom hva mine handlinger gjør for andre, uansett hvordan andre oppfører seg. Også lærer du deg etter hvert at du ikke kan gjøre alle til lags. Kommunikasjon blir den viktigste grenen til oss mellomledere, vi må våge å si nei, og lære oss å balansere kravene som er under oss og over oss, avslutter Lothe. ←

En viktig balansegang

MELLOMLEDERE HAR PÅ SETT OG VIS DE VIKTIGSTE JOBBENE. DE ER BÅDE EN FORSTERKER OG EN TOLKER AV BUDSKAPET FRA TOPPLEDELSEN.



DET SIER SIVILØKONOM og sosiolog Arne Selvik. Han mener mellomledernes jobb kan beskrives med den enkle definisjonen at det handler om å få noen til å gjøre noe.

– De må tolke strategispråket fra toppledelsen og styret, til det som handler om å få tingene gjort i bedriften. Rollen som oversetter og fortolker er viktig.

Det betyr ifølge Selvik at det mellomlederne ofte må gjøre, er å filtrere ut litt støy. I forbindelse med omstillinger og nedskjæringer, må de også holde bedriften gående – samtidig som folk er bekymret for å miste arbeidsplassen sin.

– Hvis folk ikke skal bli så forstyrret at de stopper opp å jobbe, må mellomlederne skjerme kollegene sine. De må rett og slett holde igjen en del av uroen de selv kjenner på når de formidler budskap til sine medarbeidere, sier Selvik.

Han understreker at det blir viktigere og viktigere at mellomlederne gjør nytte for seg og tilfører en verdi i kjeden, for ikke å gjøre seg selv overflødig. Han tror det er særlig i tjenestebransjen man vil se at det blir færre mellomledere på sikt.

– For eksempel er det nesten ingen restauranter som har hovmester lenger. Vi blir tatt i mot av en servitør som ofte også sørger for at vaktplanen går og at gjestene får sine bord, sier han.

For å være oppdatert i sitt fag og «holde på» sin posisjon, understre-

ker Selvik hvor viktig det er med kursing og fagutvikling for mange mellomledere i ulike bransjer.

– Mange mellomledere er i utgangspunktet fagfolk, for eksempel en sykepleier som går over til å bli avdelingsleder. Faren for mellomlederne er at de blir generalister. De vet hvordan faget var før, men vet ikke mye om hva som kommer.

//

Det handler om å finne en balanse hvor du skal motivere deg selv, holde humøret oppe når det er krevende tider, og samtidig ha noe å gi for de du har ansvar for.

Ofte blir de skvist mellom fagutvikling og det toppledelsen driver med – derfor må de hele tiden holdes oppdatert både når det gjelder fag og ledelse, sier Selvik.

Mye av mellomledernes oppgave handler også om å motivere de ansatte. Det å bli klar over egne humørsvingninger og hvordan man reagerer på omgivelsene, kan derfor være nyttig.

– Det handler om å finne en balanse hvor du skal motivere deg selv, holde humøret oppe når det er krevende tider, og samtidig ha noe å gi for de du har ansvar for, sier Selvik. ←

MELLOMLEDERNES STØRSTE UTFORDRINGER

I jubileumsboken til Lederne, Balansekunstnerne, blir flere spurt om hva som er de mest typiske utfordringene en mellomleder kommer ut for. Her er noen av svarene.



Hege Wold,

Områdeleder i Lederne, tidligere butikksjef i Coop

Det er den skvisen man kan komme i mellom medarbeiderne og styret eller ledelsen. Når man for eksempel må redusere bemanningen, eller innføre endringer som det er mostand mot.



Per Helge Ødegård,

tillitsvalgt for Lederne i Statoil

Det å håndtere de ansatte, samt tekniske utfordringer. Mellommenneskelige utfordringer dukker opp hele tiden, og en mellomleder må være troverdig og makte å skape tillit.



Jan Olav Brekke,

forbundsleder i Lederne

Mellomledere kommer ofte i en vanskelig rolle ved omorganisering og nedbemanninger. De skal gjennomføre resultatet av en lang prosess og fremføre et budskap de ikke kjenner bakgrunnen til og kanskje har helt andre oppfatninger om. Informasjon og involvering fra ledelsen over mangler altfor ofte.

DET AUTORITÆRE OVERTAKET

46 PROSENT AV LEDERNES MEDLEMMER MENER NORSK ARBEIDSLIV UTVIKLER SEG I EN MER AUTORITÆR RETNING. – UROVEKKENDE, SIER BITTEN NORDRIK I DE FACTO. →

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD illustrasjon DARLING CLEMINTINE / BYHANDS foto JETON KACANIKU



Rundt 40 prosent mener at kontrolltiltakene i deres virksomhet, enkeltvis eller samlet, kan være en belastning for arbeidstakerne.

Bitten Nordrik i De Facto er overrasket over funnene i årets ledelsesbarometer.

//
Hvem som helst kan bli psyket ut, bare av å bli stilt så personlige spørsmål som meningen med livet. Bare det at spørsmålet stilles, får det til å fremstå som at det er normalt å ha funnet meningen med livet! Så sitter du der da, og tror at du er den eneste i avdelinga som sliter med det store spørsmålet.

FRA NORSK LEDELSESBAROMETER

//
Dette eksempelet er bare en forsmak på neste generasjons tilfredsundersøkelser.

Tallene kommer fra den siste utgaven av Norsk ledelsesbarometer. 22 prosent, derimot, mener arbeidslivet utvikler seg i mer demokratisk enn autoritær retning. Det er færrest innen barnehage-sektoren og flest innen medlems-gruppen vekst og attføring som opplever at arbeidslivet er i ferd med å bli mer autoritært.

– Utviklingen settes i sammenheng med mål- og resultatstyring, som stadig flere virksomhetsledere i Norge synes å sverge til. HR-funksjonen er en betydelig bidragsyter når det gjelder utforming av mål- og rapporteringssystem som over halvparten av medlemmene i undersøkelsen oppgir at de er underlagt, sier Bitten Nordrik i De Facto.

Et flertall av medlemmene beskriver rapporterings- og regelverkssystemene som ganske eller svært omfattende. Rundt 40 prosent mener at kontrolltiltakene i deres virksomhet, enkeltvis eller samlet, kan være en belastning for arbeidstakerne.

Evaluerer ansattes lykke

Autoritære styrings- og ledelses-system nøyer seg ikke med ytre kontroll, de vil også kontrollere sine ansatte sosialt og psykologisk.

– Denne kontrollen finner sted gjennom såkalt «Commitments-ledelse», som handler om ulike måter å forplikte ansatte til virksomhetens mål, som i senere tid har fått betydelig drahjelp fra «positivpsykologien», forteller Nordrik.

Et eksempel som kommer fram i Norsk ledelsesbarometer er Tromsø kommune som har gått

Kontrollerende arbeidsliv

Tallene under viser hvordan medlemmer av Lederne opplever at arbeidslivet beveger seg i en mer autoritær retning.

52

På spørsmålet om «ville du blitt gjort personlig ansvarlig dersom du ikke har kvittert for at prosedyrer er fulgt», svarer 52 prosent av Ledernes medlemmer ja.



49

49 prosent av Ledernes medlemmer oppgir at de blir evaluert av andre. Den største andelen som blir evaluert er medlemmer i olje- og gasssektoren, mens den laveste sektoren er i vekst- og attføring, samt industri.

46

46 prosent av Ledernes medlemmer oppgir at de har blitt mer opp-tatt av personvern de siste årene.

48

48 prosent er noe eller helt enige i påstanden om at det er vanskelig å si nei til å bli evaluert av andre.

39

39 prosent mener tillitsvalgte bør få delta i offentlig debatt og kunne komme med kritiske kommentarer til egen arbeidsgiver.

45

45 prosent av Ledernes medlemmer er noe eller helt enige i påstanden at de ser flere betenkeligheter knyttet til at andre skal evaluere deres arbeidsinnsats.

Kilde: Norsk Ledelsesbarometer, utført av De Facto på vegne av Lederne.

i gang med et nærværprosjekt. Prosjektet innebærer blant annet at de ansatte får tilbud om trenings- og kostholdsprogram.

– Dette er tiltak som beskrives som positive, men som kommune-ledelsen har bestemt skal evalueres i form av de ansattes tilfredshet og lykke. Det har blant annet resultert i et spørreskjema der ansatte bes om å ta stilling til hvor godt påstander av følgende karakter passer for dem; «jeg forstår meningen med mitt liv», «mitt liv har en klar hensikt», «jeg søker etter noe som gjør at mitt liv oppleves som meningsfullt», forteller Nordrik.

Psykologisk institutt ved Universitet i Tromsø har deretter blitt bedt om å evaluere nærværprosjektet.

Sterke reaksjoner

I undersøkelsen har Nordrik blant annet intervjuet tillitsvalgte i kommunen, som ønsker å være anonyme. Her er noen av svarene på hva de synes om nærværprosjektet og at svarene ble evaluert i etterkant:

«Dette er spørsmål som handler om privatlivet, som handler om følelseslivet, det handler om alt annet enn dine fysiske arbeidsforhold på jobb og lønn, altså det som er det grunnleggende i jobben din.»

«Hvem som helst kan bli psyket ut, bare av å bli stilt så personlige spørsmål som meningen med livet. Bare det at spørsmålet stilles, får det til å fremstå som at det er normalt å ha funnet meningen med livet! Så sitter du der da, og tror at du er den eneste i avdelinga som sliter med det store spørsmålet.» →

//
Vi ser den ansatte som et helhetsmenneske, og vi tenker som så at har du det bra hjemme så har du det bra på jobb, og motsatt.

ANNE GRETE JACOBSEN HANSEN, PROSJEKTLEDER I TROMSØ KOMMUNE

→ «Dette er virkelig på nivå med løgn-detektor – alle ansatte skal gjennom løgn-detektor. Jeg er skremt, rett og slett vettskremt. Nå er det ikke lenger nok å kontrollere arbeidstakeren i arbeidstiden, men nå skal de også kontrollere hva du gjør på fritiden! Ikke nok med det, de skal også inn i hodene og under huden på sine ansatte.»

«Vi lever i et samfunn hvor folk skal få lov å være forskjellige, og det skal være plass til alle, både de som har positive og de som har negative tanker, i en bedrift. Med denne type ideologi og spørsmål, så sniker det seg inn en oppfatning av idealarbeidstakeren, som en som er positiv, glad og lykkelig hele tiden!»

– Under intervjuet stilte jeg spørsmål til de tillitsvalgte om hva slags informasjon de hadde fått om nærværprosjektet, og i hvilken grad de opplevde at de hadde hatt innflytelse på det. Generelt mener de tillitsvalgte at det nye byrådet, og overgangen til såkalt kommuneparlamentarisme, har gjort det vanskeligere å praktisere reell medbestemmelse. Dette eksempelet er bare en forsmak på neste generasjons tilfredsundersøkelser, tror Nordrik.

Ser helhetsmennesket
Tromsø kommune har en filosofi om 24 timers-mennesket, hvor de tenker at har du det bra på jobb, så har du det bra hjemme, og motsatt. I Norsk ledelsesbarometer er det

prosjektleder Anne Grete Jacobsen Hansen i Tromsø kommune som svarer på hva som var hensikten med nærværprosjektet i kommunen. Hun sier at de tillitsvalgte har vært med på å utvikle tiltakene, og at arbeidsgruppen og styringsgruppen for prosjektet ble informert om at Universitet i Tromsø skulle evaluere svarene. Jacobsen Hansen presiserer også at evalueringen var basert på frivillighet, men hun kan ikke utelukke at noen ledere har oppfordret ansatte til å svare, og at deres engasjement kan oppleves som en utfordring av enkelte ansatte. På spørsmål om ledelsen ser at tiltakene kan oppleves som å gripe inn i ansattes private sfære, svarer Hansen at de ser det, og at de diskuterte fordeler og ulemper ved dette i forkant. Videre setter hun tiltakene i sammenheng med kommunens filosofi om 24 timers-mennesket.

– Vi ser den ansatte som et helhetsmenneske, og vi tenker som så at har du det bra hjemme så har du det bra på jobb, og motsatt.

I undersøkelsen blir hun spurt om det innebærer at ledelsen også ønsker å ta ansvar for de ansattes privatliv. Jacobsen Hansen svarer at de som arbeidsgiver på sett og vis gjør det med denne type tiltak, gjennom å vise omsorg for sine medarbeideres helse. I tillegg mener hun at Tromsø kommune tar et samfunnsansvar: for om ansatte blir mer aktive, og sykefraværet går ned, så mener hun alle tjener på det. ←



Anne Grete Jacobsen Hansen som er prosjektleder i Tromsø kommune, bekrefter at hun har forståelse for at tiltakene kommunen har satt i gang, kan oppleves som utfordrende for noen ansatte.



Tør ikke si ifra

31 prosent av Ledernes medlemmer har latt være å melde fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Frykt for at det skal få konsekvenser for arbeidsforholdet er den største grunnen. Flere dropper også å melde i fra fordi toppledelsen ikke ønsker at kritikkverdige forhold skal tas opp, og at kritikk sees som uttrykk for illojalt i deres virksomhet.



Får bestemme mindre

Også i år viser Arbeidslivsbarometeret for YS at mål for arbeidet ansatte skal utføre, settes mer eller mindre uten medbestemmelse fra de ansatte. Samtidig mener halvparten av Ledernes medlemmer at lederne i linjen får stadig mindre innflytelse på toppsjiktet. HR-avdelingen har endret seg til å bli et serviceorgan for ledelsen, ikke for de ansatte.

Trussel mot norsk arbeidsliv

– BEDRIFTER BELØNNER LYDIGHET, NOE SOM GÅR UT OVER VILJEN TIL Å SI FRA NÅR NOE ER GALT.



Det sier forbundsleder i Lederne, Jan Olav Brekke. Han mener undersøkelsen fra Norsk Ledelsesbarometer er med på å understreke at deler av det norske arbeidslivet, både i offentlig og privat sektor, begynner å minne om det orwellianske overvåkingssamfunnet.

– Du skal være ukritisk lydig mot virksomheten, det vil si tankene og ideene som kommer fra toppledelse og styre. Er du ikke det, får det konsekvenser for din karakter på ulike parameter som er definert av ledelsen, og det får igjen konsekvenser for lønn og karriere, sier Brekke.

Han mener dette truer hele den norske samfunnsmodellen, med høy grad av tillit mellom de ulike samfunnsleddene.

– Og da blir spørsmålet: Ønsker vi et slikt samfunn? Om svaret er nei, må en stor del av norske virksomheter og politikere snart våkne før utviklingen har gått for langt, advarer Brekke.

Mistillitt og konflikt

Lederne har vært helt i front på forskning og synliggjøring av problematikken. Nå gjennomføres det kurs på alle plan i organisasjonen for å bevisstgjøre medlemmene, som mange ganger er både arbeidstakere og bedriftsrepresentanter.

– Norsk Ledelsesbarometer, som er en grundig, årlig forskningsrapport, har vært spydspissen i dette arbeidet, og brukes svært målrettet i møter med medier, politikere og medlemmer, sier kommunikasjonsleder Sverre Simen Hov i Lederne.

Han mener den største samfunnsmessige faren av trenden i ytterste konsekvens er at den norske arbeidslivsmodellen står i fare.

– Når bedrifter og foretak innfører denne

typen systemer, gjør de det ofte av god vilje og er kanskje litt uvitende. Men de leder ofte til mistillit og konflikt. Det tjener ikke det norske arbeidslivet eller den norske samfunnsstrukturen på, sier Hov.

Lederne opplever at det har vært økt fokus og bevisstgjøring om temaet, særlig etter 22. juli-kommisjonen søkelys på kultur og ledelsesstruktur i politiet.

– Heldigvis ser vi også nå at landets øverste politiske myndigheter er bevisst på dette. Samtidig er det svært lite tillitvekkende at politiets øverste ledelse har mer fokus på struktur og antall politidistrikter enn kultur, som rapporten pekte på.

– Et paradoks

Hov forteller at de hele tiden, og stadig oftere, får konkrete tilbakemeldinger fra medlemmer som opplever et mer kontrollerte arbeidsliv. Han mener det kan skyldes at bevisstheten er høyere, men at det også er et bevis på at systemene fortsatt innføres.

Noe av skylden må blant annet dagens ledelsesutdanninger ved norske høyskoler og universiteter ta.

– Der er det altfor mye fokus på ledelses-systemer som ikke harmonerer med norske arbeidslivsregler og vår egalitære tradisjon. Det fører til at fremtidens norske ledere utdannes til lederjobber uten å kjenne godt nok til spillereglene i det arbeidslivet de skal operere innenfor, mener Hov.

Han har inntrykk av at problematikken oppstår på tvers av ulike bransjer, men sier at særlig offentlig sektor har gått langt.

– Det er et paradoks når vi vet at den skal styres av våre folkevalgte politikere. Men også flere private bransjer, særlig de med stort innslag av utenlandsk eierskap, er utsatt, avslutter Hov. ←

PREGER ARBEIDS-DAGEN

Ingeniørene merker at de blir påvirket av et mer globalisert arbeidsliv.



Det sier NITO-president

Trond Markussen. Han mener utenlandske eiere har mer behov for styring, sikring og kontroll.

– De kan for eksempel kreve å få overvåke jobb-telefonen din fordi du har tilgang til hemmelig informasjon. Vi kjenner også til detaljerte arbeidskontrakter som sier at den ansatte må holde seg fast i rekkverk på vei til kantina for å unngå at de skader seg, forteller Markussen.

Han mener konsekvensen av dette er at ansatte blir så redde for å gjøre feil at de lar være å gjøre noe som helst før det er godkjent, og at det igjen gjør bedriftene mer sårbare og mindre konkurransedyktige.

– Vi vet at det er tendenser til «ja-kulturer» i flere store, norske konserner, der det å si fra om noe negativt kan virke karrierehemmende. I verste fall kan dette gå ut over sikkerheten og føre til ulykker, sier Markussen. ←

«Forslaget svekker nyansattes oppsigelsesvern»

Lederne kan ikke anbefale at arbeidsdepartementets forslag om utvidet adgang til midlertidige ansettelser vedtas. Det har vi meldt fra om i vårt høringssvar. Andre av departementets forslag er vi imidlertid mer positive til.

av JAN OLAV BREKKE, FORBUNDSLEDER Illustrasjon BERIT SØMME

I dag skjer de fleste nyansettelser med seks måneders prøvetid. Oppsigelsesvernet i prøvetiden er noe svakere enn for fast ansatte, men ansatte i prøvetid kan ikke sies opp med hvilken som helst begrunnelse, eller uten begrunnelse i det hele tatt. Vi er redd for at den foreslåtte bestemmelsen vil medføre at svært mange i første omgang ansettes midlertidig. Ved utløpet av den midlertidige ansettelsen kan arbeidsgiver la noen få fortsette, mens de arbeidsgiver ikke ønsker å ha med videre, må fratre uten begrunnelse eller saklighetsvurdering. Skulle Stortinget mot vårt råd innføre en bestemmelse i tråd med høringsforslaget, bør tidsbegrensningen være ni måneder. I tillegg bør det gå minst like lang tid før arbeidsgiver kan inngå ny avtale om midlertidig ansettelse for å gjøre arbeid av tilsvarende karakter.

Ikke holdbart

Når det gjelder søksmålsrett for fagorganisasjoner om ulovlig innleie, er vi enige i at den kan oppheves. Vi så ikke behov for bestemmelsen da den ble innført. Bestemmelsen åpner for at en

fagorganisasjon kan reise søksmål vedrørende arbeidsforholdet til en ansatt som ikke ønsker slikt søksmål, og som heller ikke er medlem av vedkommende organisasjon. Dette er etter vårt syn ikke holdbart.

// **Det bør innføres en bestemmelse som sier at dersom en bestemt type arbeid dekkes av midlertidig ansatte, eller ved innleie sammenhengende i fire år, skal de innleide ha rett til fast ansettelse hos innleier.**

Utnytter situasjonen

Et endringsforslag som ikke er med i høringen gjelder dagens regler om midlertidig ansettelse og innleie som tilsynelatende er svært restriktive, men som i praksis ikke har hindret store selskaper i å dekke mye av sitt faste bemanningsbehov med innleie over lang tid. Retten til fast ansettelse etter

fire år var ment å gi den innleide fast jobb i slike situasjoner. Det som skjer i praksis er at de innleide etter ca. 3 ½ år tas av oppdraget, og erstattes av nye. Regelen som skulle gi den innleide fast jobb etter fire år, har altså den virkning at den innleide mister jobben etter 3 ½ år. Det bør innføres en bestemmelse som sier at dersom en bestemt type arbeid dekkes av midlertidig ansatte, eller ved innleie sammenhengende i fire år, skal de innleide ha rett til fast ansettelse hos innleier.

Fleksibel turnus

Lederne har et betydelig antall medlemmer som i perioder arbeider på driftssteder eller anlegg langt fra der de bor. Innenfor dagens regelverk har Lederne normalt akseptert avtaler om turnuser ønsket av de ansatte på anlegget. Dersom ekstreme turnuser skulle bli svært utbredt, vil dette imidlertid kunne gjøre det vanskelig for eldre arbeidstakere å stå i jobb så lenge som de kunne ved normal arbeidstid. Vi ser at endringsforslagene åpner for en større fleksibilitet for turnusarbeid. Lederne er positive til dette. ←

i

Jan Olav Brekke



↓

Forbundsleder i Lederne



// **Regelen som skulle gi den innleide fast jobb etter fire år, har altså den virkning at den innleide mister jobben etter 3 ½ år.**



Lederne treffer 17 000 lesere

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

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

Lederne har fire utgivelser i året.

Vil du annonsere, eller vite mer om magasinet Lederne?

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

etc.

Bil → Gadgets → Apps → Bøker



SUVeren til fjells

Det er høysesong for vinterfjellet. For å komme deg trygt til toppen, kan disse SUVene være til god hjelp.

tekst AUTOFIL VED KNUT ARNE MARCUSSEN foto BILPRODUSENTENE



Kraftig lillebror
BMW ekspanderer kraftig med mange nye modellanseringer det siste året. En av de ferskeste er X4, som er en slags kupéformet X3. Den er å regne som lillebror til beistet X6, og følger i samme hjulspor. Det betyr kraftige motorer og fremragende kjøreegenskaper uten at det er tatt hensyn til praktiske aspekter som plass for baksetepassasjerer og bagasje. Men det er også litt av poenget. Med X4 forteller du omverden at du har råd til å la være.

BMW X4
Pris fra: 582 700 kroner
Motor: R4, diesel 2-liter, 163 hk
0-100 km/t: 9 sekunder
Toppfart: 205 km/t

For folk flest
Japanske bilprodusenter var blant de første til å lage SUV, og en av de største bestselgerne har vært Nissan Qashqai. I våres kom en ny modell med enda tøffere utseende, bedre plass, mer utstyr og fortsatt ålreite priser. Du får bilen med tre forskjellige motoralternativer, for- eller firehjulstrekk og tre ulike utstyrsnivåer. Dette er rene folke-SUVen!

NISSAN QASHQAI
Pris fra: 241 000 kroner
Motor: R4, bensinturbo 1,2-liter
0-100 km/t: 11,3 sekunder
Toppfart: 183 km/t



Miljøvennlig til alpinsenteret
Her har vi en av vinterens hotteste nyheter på SUV-fronten. Hybrid-SUVen til Lexus har både en bensinmotor og en el-motor, slik at den kan kjøre på ren strøm når du kjører i tett bytrafikk. Sânt sparer miljøet! I tillegg ser firehjulstrekeren steinbra ut, og listen for standardutstyr er langt lengre enn hos de fleste premium-konkurrentene. Regn med å se flere av disse ved alpinsenteret i vinter.

LEXUS NX 300H
Pris fra: 511 600 kroner
Motor: R4, bensin 2,5-liter + el-motor, 197 hk
0-100 km/t: 9,2 sekunder
Toppfart: 180 km/t



Populær konkurrent
Kompakt-SUV-segmentet er en av de raskest voksende bilklassene i verden, og Mercedes har kastet seg på bølgen med sin SUV-variant av lille A-klasse. Den konkurrerer direkte mot Audi Q3 og BMW X1, og er mer som en mellomting av SUV og kombi enn den er ren SUV. Du får den med for- eller firehjulsdriфт, en rekke motoralternativer og en drøss utstyrs-pakker. Blant dem en offroadpakke.

MERCEDES-BENZ GLA
Pris fra: 375 000 kroner
Motor: R4, bensin 1,6-liter, 156 hk
0-100 km/t: 8,9 sekunder
Toppfart: 215 km/t

Sikker luksus
Etter over 12 år var det endelig på tide med en helt ny XC90 fra Volvo. Sjuseteren er blitt enda større og har fått tilført det aller siste innen teknologiske løsninger. Svenskene lover at dette skal bli den sikreste bilen i sin klasse, og de lover ypperlige kjøreegenskaper og overlegen luksus. Designet lover i hvert fall veldig godt og mange nordmenn stiller seg i kø for å kjøpe denne når den kommer på begynnelsen av året.

VOLVO XC90
Pris fra: 725 000 kroner
Motor: R4, diesel 2-liter, 190 hk
0-100 km/t: Ikke klart
Toppfart: Ikke klart



Dette er SUV

↓

SUV er forkortelsen for Sport Utility Vehicle. Bilklassen har sitt opphav fra USA, og slo for alvor innover Europa mot slutten av 90-tallet.

↓

Bilene er høyreiste, noe som sikrer god bakkeklaring og gir god evne til å forsere ujevnheter i veien.

↓

Innvendig sitter du høyt og har god oversikt, men et problem er at tyngdepunktet er vesentlig høyere enn hos de fleste andre bilmodeller.

Stille vellyd →

Hodetelefonene Bose QC 25 gir deg en behagelig musikkopplevelse uten sjenerende støy fra omgivelsene. Med aktiv støykansellering er hodetelefonene et perfekt alternativ når du er ute og reiser med fly eller sitter på en skranglete trikk.

Wake up, master →

«Alle» har en Star Wars-fan i familien, eller kanskje er du en selv? Denne Dart Vader-vekker-klokken passer like bra hjemme som på kontoret. Alarmen kan stilles inn på repetisjon, og har bakgrunnslys på skjermen.

TRÅDLØS JUL

DET ER ALLTID SPENNENDE Å TA EN TITT I GLASSKULA OG PRØVE Å SPÅ HVA SOM BLIR «DEN STORE» JULEGAVEN I ÅR.

av JAN RØSHOLM, ADM. DIR I ELEKTRONIKKBRANSJEN

MEN HVA KAN ligge under treet av forbrukerelektronikk i år? Etter å ha besøkt flere elektronikkmesser rundt om i verden i løpet av året, er det noen produkter vi har ekstra tro på.

En av de store nyhetene i år er trådløse lydsystemer. De er små, har moderne design og god lyd. Den eneste kabelen de trenger er strømtilkobling. Selve lyden overføres for eksempel via blåtann eller wifi. Ønsker man høyttalere i flere rom i hjemmet, så er det heller ikke noe problem. Da kalles det multiromløsninger, og høyttalerne kommuniserer seg i mellom. Du kan også tilkoble flere kilder, slik at du kan høre på din musikk på kjøkkenet, mens et annet familiemedlem kan høre sin i stua. Skal du ha fest, så aktiverer du «party-

mode» og alle høyttalerne spiller samme musikken. Selve kilden er mobiltelefonen din eller et nettbrett med musikk. Har du et tradisjonelt stereoanlegg, så finnes også overganger til de. Klarer du deg ikke med musikken innendørs, så er det også værbestandige, faktisk vanntette høyttalere som du kan ta med ut. Disse er ofte batteridrevet, og mindre i størrelse. Vi blir ikke overrasket om vi finner mange multiromhøyttalere under treet i år. Selve multiromløsningen er ikke ny, men det nye er at flere leverandører nå tilbyr dette, noe som gir større mangfold, og selvfølgelig priskonkurranse.

Snakk med produktene

En annen trend er at vi kan snakke til produktene, blant

annet mobiltelefoner. Flere tilbyr såkalt «tale til tekst» i form av sms eller e-post. Du kan altså diktere en tekstmelding til telefonen, og den vil automatisk skrive den og sende den for deg. Nettopp kommunikasjon mellom mobiltelefonen din og andre enheter øker sterkt.

DAB-er ikke av

I fjor ble DAB-radio kåret til årets julegave av Elektronikkbransjen. Jo nærmere vi kommer en slukking av FM-nettet, jo flere DAB-radioer selges. Slike radioer vil også i år glede mange på julaften, skal vi tro statistikkene. Nytt av året er økningen i alle DAB-adaptore for bilbruk. Har du ikke DAB i bilen, og ønsker dette, så kan man finne flere forskjellige løsninger.

Langsom koking

Men det er ikke bare lyd og mobilfunksjoner som fanger forbrukerinteressen. Sous vide er en hit for de matglade. sous vide betyr at maten vakuumeres i plast og varmebehandles i vannbad over lang tid. Det gjør det lettere å holde konstant temperatur, og ved å langtidsbehandle maten blir kjøttet (og annet mat) både saftig og beholder næringsstoffene. Denne teknikken har tidligere vært forbeholdt finere restauranter, men det finnes nå enklere og billigere varianter til hjemmet. Vi ønsker å lage mer mat fra bunnen av, og derfor blir nok både kverner, kjøkkenmaskiner, mikser og blendere å finne i mange pakker.

God jul! ←

Foto: Produzentene

Hvilken dings ønsker du deg til jul?



Bjørn Egil Haugland,
personaloppfølger Støyperi i Sør-Norge Aluminium

Jeg er ikke så glad i dingser, men kanskje en Bluetooth til høyttalerne mine, et nettbrett eller en ny mobil. Ellers så kan det være fint med en mini-pc eller en annen trådløs forbindelse til kona.



Lisbeth Mosaker,
personalkonsulent i A2G Kompetanse

Jeg er ingen stor «dingsesamler» men i år ønsker jeg meg, som sikkert veldig mange andre Apple-tilhengere, den nye iPhone 6 til jul. Jeg synes den har et lekkert design og er langt raskere enn min «gamle» iPhone 4.



Linda Løtveit,
butikksjef på Coop Prix Vestli
Jeg ønsker meg en «Drink'n go-blender» til jul. Da kan jeg lage meg smoothie direkte i en flaske som er enkel å ha med seg på vei til jobb tidlig om morgenen.



Støyfri radio

Selv om FM-nettet ikke legges ned før i 2017, er det mange grunner til å gå over til en DAB-radio allerede nå. Du får flere kanaler og støyfri lyd. Digitalradioen SVDR-WN12E fra Sandstrøm har seks timers oppladbart batteri.



Full kontroll i bilen

Med en OSO Space-mount universalholder slipper du å bekymre deg for å miste mobilen når du er ute og kjører. En smart sugekopp og en kraftig klype holder den på plass.



En sprek start på året

Aktivitetmåleren «The Smart Wrist Band» regner ut hvor mange skritt du tar daglig, kaloriforburning, distanse, aktivitets-tid og søvnkvalitet – og oversikten får du i en gratis app.



På tur i mørket

Mange fortrekker lysløyper på kveldstid, men med denne smarte hodelykten Tikka R fra Petzl kan du ta så mange avstikkere du vil.



Enkelt å ta selfies

Med den populære «selfiepinen» kan du ta bilder av deg selv fra helt nye vinkler. Fest mobilen til pinnen og bruk fjernkontrollen som følger med til å ta bilde. På et knips er du den nye selfiekongen eller -dronningen.



Større og bedre

Akkurat når vi trodde iPhone ikke kunne bli bedre, kommer en større, tynnere og kraftigere modell. iPhone 6 er 6,9 millimeter tykk, 4,7 tommer bred og har retina HD-skjerm.



PÅ MOBILEN

App-solutt alt kan lastes ned

BLANT 1 MILLIARD APPER HAR VI VALGT UT EN HÅNDFULL SOM ER VERDT Å TESTE. SÆRLIG FØR JUL OG I VINTER.



Big Day

Noe du gleder deg ekstra til? Eller gruer deg til? Denne appen hjelper deg med å telle ned til viktige hendelser. Det gjør at du har full kontroll på det viktige møtet du skal holde om noen uker, eller det du må rekke å ordne før julen ringer inn. Over ni millioner mennesker har så langt lastet ned appen. Du kan lagre så mange hendelser du vil.

Julens gaveliste

Det nærmer seg jul, og gavehandlingen stresser mange. Kanskje blir det litt mindre stressende om du hele tiden har kontroll på hvem du har kjøpt gaver til, og hvor mye penger du har brukt. Denne appen hjelper deg. Gavene sorters også på årstall, slik at du lett kan se hvor mye du har brukt og hva du har kjøpt tidligere.

Gift Ideas

Det er ofte vanskelig å bestemme hva man skal gi til venner og familie til jul. Så litt tips på veien kan kanskje gjøre det litt lettere. Denne appen har samlet de hotteste produktene og gavene som er mest gitt de siste årene. I tillegg har den delt inn gaveideer i ulike kategorier, slik at du lett kan finne tipsene du er på jakt etter.

SkiPrepper

Det evige spørsmålet: Hva skal man smøre med i dag da, tro? Langrennsturen blir så mye bedre med riktig smøring. Denne appen har samlet tips fra de ti ledende voksmerkene i verden, for at du skal få optimalt grep og glid på skiene. Den har en egen vokskalkulator og egne videoer som viser hvordan du skal bruke festevoks og glidevoks.



Slik skaffes ny jobb

Nordmenn bruker nett og nettverket sitt først når de skal jakte ny jobb.

1 av 3

En av tre oppgir at de forhører seg med venner og bekjente når de skal søke ny jobb.

45

45 prosent oppgir at stillingsannonser på nett er den mest aktuelle metoden å skaffe seg ny jobb.

2 av 10

To av ti kontakter også nåværende arbeidsgiver om mulighet for karriereendring når de vil bytte jobb.

10

Foreløpig har ikke sosiale medier blitt en veldig viktig kanal for jobbsøking. Kun ti prosent sier de bruker denne flaten for å lete etter ny jobb.

Undersøkelsen er utført av Opinion på oppdrag for ManpowerGroup. 1000 representanter spredt over hele landet ble spurt.

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.

Led med selvfølelse

Personlig lederskap handler om ansvar, tillit og gode relasjoner. Nøkkelen til dette er selvinnsikt og selvfølelse. Det mener i alle fall forfatter Mia Törnblom. I boken «Du leder!» skriver hun at det handler om å bruke de samme mekanismene enten du skal lede fotballaget, motivere barna til å rydde rommet eller motivere 300 ansatte mot et felles mål. Med egne erfaringer og humor viser forfatteren hvordan du kan bli en bedre leder.

Cappelen Damm

Foto: Peter Knutson

Ledelsens utvikling
Eva Grinde, Kåre Valebrokk og Yngve Nilsen
Balansekunstnerne.
Om Lederne og ledelse i 100 år

Hvis du ikke har fått lest Ledernes jubileumsbok fra 2010, er det et godt tips for alle som er opptatt av ledelse og mellomledelse. Hovedforfatteren, Eva Grinde, skriver om mellomledelse, ledelse og mulige fremtidige scenarier. Du møter også Kåre Valebrokk og Yngve Nilsen i boken, som skriver om hver sine tema innen fagfeltet.

Dinamo Forlag

Gode lederskifter
Frode Dale
Lederskifter

Å bytte ut en leder kan være krevende for en organisasjon. I november kom boken som viser hvordan de ulike fasene og prosessene i et lederskifte bør håndteres. Boken beskriver hvordan man bør fase ut en avtropsende leder og hvordan man bør finne en ny leder. Boken har et praktisk fokus, selv om den også trekker fram fakta fra rapporter, undersøkelser og forskningsartikler.

Gyldendal forlag

Fremover med pågangsmot
Kenneth Hansen
Dit!

Her skriver forfatteren fra sitt eget hjerte, basert på egne erfaringer fra arbeidslivet – om hans samarbeid med norsk næringsliv og samfunnet. Forfatterens mål med boken er å inspirere andre til å bevege seg tryggere fremover i yrkeslivet, med pågangsmot, vilje og selvtillit, og at motivasjonen til å lykkes trigges av de utfordringene som finnes på karriereveien din.

Hegnar Media



Lesverdig om makt

Bøker om ledelse og organisasjon er sjelden lesestoffet som frister mest. Men det er unntak.

AV TROND VERNEGG

Bøkene er ikke sjelden skrevet med ambisjon om å gjøre stoffet tungt, teoretisk og lite tilgjengelig. Men ett av unntakene er «Makt og påvirkningskraft. Hvordan få gjennomslag på jobben», skrevet av Linda Lai, professor i organisasjon og ledelse på Handelshøyskolen BI.

Ordet «makt» er gjerne negativt landet; det er gjerne mer dannet og akseptabelt å tale om «innflytelse». Men mange av oss vet at det ikke er nok å gjøre en god jobb for å lykkes i arbeidslivet og andre sammenhenger. Lai våger å bruke fyordet makt, og underbygger at man for å lykkes må kunne «spillet» – beskrevet som maktspillet eller kampen om sosial makt eller påvirkningskraft.

BI-professoren er en iherdig motstander av å pakke realitetene inn i fine faglige termer og omskrivninger, hun går rett på, kaller en spade for en spade, makt for makt. Det blir feiende friskt, klart som krystall og både tankevekkende og underholdende lesning.

Cappelen Damm Akademisk

Følg oss på sosiale medier



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



Linkedin.com/
company/lederne



Instagram: Lederne



forsikring

Smart

FORSIKRING → JUS → ARBEIDSLIV → DETTE ER LEDERNE



Fra vondt til verre

PER-ÅKE JOHANSSON BLE UTSATT FOR EN ALVORLIG PLATTFORMULYKKE I 1996. I DAG ER HAN 100 PROSENT UFØRETRYGDET. NÅ FORTELLER HAN SIN HISTORIE.

tekst CATO GJERTSEN foto JAN LILLEHAMRE

//
Jeg unner ikke min verste fiende å forholde seg til det enorme byråkratiet alene.

PER-ÅKE JOHANSSON



DET VAR EN NYDELIG mai-dag på Gullfaks C i Nordsjøen i 1996. Områdeansvarlig Per-Åke Johansson nøt det flotte været da han plutselig merket at den ene gasskompressoren ble fylt av en røyksky. Han sprintet inn i kompressoren for å stanse det han trodde var en gasslekkasje. Vel inne ble han glad for at han åpenbart hadde tatt feil.

– Jeg luktet med en gang at røykskyen var en dråpesky av hydraulikkolje. Årsaken til ulykken var nemlig at et hydraulikksrør hadde løsnet. Derfor tenkte jeg: «heldigvis er hydraulikkolje ufarlig». Jeg slet imidlertid med å få skrudd av oljen, og klarte det først da jeg fikk hjelp av en kollega i korrekt beskyttelsesutstyr.

Innen da var klærne gjen-nomvåte av oljen, og han hadde inhalert betydelige mengder. Svensken tok en dusj, men følte seg kvalm og dårlig. Formen ble ikke noe bedre utover natten. Morgenens etter så han at putetrekket var helt rødt av hydraulikkolje. Men han skjøv eventuelle betenkeligheter til siden, og gikk på jobben.

Konstant utforbakke

En måned senere besøker Johansson foreldrene sine. Faren spør hvorfor Per-Åkes venstrearm beveger seg min-

dre enn høyrearmen. Johans-son synes det er rart, men det er først senere på sommeren, når også venstrebeinet blir hengende slapt, at han tenker at det er fare på fære.

– Jeg får henvisning til en nevrolog. Etter noen besøk slår vedkommende fast at jeg har Parkinsons sykdom. Beskjeden treffer som et slag i ansiktet, fordi det er noe jeg anser som en gammelmanns-

//
Det var utrolig dumt at verken jeg eller kollegene mine visste hvor farlig oljen var.

PER-ÅKE JOHANSSON

sykdom. Jeg er jo kun 32 år. Siden da har det gått hel-semessig sakte nedover for Johansson. De siste årene har sykdommen blitt mer aggressiv. Likevel klarte han å fortsette å jobbe på oljeplattformen.

– Det skyldtes i stor grad arbeidskameratene mine. Jeg var en del av et fantastisk miljø. Yrkesstoltheten var sterk, og det var ikke noe jeg ville mer enn å utføre jobben min og vær en del av felles-skapet om bord. Det var helt fantastisk, måten kollegene tilrettela for at jeg skulle kun-

ne fortsette å jobbe da formen min ble stadig dårligere.

Nervegift i oljen

Men i februar i år var det full stopp. Johansson klarte ikke å stå i jobben lenger. En lang liste med medisiner og en rekke operasjo-ner til tross, så hadde sykdom-men blitt for hemmende.

Listen med Johanssons helse-problemer er lang. Venstre halvdel av kroppen fungerer dårligere enn høyre halvdel, noe som reduserer balansen. Videre påvirkes taleevnen betydelig av Parkinsons-me-disinene han tar for å stagge skjelvingen. Og det er kun noen av de synlige symptomene. I tillegg kommer søvnproble-mer, nedsatt finmotorikk og daglige hodepiner.

– I dag vet jeg at hydrau-likkoljen jeg fikk i meg, var tilsatt en nervegift som heter organofosfater. Den var tilsatt for at oljen skulle tåle høye temperaturer. Det var utrolig dumt at verken jeg eller kol-legene mine visste hvor farlig oljen var. Da hadde jeg mest sannsynlig hatt et helt annet liv i dag, sier Johansson.

For utenforstående kan det være vanskelig å forstå, men 50-åringen er verken sint på eller bærer nag til sin tidligere arbeidsgiver, Statoil.

– Jeg har aldri sagt ett vondt ord om Statoil. Jeg er ikke

typen som går rundt og er hatefull. Jeg er glad i båtlivet, har en flott dame og familie, og et knippe gode venner. Ut i fra det må jeg gjøre det beste ut av situasjonen.

Uvurderlig hjelp

En av disse gode vennene er Christer Olsson. Han er ansatt som mekaniker i Statoil, men jobber som tillitsvalgt på hel-tid for Lederne, avdeling 158.

– Når du er svensk stats-borger som jobber i Norge, er det lett å havne i et byråkra-tisk vakuum. Det er krevende å vite hvilken etat som skal ha hvilket skjema, og prosessen blir som en ugjennomtrengelig labyrint. Det opplevde også Per-Åke. Derfor føler begge det er godt at vi har gått mye av veien sammen.

Johansson får ikke fullrost sidemannen nok, og beskriver Olsson som uvurderlig.

– Uten hans og Ledernes hjelp, hadde jeg ikke vært her i dag. Sånn er det. Når jeg får et skjema eller en forespørsel fra NAV, skanner jeg dokumentet og sender det til Christer. Han tar seg av resten. Det føles som en utrolig befrielse. Jeg opp-fordrer alle som vurderer å bli med i Lederne, om å gjøre det umiddelbart. Jeg unner ikke min verste fiende å forholde seg til det enorme byråkratiet alene. ←

Erstatning etter yrkesskade

Hvert år får nordmenn varige skader under arbeid. Blir du påført en personskade eller sykdom på jobb, har du som regel krav på erstatning fra arbeidsgivers forsikrings-selskap.

tekst *HELGE HUSEBYE HAUG, ADVOKAT I ADVOKATFIRMAET NORMAN & CO. ANS*

Ledernes samarbeids-partner – Advokatfirmaet Norman & Co. har gjen-nom mange år bistått flere tusen skadde personer med erstatningsoppgjør overfor arbeidsgivere og forsikrings-selskaper. Yrkesskader kan være forårsaket av en ulykke under arbeid, eller være en form for sykdom som skyldes arbeidsmiljøet, for eksempel kjemikalier eller spesielle arbeidsrutiner som over tid utløser skader.

Hvem er ansvarlig?

Alle arbeidsgivere i Norge er forpliktet til å tegne forsik-ring mot yrkesskader (se lov om yrkesskade-forsikring). Arbeidsgivers forsikrings-selskap er ansvarlig for «skader og sykdommer som arbeidstakere påføres i arbeid på arbeidsstedet i arbeids-tiden». Ansvaret gjelder selv om det ikke kan påvises noen feil eller noe uaktsomt fra arbeidsgivers side. Ansvaret er såkalt objektivt. Det vil normalt være behov for advokatbistand i prosessen med å få avklart vanskelige årsaksforhold, skadens omfang og tapets størrelse. Arbeidsgiver er forpliktet til å melde skaden til NAV, men du bør gjøre det selv dersom arbeidsgiver forsømmer dette.

Hva er vilkårene for erstatning?

Det er tre grunnvilkår for å få erstatning:

- 1.** At det finnes et ansvars-grunnlag (som f.eks. kan være lov om yrkesskadeerstatning og bilansvarsloven)
- 2.** At skaden medfører et øko-nomisk tap.
- 3.** At det er årsakssammen-heng mellom skaden/sykdom-men og tapet. Men erstatning ytes der den medisinske invaliditet er av en viss stør-relse, selv om det ikke forelig-ger noe økonomisk tap. Der skadevolder har utvist grov uaktsomhet eller forsett kan det ytes oppreisningserstat-ning for såkalt tort og svie.

//
Det vil i praksis ofte være uenig-het og diskusjoner om helseplager er en følge av yrkes-skaden eller om de skyldes andre årsaker, for eksem-pel tidligere skader eller sykdommer.

Det vil i praksis ofte være uenighet og diskusjoner om helseplager er en følge av yrkesskaden eller om de skyldes andre årsaker, for ek-sempel tidligere skader eller sykdommer. Noen blir lettere rammet av visse sykdommer/ skader enn andre. Etter lov om yrkesskade-forsikring skal man likevel se bort ifra såkalt «særlig mottakelighet». Den skadde har rett på erstatning, med mindre den særlige mot-takeligheten er den helt over-veiende årsaken til skaden/ sykdommen.

Hva erstattes?

Erstatningen skal sette deg i den samme økonomiske situasjon som om du ikke var blitt skadet. Du har krav på «full erstatning» for påvist tap. Det innebærer at du skal ha dekket påført og fremtidig tap i inntekt og utgifter som følger av skaden. Ved de litt større skadene utbetales det også en såkalt menerstatning som skal kompensere for tap av livs-kvalitet man antar skaden kan påføre. Erstatningspostene er til en viss grad standardisert. I tillegg medfører yrkesskade eller yrkessykdom utvidede trygde- og pensjonsrettigheter. Når det økonomiske tapet skal utredes, er det viktig å benytte en advokat med utmålingserfaring. ←



Er det behov for bistand fra advokat?

Noen vegrer seg for å kon-takte advokat i den tro at det er for dyrt. Det trenger det ikke å være. Lederneordningen (lederne@norman-co.no) gir deg rett til å få saken din vurdert. Dersom saken din deretter godkjennes som yrkesskade/sykdom vil ansvarsselskapet dekke «rimelige og nødvendige» utgifter til juridisk bistand. Dersom du er usikker på om du har krav på erstat-ning, vil en forespørsel til advokat i alle fall gi deg en nærmere klargjøring av dine rettigheter. [Les mer på www.lederne.no/juridisk](http://www.lederne.no/juridisk)

HELSEFORSIKRING

Reddet av helseforsikring

Ellen Lindén Døviken er forsikringsmegler for Lederne og jobber på Ledernes forsikringskontor. Hun var sjeleglad for at hun hadde helseforsikring da uhellet var ute.



ETTER Å HA VÆRT ivrig med å løpe på asfalt i en lengre periode, med dårlig demping i skoene, sa det plutselig stopp for Ellen Lindén Døviken.

– Det var så intenst vondt at jeg knapt kunne bevege meg uten krykker. Jeg kunne ikke ta t-banen til jobb slik jeg pleier. Taxi fra dør til dør, og ellers en veldig stillesittende og smertefull tilværelse. Slik ville det blitt i flere måneder til dersom jeg ikke hadde hatt helseforsikring, forteller Døviken.

Hun fikk en meniskskade som krevde operasjon, men det var ganske mange foran henne i den køen.

– Ellers frisk og uten livstruende skade gir ikke akkurat prioritert plass i operasjonskøen. Minst tre måneder å vente, fikk jeg opplyst hos fastlegen.

Forsikring på jobben

Heldigvis var hun dekket av helseforsikring på sin arbeidsplass. En telefon til forsikrings-selskapet satte i gang behandlingsapparatet. Hun fikk fortalt om diagnosen, og fikk personlig oppfølging av en sykepleier som fulgte henne gjennom forberedelser, selve operasjonen og etterbehandlingen.

– Det var et profesjonelt opplegg, og jeg følte meg veldig godt ivaretatt, sier Døviken. Fastlegen forespeilet henne minst tre måneders ventetid



VEDLAGT MED MAGASINET FINNER DU TO PRODUKTARK MED MER INFORMASJON, OG BESTILLINGSSKJEMA. HUSK Å MELDE DEG PÅ UTEN HELSEERKLÆRING INNEN 10. JANUAR!

Hadde jeg ikke hatt helseforsikringen ville jeg haltet rundt på krykkene hele sommeren før jeg hadde blitt operert.

på kikkhullsundersøkelse. Deretter skulle hun vurderes for operasjon. Med helseforsikringen var både kikkhullsundersøkelsen og operasjon gjennomført på syv dager.

Kastet krykkene

Det er en velbrukt klisje, men Ellen «kastet krykkene» en drøy uke etter den første henvendelsen til forsikrings-selskapet. Da var de knuste meniskbitene operert ut gjennom to små kikkhull, sårene sydd sammen og kneet fungerte smertefritt.

– Det var kjempedeilig å være kvitt smertene som jeg hadde døyvet med tabletter i flere uker, og koselig å kunne gå tur med hunden min igjen. Hadde jeg ikke hatt helseforsikringen ville jeg haltet rundt på krykkene hele sommeren før jeg hadde blitt operert. Det hadde ikke vært bra, verken for familien, arbeidskollegene eller meg selv. Helseforsikring anbefales på det varmeste, sier hun. <

Hva dekker Ledernes helseforsikring? Garantert behandling innen 14 virkedager:

- 1. Sykehusinnleggelse med og uten operasjon
- 2. Kreftbehandling
- 3. Dagkirurgi
- 4. Legespesialist
- 5. Fysikalsk behandling
- 6. Behandlingsgaranti
- 7. Krisepsykologi / psykologisk førstehjelp
- 8. Second opinion (ny medisinsk vurdering)
- 9. Psykologibehandling



Du får hjelp av Helpline

Helpline er ditt servicesenter med helsepersonell som vet hvilke spesialister som er gode på forskjellige behandlingsbehov. Helpline booker time til behandling, samt hjelper deg å bestille reise og opphold.



Best Care – kvalitet-sikret nettverk

Storebrand Helse står bak Ledernes helseforsikring. De har avtale med 60 private sykehus, herav flere universitetssykehus i Skandinavia, Tyskland og Storbritannia.



Ledernes helseforsikring

Ventetiden på nødvendige undersøkelser og behandlinger i det offentlige helsevesenet kan være lang. Ved å inngå avtale om helseforsikring, garanterer forsikringen at du innen 14 virkedager etter henvisning skal ha blitt undersøkt, lagt inn, behandlet eller operert for den sykdommen eller ulykesskaden du har.

Se detaljer på www.lederne.no/forsikring

Priser

Alder	Pris per år	Halvårlig betaling
18-30	1 846	923
31-40	2 438	1 219
41-50	3 194	1 597
51-60	4 753	2 377
61-70	8 976	4 488

Ektefelle/samboer kan også kjøpe forsikringen til samme pris, og du/dere kan være med i ordningen helt til dere er 70 år.

Bestilling

Forsikringen lanseres 5. desember 2014, men send oss en mail eller ring oss allerede nå, så noterer vi oss din bestilling slik at du er sikker på å komme med uten helseerklæring. I kampanjeperioden 5. desember 2014 til 10. januar 2015 trenger du nemlig ikke å levere helseerklæringsskjema. Merk likevel at sykdom som inntreffer i løpet av de første 90 dagene ikke vil dekkes (karensperiode). Ulykkes-skader er dekket fra første dag også i kampanjeperioden.

Ta kontakt:

→ Ring Ledernes forsikringskontor på **22 54 51 50** – tast 1

→ Send en e-post til forsikring@lederne.no

Fire nye ildsjeler til Lederne

LEDERNES FERSKESTE NYANSATTE HAR ÉN TING TIL FELLES. DE BRENNER FOR Å FORSVARE MEDLEMMENES INTERESSER. OG ALLE ER KVINNER.

av VIGDIS NYBØ



- Jeg ønsker å være en god støtte

Anette Mittet Gjertsen (46) hadde sin første arbeidsdag som advokat i Lederne 3. november.

HUN SKAL FØRST og fremst gi arbeidsrettslig bistand til medlemmer og organisasjonsledd, og vil være faglig ansvarlig for Ledernes juridiske tjenester.

Anette er utdannet jurist, og har jobbet som advokat siden begynnelsen av 1993. Siden 2006 har hun vært partner i Advokatfirmaet DLA Piper Norway. Hun har erfaringer fra en rekke rettsområder, men siden 2002 har hun i hovedsak kun jobbet med arbeidsrett.

Den nye advokaten har tidligere representert begge parter i arbeidslivet, og mener det er en styrke når hun skal bistå Lederne medlemmer og ledere.

– Når jeg skal representere privatpersoner er det viktig for meg ikke bare å fokusere på det faglige. Jeg ønsker også å være en god støtte i en vanskelig situasjon. Mitt mål er å yte best mulig bistand til medlemmer og kollegaer, forteller Mittet Gjertsen.

//
Når jeg skal representere privatpersoner er det viktig for meg ikke bare å fokusere på det faglige.



- Jeg liker å stå i front

1. januar starter Liv Spjeld By (55) som ny nestleder i Lederne.

LIV HAR ledet Ledernes avdeling i Bergen de siste fire årene, og har sittet i styret i Bergen de siste åtte årene. Hun er derfor et kjent fjes for mange, ikke minst fordi hun er så sosial:

– Jeg er veldig sosial, og liker å jobbe tett med andre, sier bergenser.

Spjeld By er utdannet aktivator, og har de siste 18 årene ledet en stor Fretex-avdeling i Bergen. Her var attføring en viktig del av jobben, og hun har blant annet hjulpet mange innvandrerkvinner i arbeid.

– Jeg har alltid brent for å forsvare viktige rettigheter. Muligheten for å fortsette med det, var en viktig grunn

//
Rollen som debattant er litt ny for meg.

til at jeg valgte å søke jobb i Lederne etter oppfordring fra andre, sier hun.

Hos Lederne skal Spjeld By først og fremst bidra til å gjøre organisasjonen til en fremtredende aktør i samfunnsdebatten.

– Rollen som debattant er litt ny for meg. Men samtidig er det typisk meg å være tydelig, også liker jeg å stå i front. Jeg har faktisk alltid trivdes i front, sier hun.

380 INSPIRERTE 380 DELTAKERE

I november gikk lederkonferansen FRONT av stabelen. 380 deltakere møtte opp og fikk en tankevekkende, latterfull og motiverende dag. På lederne.no kan du se bilder fra konferansen.



NYTT SLAGORD

«For deg som går foran» er Ledernes nye slagord. Det skal underbygge satsingen fremover mot målet om 20 000 medlemmer i 2020.



- Jeg vil utgjøre en forskjell

Neste gang du kommer til Ledernes kontorer i Storgata 25, er Mari Lindløv Hammer (29) mest sannsynlig den første du møter.

1. SEPTEMBER hadde Mari sin første arbeidsdag som administrasjonssekretær hos Lederne.

Hun har de siste seks årene jobbet som butikksjef for Jernia Detalj AS, avdeling Røa, hvor hun hadde ansvar for tretten ansatte. I tre år har hun vært Ledernes tillitsvalgte for butikksjefer i Jernia.

– Som tillitsvalgt fikk jeg muligheten til å utgjøre en forskjell på min arbeidsplass.

Det var noe av grunnen til at jeg søkte på stillingen hos Lederne, forteller hun.

Med denne bakgrunnen er hun allerede kjent med hvordan Lederne arbeider. I tillegg

til å gå løs på de administrative oppgavene, er hun også klar på at det er andre ting

//
Som tillitsvalgt fikk jeg muligheten til å utgjøre en forskjell på min arbeidsplass.

som motiverer henne i jobben.

– Jeg synes Lederne er en organisasjon som står på for viktige rettigheter. Jeg gleder meg til å bidra i en spennende organisasjon.



- Jeg har vært på begge sider av bordet

Charlotte Yri (36) hadde sin første arbeidsdag som konsulent på medlemsservice i Lederne 8. september.

I LEDERNE vil hovedarbeidsområde være medlemsoppfølging av forbundets medlemmer i region Vest og bransjeregionen Olje og Gass.

Yri har utdannelse innen økonomi, personal og HR-ledelse. De siste tre årene har hun jobbet i Bilfinger Industries der hun var ansatt som personalplanlegger.

– Her fikk jeg innsikt i oljebransjen som jeg nå får bruk for i den nye stillingen. Jeg har hatt mange lange samtaler med ulike plassledere, formenn, operatører og prosjektledere gjennom årene. Disse har gitt meg et godt innblikk i utfordringene som er on- og

offshore, sier hun.

Yri har vært medlem av Lederne i seks år, og kjenner derfor godt til arbeidet til organisasjonen. Hun har også vært innom regionutvalget til Olje og Gass og Unge Lederne.

– Jeg har vært på begge sider av bordet i krevende personalsaker. Nettopp derfor tror jeg at jeg vil kunne bidra positivt for Ledernes medlemmer, forteller hun. <

//
Jeg har vært på begge sider av bordet i krevende personalsaker.

Inviterer deg til Spania

FRA NYÅRET KAN DU NYTE HØY STANDARD I LEDERNES FERIELEILIGHETER I SPANIA.

tekst & foto SVERRE SIMEN HOV

DE TRE SPLITTER nye høystandard ferieleilighetene i Spania, som skal leies ut til selvkostpris til medlemmene, er straks ferdig innredet. Bookingsystem og bookingreglement er på det nærmeste klart, og vil skje etter innlogging på www.lederne.no/minside.

Det var høsten 2013 Ledernes forbundsstyre besluttet å løse inn de fleste av forbundets kapitalinvesteringer i fond, og benytte en del av den frigjorte kapitalen til å investere i de tre leilighetene. De ligger sentralt på hver sin måte i og rundt Torrevieja, cirka 35 kilometer fra både Alicante og Murcia i det sørøstlige Spania. Her er det behagelige temperaturer det meste av året, og både Alicante og Murcia har direkte flyruter fra flere norske byer.

Leilighetene er fullt innredet og har alle fasiliteter, med blant annet basseng.

– Jeg har stor tro på at dette blir et populært medlemstilbud blant våre medlemmer, sier forbundsleder Jan Olav Brekke. <



LA CEÑUELA: Leiligheten ligger i gangavstand fra strandpromenaden, nær kjøpesenter og restauranter. Flott opparbeidet uteområde. To soverom, to bad. Takterasse med grillmuligheter. Nyinnredet og moderne. Alle fasiliteter.



LA ZENIA BEACH: Leiligheten ligger i gangavstand fra stranden Zenia Beach og et steinkast fra et av Spanias største kjøpesentre, Zenia Boulevard, samt restauranter. To soverom, to bad. Nyinnredet og moderne. Takterasse med grillmuligheter. Flott opparbeidet uteområde. Alle fasiliteter.



SEA SENSES: Leiligheten ligger ved strandpromenaden i sjette etasje med to flotte balkonger, sol hele dagen og spektakulær hav- og byutsikt. Tre soverom, to bad. Nyinnredet og moderne. Nær kjøpesenter og restauranter. Spektakulært opparbeidet uteområde. Alle fasiliteter.



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

Regionkontor Stavanger:
Breibakken 14, Stavanger

Dette er Lederne

Lederne er en fag- og interesseorganisasjon for ledere som kan ha ansvar for medarbeidere, økonomiske resultater eller prosjekter. Vi er der for å hjelpe deg med dine rettigheter, lære deg faget som leder, mestre rollen din og støtte deg i ansvaret på jobb. Å lede handler om å ha ansvar. Lederne er organisasjonen som gir støtte og bistand også til dem som leder uten medarbeideransvar. Lederne har over 17.000 medlemmer, ble stiftet i 1910 og er partipolitisk uavhengig.

Ledernes regioner

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

Valgt forbundsledelse og administrasjon

FAGLIGPOLITISK AVDELING



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



Nestleder
(fra 1.1.15 fagligpolitisk rådgiver)
Tor Hæhre
tor@lederne.no
982 88 859



Nestleder (fra 1.1.15)
Liv Spjeld By
liv@lederne.no
920 11 709

ORGANISASJONS-AVDELING



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



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



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



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



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



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



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



Konsulent medlemservice
Charlotte Yri
charlotte@lederne.no
934 09 702

ØKONOMI OG ADMINISTRASJON



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



Konsulent
Inger Haave
inger@lederne.no
982 88 858



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



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

KOMMUNIKASJONS- OG MARKEDSAVDELING



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



Kommunikasjonsrådgiver
Lene Ljødal
lene@lederne.no
926 48 083

FAG / JURIDISK AVDELING



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



Områdeleder
Einar Mortensen
einar@lederne.no
982 88 872

KURS / KOMPETANSEAVDELING



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



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

Siste ord *sitater fra toppsjiktet*



Hørt hos *Misjonen*

Atle Antonsen og Johan Golden i radioprogrammet Misjonen understreker hva du ikke må gjøre hvis du vil beholde jobben.

Atle Antonsen: Det er en hel katalog av situasjoner som kan gi grunnlag for oppsigelser. Det er faktisk noen som jobber med disse grunnene, og som har brukt livet sitt og utdannelsen sin på å sette opp en liste over ting du ikke skal gjøre på jobben.
Johan Golden: Oi, oi, oi.
Atle Antonsen: Punkt 1. Mangelfulle arbeidsprestasjoner.
Johan Golden: Altså, ikke vær ræva?
Atle Antonsen: Ja, vær flink på jobben, ikke dårlig på jobben. Punkt 2. Samarbeidsproblemer skal du ikke

bedrive. Vær samarbeidsvillig er en mye bedre idé for å beholde jobben.
Johan Golden: Så du skal ikke være han fyren som: «Du kunne vi –NEI, NEI».
Atle Antonsen: Han skal du ikke være. Hvis jeg hadde sittet og hele tiden sagt HYSJ, HYSJ, HYSJ, HYYYSJ gjennom en hel sending, så hadde jeg vært lite samarbeidsvillig, og jeg hadde ikke fått beholde jobben.
Johan Golden: Er du sikker på at du får sparken da, eller?
Atle Antonsen: Nei, jeg er ikke sikker. For du vet, det

sitter langt inne å få sparken i Norge. Du skal heller ikke drive rusmisbruk på jobb, ikke skulke, og ikke *ikke* være på jobben.
Johan Golden: Så kom på jobb! Det er en god idé.
Atle Antonsen: Og du skal også gjøre det sjefen sier du skal gjøre. Ikke det motsatte av det sjefen sier du skal gjøre.
Johan Golden: For eksempel hvis du er pilot i SAS eller Norwegian og har fått beskjed om å fly til Stockholm. Ikke fly til Trondheim.
Atle Antonsen: Nei, det skal du ikke gjøre.

Kvitter om *#Ledelse*

//
Kom ikke til meg med det som ikke funker. Fortell meg hvordan vi kan få det til å funke. Regissør Marit Aune om #ledelse @LindaLaiProf

//
Tenk om det hadde blitt praktisert like mye ledelse som det teoritiseres om ledelse. @lusapagangen

//
Høy emosjonell intelligens kan bidra til god ledelse, men den kan også misbrukes. @Ledelse_as

//
Å si takk for hjelpen, er god og smart ledelse! @svenolafbrekke

//
Framtidens ledere dyrker forskjellighet og mestrer kompleksitet – #Ledelse #Mangfold @BNmarit

Sjefen må gi frihet, ansvar og beslutningsmyndighet og selv være tettere på og mer personlig. #ledelse @Chris_Hovde



- Populære avganger i en gunstig reiseperiode
- Opplev store områder på et kvalitetsskip
- Bestill tidlig for å sikre deg «Classic drikkepakke»

Cruise i Østen er populære! Naturskjønne områder og eksotiske steder, hyggelige priser, god mat og ikke minst flott varmt vær. På et cruise i Asia får du oppleve store områder i løpet av en tur, og du blir møtt med vennlighet og et smil både om bord og på de ulike stedene du besøker.

Vi har valgt ut to cruise med det flotte og intime skipet Celebrity Millennium fra Celebrity Cruises. Dette er meget populære cruise med gode tilbakemeldinger. Rederiet har fokus på mat, service og en generell kvalitet som ligger et godt hakk over flere standardrederier, og med sin medium størrelse på 2158 passasjerer over 12 dekk er det god plass og en rekke fasiliteter om bord.

Inkludert (gjelder begge turene):

- Fly Oslo eller Bergen – Asia t/r (Tilslutning fra andre byer på forespørsel!)
- Cruise i valgte lugarkategori
- Helpensong og room service om bord på skipet
- Alle transfers
- Forhåndsbetalt tips på skipet
- Underholdning, daglige show og de fleste fasiliteter på skipet

Tidbegrenset tilbud:

Drikkepakken Classic* er inkludert ved tidlig bestilling. Tilbudet kan trekkes på kort varsel fra rederiet.

* Classic Inkluderer ubegrenset med brus, juice, te og kaffe(espresso/cappuccino), smoothies, og øl opp til 5 USD pr enhet. Vin per glass, cocktails og sprit opp til 8 USD pr enhet.

TUR 1: 7 dager, lørdag 7. nov. – mandag 23. nov. 2015

Vietnam og Thailand fra Hong Kong



TUR 2: 17 dager, lørdag 21. nov. – mandag 7. des. 2015

Bali, Thailand og Malaysia fra Singapore



Tur 1. Priser per person:

Balkonglugar Concierge Class dekk 8	Kr. 32.900.-
Balkonglugar Aqua Class dekk 9	Kr. 33.600.-

Dagsprogram tur 1:

Day 1: Fly fra Norge m/KLM, via Amsterdam til Hong Kong
Day 2: Ankomst Hong Kong, bysightseeing etterfulgt av innsjekk på Celebrity Millennium
Day 3: Hong Kong, avreise 20.00
Day 4: Cruisedag til sjøs
Day 5: Hanoi (Halong Bay), Vietnam, ankomst 07.00
Day 6: Hanoi (Halong Bay), Vietnam, avreise 14.00
Day 7: Huế/ Dananag (Chan May) 08.00 – 19.00
Day 8: Cruisedag til sjøs
Day 9: Ho Chi Minh (Phu My), Vietnam 07.00 – 20.00
Day 10: Cruisedag til sjøs
Day 11: Bangkok (Laemchabang), Thailand, ankomst 08.00
Day 12: Bangkok (Laemchabang), Thailand, avreise 18.00
Day 13: Cruisedag til sjøs
Day 14: Cruisedag til sjøs
Day 15: Singapore, ankomst 07.00
Day 16: Singapore, utsjekk, heldagssightseeing før flyavreise på sen kveld.
Day 17: Ankomst Norge

Tur 2. Priser per person:

Balkonglugar dekk 7	Kr. 28.900.-
Balkonglugar Concierge Class dekk 8	Kr. 29.900.-
Balkonglugar Aqua Class dekk 9	Kr. 30.900.-

Dagsprogram tur 2:

Day 1: Fly fra Norge med KLM via Amsterdam til Singapore
Day 2: Ankomst Singapore, innsjekk på Celebrity Millennium
Day 3: Singapore, cruiseavreise 17.00
Day 4: Cruisedag til sjøs
Day 5: Cruisedag til sjøs
Day 6: Benoa, Bali, Indonesia, ankomst 07.00
Day 7: Benoa, Bali, Indonesia, ankomst 07.00
Day 8: Benoa, Bali, Indonesia, avreise 14.00
Day 9: Komodo, Indonesia 06.30 – 15.00
Day 10: Cruisedag til sjøs
Day 11: Cruisedag til sjøs
Day 12: Cruisedag til sjøs
Day 13: Phuket, Thailand 13.00 – 22.00
Day 14: Penang, Malaysia 12.00 – 19.00
Day 15: Port Klang, Malaysia 08.30 – 17.30
Day 16: Singapore, utsjekk, heldagssightseeing før flyavreise på sen kveld.
Day 17: Ankomst Norge

Lunch



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

25 års erfaring, din trygghet

Tlf: 55 59 68 40 • Ulriksdal 1, 5009 Bergen

post@cruisespesialisten.com www.cruisespesialisten.com

Mitsubishi Outlander



M&N NORWAY LTD

Nå med 4WD
sportspakke inkludert!

Spar 25.000,-

- 18" sportsfelger • Nydesignet grill
- Krom/svart ring rundt tåkelys
- Sølv takrails • LED-lys bak
- Hjulbuelister • Sølvfarget underdeksel foran og bak



Ny oppgradert Outlander

Nye Mitsubishi Outlander er den perfekte turbilen. Uansett om du skal til hytta, butikken eller hente i barnehagen. Smarte seteløsninger gir klasseledende bagasjeroms plass og i tillegg mulighet for opptil 7 passasjerer.

Nye Outlander byr på en unik kombinasjon av plass, fremkommelighet, lavt forbruk/utslipp og høy kvalitet.

Medelelektronisk styrt 4WD og avansert sikkerhetsteknologi kommer du trygt frem.

2WD bensin 150 hk fra kr 299.900,-* 4WD diesel 150 hk fra kr 399.000,-* 4WD diesel AT 150 hk fra kr 419.900,-*

FOR NÆRMESTE FORHANDLER RING 23 37 61 00 *Veil. pris. 01.05.2014 levert Drammen inkl. leveringsomkostninger.

Frakt til forhandler utenfor Drammen og årsavgift kommer i tillegg. Utstyrsdetaljer kan avvike fra standard.

Forbruk: 4,9-6,9 l/100 km variert kjøring. CO₂-utslipp: 130-157 g/km. Med forbehold om evt. trykkfeil.

Mitsubishi.youdrive.