

lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 4-2015 / årgang 105

FOLK

**GEIR
LIPPESTAD**

har verdier som
sitt viktigste
verktøy

*Liv Spjeld By
nestleder i Lederne*

FOKUS

Kan fjernstyrt
tilstedeværelse
erstatte fysisk
nærhet?

TEMA

Karakterlotteriet

Hva skjer med ledelsesfaget når lederne gjemmer seg bak
rigide systemer for målstyring og kontroll?

SIDE 24

DET GRØNNE GULLET

Vil du skape innovasjon i energi- og klimaløsninger?

Meld deg på Enovakonferansen 2016 – DET GRØNNE GULLET – og møt Erna Solberg, Tord Lien og en rekke sentrale aktører i norsk industri- og næringsliv. Det handler om å skape økonomisk vekst og økt konkurransekraft i takt med det grønne skiftet.

Vi i Enova SF investerer årlig 2-4 milliarder kroner i energi- og klimatiltak i norsk næringsliv og offentlig sektor. I tett samarbeid med markedet driver vi frem den nødvendige energiomleggingen og teknologiutviklingen som gir reduserte klimautslipp og økt forsyningssikkerhet.

For påmelding og mer informasjon om Enovakonferansen 2016, se enova.no



Leder



Verdien av samarbeid

OVER HALVPARTEN AV VÅRE LEDERE MENER LEDERROLLEN HANDLER MER OG MER OM Å KONTROLLERE OG MÅLE AVVIK. DETTE ER EN UTVIKLING SOM IKKE BØR FÅ FORTSETTE.

I DAG ER DE ALLER FLESTE enige om at rigide systemer for evaluering og målstyring ikke fungerer. Mange kan etter hvert fortelle om hvordan karaktersetning av ansatte dreper både kreativitet og engasjement på arbeidsplassen. Til tross for dette peker Ledelsesbarometeret på en dyster utvikling i Norge, der ansattes innflytelse og medbestemmelse trues av systemer som kontrollerer og måler holdninger og adferd.

I temasaken får du møte to ledere som har møtt karaktersystemets begrensninger. Hans Olav Hellem var overbevist om at et slikt system var løsningen for gründerbedriften Making Waves, helt til de ansatte talte ham midt imot. Kristin Ruud opplevde hvordan karakterene hemmet samarbeidet og delingskulturen i Microsoft. Både gründeren og teknologigiganten har droppet karakterene, men hard HR er likevel på fremmarsj i Norge. Kan dette i sin ytterste konsekvens føre til mindre mangfold blant morgendagens ledere? Det mener nestleder i Lederne, Liv Spjeld By. Hun forteller også hvorfor samarbeid er vårt kanskje viktigste konkurransefortrinn, og en viktig komponent i verdigrunnlaget for den

norske modellen.

Verdier skaper felles plattformer, og en som er opptatt av hvordan vi skal kommunisere verdier, er Geir Lippestad. I portrettet forteller han om bakgrunnen for begrepet verdikommunikasjon, og hvorfor dette var så viktig for ham at han til slutt startet sitt eget kommunikasjonsbyrå.

Lederne har medlemmer over hele landet. I fokussaken forteller vi om en utfordring for noen av våre medlemmer på vestlandskysten. I 2014 overvåket trafikksentralen på Fedje 93 250 fartøyer, mange med stor miljørisiko i lasten. Av disse legger to tusen skip til og fra kai på oljeproduksjonsanlegget på Mongstad. Nå skal kanskje trafikksentralen stenges og jobbene automatiseres. Møt to ledere, med både nærhet til og sterke meninger om situasjonen.

Dette er noe av det du vil finne på de neste sidene. Vi håper magasinet kan gi deg inspirerende og nyttig påfyll i en travel førjulstid.

God lesning, og riktig god jul!

SVERRE SIMEN HOV

Kommunikasjonsleder i Lederne

lederne

Inspirasjon for ledende og betrodd ansatte

Ansvarlig utgiver



Lederne

Storgata 25

0184 Oslo

lederne@lederne.no

Forbundsleder

JAN OLAV BREKKE

Ansvarlig redaktør

SVERRE SIMEN HOV

sverre@lederne.no

Design, konsept

& produksjon

REDINK

www.redink.no

Redaktør

INGUNN SOLLI /

MARIA EGELAND

Art Director

CHRISTEN PEDERSEN

Prosjektleder:

SIRI PLATOU

Tekster

Cato Gjertsen, Bernt Roald Nilsen,

John-Arne Ø. Gundersen,

Jan Adelsten Røsholm,

Knut Arne Marcussen

Foto

Hans Fredrik Asbjørnsen,

Jeton Kacaniku, Helge Hansen,

Robert Eik, Bjørn Christiansen

Opplag: 17 500

Trykk: RK-Grafisk



ISSN 1894-3233

Forsidefoto:

Jeton Kacaniku

Vil du vite mer om Lederne?

Hold deg oppdatert på

www.lederne.no

Abonnementspris:

500 kr for 4 utg. i 12 mnd.



16
Som advokat merket Geir Lippestad fort at jussen kom til kort. Derfor lanserte han begrepet verdikommunikasjon.



28
Kristin Ruud forteller hvorfor Microsoft droppet karakterene.



46
De mest spennende ladbare SUV-ene i vinter.

Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

7 OMDØMME OG KULTUR

Viktig når bedrifter vurderes som arbeidsgiver.

10 NEDBEMANNET?

Tips som gjør det lettere å gå videre.

Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

13 SKREDDERSYDD SIKKERHET

Tommy Moe (31) så et uforløst potensial i sikkerhetsbransjen. Nå har han 32 ansatte i eget vekterselskap, som skreddersyr kundens sikkerhet.

15 FORTSATT SKOLEFLINK

Arne Pukstads (50) styrke ligger i etablering, vekst og utvikling. Som 27-åring fikk han sin første rektorstilling. Nå har han jobbet med skoleledelse i over 20 år.

Fokus

Tema / Debatt

24 YATZYLEDELSE

Samarbeidsforankringen på norske arbeidsplasser er under press. Hva skjer når systemene for kontroll og målstyring begrenser utviklingen, og gjør ledelse til et karakterlotteri?

32 KUNNSKAPSBASERT LEDELSE

Forskning viser tydelig at målstyring og karaktervurdering ikke virker. Så la oss snakke om hvilke virkemidler som gjør det, oppfordrer Eivind Garshol.

34 LEDERE SOM EKSPORTVARE

Den norske ledelsesstilen passer godt til fremtidens behov for involverende ledelse.

42 GIR STAFETTPINNEN VIDERE

Ledernes forbundsleder gjennom 20 år, Jan Olav Brekke, gir stafettpinnen videre når ny forbundsleder skal velges i november 2016.

45 Etc.
Bil / Apps / Bøker

Elektrisk uten rekkevidde-angst
Smart kjøkken
Bøker som gjør deg bedre

52 Smart
Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Forsikringsfordeler i 2016
Medlemsluksus på Costa Blanca
Digital utvikling

Følg oss på:

Instagram: Lederne

Facebook: Lederne

Twitter: @lederne

youtube.com/LederneNorge

LinkedIn.com/company/lederne



AFF SAMSPILL & LEDELSE

med Paul Moxnes

Praktisk lederutvikling med faglig tyngde. Oppstart januar 2016



Paul Moxnes
Foreleser



Kari Gystad
Programansvarlig
og foreleser



Morten Eikeland
Fagansvarlig
og foreleser

Professor Paul Moxnes har utviklet og drevet lederutviklingsprogrammet Samspill & Ledelse i 20 år. Nærmere fire tusen deltakere har gjennomført programmet. Vi fortsetter suksessen og inviterer til et nytt program med oppstart 25. januar i Oslo.

Hva kjennetegner programmet?

- Relevante praktiske øvelser
- Skreddersydd psykologisk teori
- Utforskning av spennende gruppedynamikk
- 20 års norsk og internasjonal forskning omsatt til praktisk lederutvikling

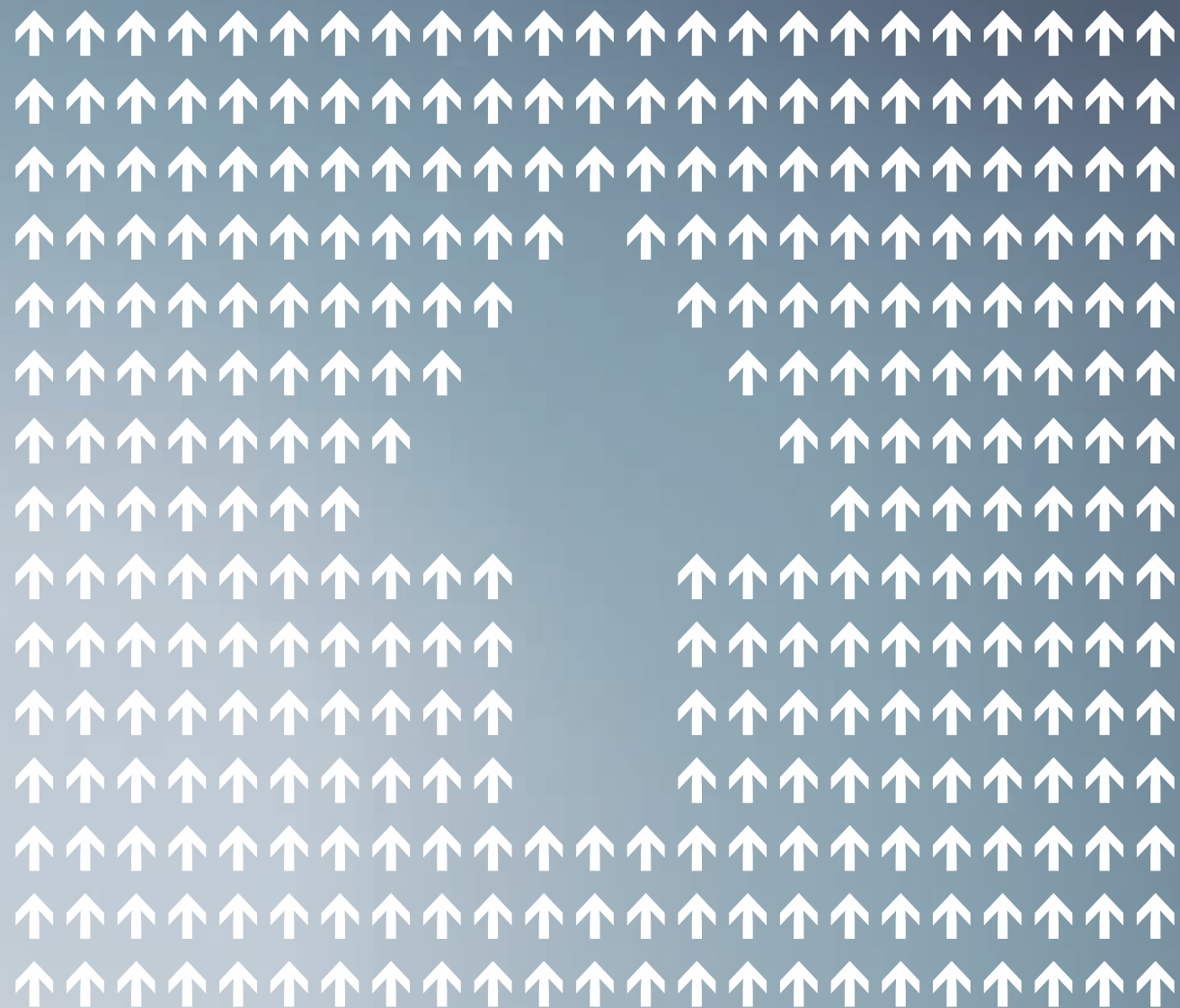
Hva vil du selv oppnå?

- Økt forståelse av samspill og ledelse i og mellom grupper
- Større bevissthet om egen påvirkning, makt og innflytelse
- Økt forståelse for hvordan du som person preger lederrollen
- Større bevissthet om egne valg og beslutninger – hva er det egentlig som styrer oss?
- Kunnskap om innovasjon og kreativitet i grupper

For mer informasjon, kontakt programleder og foreleser Kari Gystad på 900 28 525 eller se www.aff.no.

Om AFF ved NHH

AFF har drevet Solstrandprogrammet siden 1953. I tillegg tilbys bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer, ledergruppeutvikling, mentoringprogrammer og organisasjonsutvikling. AFF/NHH er blant de 40 beste i verden på Financial Times årlige rangeringer av etter- og videreutdanningsprogrammer i 2009–2014.



For deg som går foran

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

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

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

Les mer om fordelene på lederne.no

front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |

Sjekker omdømme og bedriftskultur

8 av 10 norske jobbsøkere vurderer arbeidsgivers omdømme og intern bedriftskultur når de er på jobb jakt, ifølge ny undersøkelse.

BEDRIFTERS OMDØMME og kultur spiller en stor rolle når nordmenn leter etter nye utfordringer. Hele 81 prosent av norske arbeidstakere undersøker fremtidige arbeidsgivers omdømme, mens 85 prosent forsøker å kartlegge om bedriftskulturen stemmer overens med deres egne ønsker og personlighet. Dette kommer frem i Randstad Workmonitor, verdens største arbeidsmarkedsundersøkelse. I Skandinavia er det nordmenn som er aller mest opptatt av omdømme, mens 78 prosent av svenskene og 77 prosent av danskene svarer det samme.

Bedrifter er avhengige av et godt omdømme, både for å være attraktive for arbeidssøkere og investorer – og for å få flere og mer lojale kunder. Forskning viser at virksomheter med et godt omdømme lettere oppnår suksess, tiltrekker seg de beste hodene, holder bedre på medarbeidere og oppnår større suksess på alle fronter. Derfor er det kanskje ikke overraskende at arbeidssøkere er like opptatt av omdømme, som bedriftene er av å forsvare og styrke det.

Kilde: Randstad Workmonitor

Foto: iStock



ARBEIDSMILJØ

På tide å droppe medarbeiderundersøkelser?

UNDERSØKELSER VISER AT RESULTATENE OFTE BLIR LIGGENDE OG OPPFØLGINGEN ER MANGELFULL.

ANNENHVER LEDER er usikker på hva de får ut av medarbeiderundersøkelser. Det fremgår av en svensk undersøkelse utført av Chef og Novu. 550 sjefer og ledere har deltatt i undersøkelsen, og det er tydelig at mange setter spørsmålsteget ved nytten av den tradisjonelle medarbeiderundersøkelsen med hundrevis av standardiserte spørsmål. Hver tiende sjef sier at medarbeiderundersøkelser skaper uro blant de ansatte. Mange opplever også at undersøkelsene ses mer som en evaluering av sjefen enn en kartlegging av arbeidsmiljøet eller organisasjonen. Oppfølging, selv om den er mangelfull, koster også penger og tid.

Også forskere ved Lunds Universitet gjennomførte nylig en studie av medarbeiderundersøkelser, som de mener skaper en illusjon om at organisasjonen lytter til den enkelte medarbeider. Men det som skjer i virkeligheten er at alle enkeltstøttene blir slått sammen til et kjempestort tallmateriale, og skvises deretter ut igjen i form av et par punkter i en Power Point-presentasjon, ifølge forskerne.

Kjenner du deg igjen? I så fall er det kanskje på tide å droppe den tradisjonelle medarbeiderundersøkelsen, og finne andre måter å ta temperaturen på trivsel og arbeidsmiljø.

Kilde: chef.se

Kolleger er viktigst

ACADEMIC WORK HAR SPURT unge IT-akademikere om hva som er viktigst for dem når de skal søke jobb. 65 prosent oppgir at hyggelige kolleger og god stemning er det viktigste for dem ved valg av arbeidsgiver, etterfulgt av dyktig sjef og ledelse (63 %). På tredje plass kommer gode utviklingsmuligheter (59 %), og deretter god lønn og frynsegoder (58 %). Kun 36 prosent av de unge IT-akademikerne sier at trygge arbeidsvilkår er det viktigste for dem når de skal ut i jobb.

Kilde: idg.se / Academic Work



Foto: JETON KACANIKU

5 ting fremgangsrike mennesker gjør

Forbes Magazine har laget en liste over ting som nesten alle fremgangsrike mennesker har til felles. Her er noen av dem:

1 De holder hodet kaldt. Fremgangsrike mennesker har brukt mye tid på å lære seg selv å kjenne. Dermed er de bedre i stand til å beherske seg og tilpasse seg til uforutsette og utfordrende situasjoner.

2 De besitter enormt mye kunnskap – fordi de hele tiden tar til seg ny! De ser alltid etter muligheter for å lære seg noe nytt. Ikke fordi det er lurt å gjøre det, men fordi de brenner for kunnskap.

3 De bruker et positivt kroppsspråk. De er svært selvsikre, og vil alltid forsterke det de sier med hvordan de sier det.

4 De er ærlige. Virkelig fremgangsrike mennesker tror at ærlighet varer lengst, og bevarer dermed sin integritet selv i vanskelige situasjoner.

5 De tar ingenting for gitt. De har ikke glemt hva som kreves for å komme dit de er i dag. De vet også at mentorer, kolleger, familie og venner har spilt en viktig rolle. Virkelig fremgangsrike mennesker vil anerkjenne andre heller enn å sole seg i glansen av egen suksess.

Kilde: forbes.com



Trøtt leder = dårlig leder

EN SVENSK STUDIE viser at personer som sover for lite og ser trøtte ut oppfattes som dårligere ledere. Tina Sundelin ved Universitetet i Stockholm har undersøkt hvordan personer som sover lite om natten og ser trøtte ut oppfattes av andre. Sundelin lot 300 personer se på bilder av rundt 50 ulike personer som hadde sovet bra, lite eller ikke i det hele tatt. Ansiktene ble vurdert på attraktivitet, helse, tretthet, søvnighet, omgjengelighet, pålitelighet, arbeidsevne og lederevner. Alle faktorene ble negativt påvirket av søvnmangel.

Kilde: Ledernett.no

// MANAGEMENT IS DOING THINGS RIGHT; LEADERSHIP IS DOING THE RIGHT THINGS.

PETER DRUCKER

Innovasjonsutfordringer

84 PROSENT AV LEDERE anser innovasjon som en viktig del av selskapets vekststrategi, mens kun 6 prosent er fornøyd med innsatsen på området.

Kilde: thnk.org.



HVA SYNES DU OM KARAKTERSETTING AV ANSATTE?



Laila Wirkola
lagerleder, Store Norske Spitsbergen Grubekompani AS

Jeg synes ikke karaktersetting av ansatte er smart! Det er fare for at subjektive kriterier blir avgjørende for poengsum. Motivasjonen for høy poengsum kan overskygge motivasjonen for gode resultat og prestasjoner til beste for hele bedriften.



Christian Gjesund
produksjonsleder, Rolls Royce

Karaktersetting av ansatte har jeg ikke noe til overs for. Overgangen fra personalpolitikk til HR Management, og økende «amerikanisering» av arbeidslivet, har ført med seg noen bivirkninger vi godt kunne klart oss uten. Vi vil alltid ha en oppfatning av egenskapene til våre ansatte, kollegaer og ledere. Men når det blir en systematisk kartlegging, blir det problematisk.



Tore Skybak
teknisk ansatt, Lilleborg

Jeg synes ikke karaktersetting av ansatte er bra. Jeg mener det ikke er en vurderingsmåte som passer i arbeidslivet. I tillegg vil det være fare for at subjektive forhold spiller inn.



Nedbemannet?

5 tips for å snu nedtur til opptur!

Norge har lenge vært annerledeslandet i forhold til resten av Europa. Men nå vil også flere nordmenn oppleve å bli nedbemannet fordi bedrifter må restrukturere og effektivisere. Så hva gjør du? Her er 5 tips:

Bearbeid vanskelige følelser. Spontane følelser som sjokk, fortvilelse, sinne og påfølgende skamfølelse er helt naturlig. Snakk med familie og venner, men ikke grav deg helt ned. Ikke bruk tid og energi på å klandre arbeidsgiveren. At det var du som måtte gå, handler ikke om deg som person.

Få oversikt og kontroll over økonomien. Finn ut hva du får av støtteordninger og hvor lenge de varer. Skaff deg oversikt og lag et budsjett. Dette gir deg en

pekepinn på hvor lang tid du har på deg til å finne ny jobb.

Tenk gjennom hva du vil. Å miste jobben kan også være en mulighet til å gjøre noe nytt. Tenk nøye gjennom hvor godt du trivdes med de gamle arbeidsoppgavene dine, og om dette faktisk er noe du vil fortsette med. Nå har du en gyllen mulighet til å finne en jobb du virkelig vil ha.

Lag en plan. Å finne en ny jobb er en fulltidsjobb. Lag en plan med konkrete mål, og kartlegg

arbeidsmarkedet innenfor bransjene du er interessert i. Husk at kun 3 av 10 stillinger lyses ut, så oppsøk bedrifter du kan tenke deg å jobbe i.

Sett i gang! Når du vet hva og hvor du vil, og har en plan for hvordan du skal få det til, er det ikke noe å vente på. Mulighetene kommer sjelden til deg, du må finne dem, jage dem og fange dem!

Kilde: gratispåfyll.no/Adecco

Teknikk mest populært på LinkedIn

En analyse av 330 millioner LinkedIn-profiler ligger til grunn for listen som fastslår at forskning, matematikk, ingeniørskap og teknikk er det som gjelder om du vil ha en jobb via det digitale jobbnettverket. LinkedIn lister de mest populære kompetansene etter spørsmålet: «Hvem blir ansatt og hva gjør de?»

1. Statistisk analyse og datautvinning
2. Mellomprogramvare (middleware) og software for integrasjon
3. Lagringssystem
4. Nettverks- og informasjonssikkerhet
5. Søkemotoroptimalisering (SEO)
6. Business intelligence, BI
7. Mobilutvikling
8. Web arkitektur og utviklerrammeverk
9. Algoritmedesign
10. Perl/Python/Ruby-programmering
11. Data engineering og data warehouse
12. Håndtering av markedsføringskampanjer
13. Kompetanse innen Mac, Linux og Unix-system
14. Design av brukergrensesnitt
15. Rekruttering
16. Markedsføring innen web og digitale kanaler
17. Datagrafikk og animering
18. Økonomi
19. Javautvikling
20. Kanalmarkedsføring

Kilde: LinkedIn



5 viktige lederegenskaper

Generasjonsskiftet og informasjonsteknologiens fremgang skyver arbeidsmarkedet i nye retninger, og kravene til ledelsen øker. Her er ønskelisten over egenskaper når dagens arbeidsgivere skal ansette ledere, i følge bemanningsselskapet Proffice.

Drevet

Som leder må du være drevet, du må ha en sterk indre vilje til å forbedre og forandre – uansett om bedriften opplever medgang eller motgang.

Nysgjerrig

En god leder kan lukte seg frem til det som kommer, ved å være nysgjerrig og stadig være på utkikk etter globale trender.

Analytisk

Som leder bør du ha evnen til å organisere ikke bare ditt eget arbeid, men hele organisasjonen. Du må kunne analysere hvordan dere samarbeider på best mulig måte

Moden

Det er ikke alderen som avgjør om en person er moden. Evnen til å se seg selv i forskjellige sammenhenger og være bevisst på sine sterke og svake sider er helt avgjørende for å kunne sette sammen et godt team

Empatisk

People management-ferdigheter er viktig i mange roller, men det er spesielt viktig for ledere. Hvis det ikke ligger empati til grunn for alt du gjør, og hvis du ikke har evnen til å engasjere folk, blir det vanskelig for deg å lykkes.

Kilde: Niklas Aubell/Proffice.no



Sinnemestring

HAR DU EN SJEF, KOLLEGA ELLER KUNDE SOM KLARER Å TRYKKE PÅ DEN SPEIELLE KNAPPEN SOM FÅR DEG SKIKKELIG RASENDE? DA BØR DU TESTE DISSE KNEPENE FOR Å SKAPE MENTAL AVSTAND MELLOM DEG SELV OG FØLELSENE DINE.

1. Ta et tredjepartsperspektiv. Forsøk å se situasjonen fra en forbi-passerendes perspektiv, eller tenk at du er en flue på veggen.
2. Gjør en mental tidsreise. Spør deg selv hvor opprørt du vil være over denne hendelsen om fem år?
3. Gjør en virtuell reise. Tenk deg at du sitter i en solstol i Karibien og drikker mohitos. Hvordan ser du på situasjonen i denne tilstanden?

Kilde: chef.se

Unge vil ha helseforsikring

7 AV 10 UNGE ønsker seg helseforsikring gjennom jobben. I en landsdekkende undersøkelse gjennomført av Norstat på vegne av Storebrand Forsikring svarte 67 prosent av de spurte under 30 år at de ønsker dette, mot 46 prosent av dem som var over 50 år. Interessen for helseforsikring daler overraskende nok med alderen. Storebrand mener en mulig forklaring kan være at unge stiller flere spørsmål ved dagens helsevesen, og de er usikre på om de vil få god og rask hjelp dersom de trenger det.

Kilde: [karriere.link.no/Storebrand Forsikring](https://karriere.link.no/Storebrand-Forsikring)

Fra «Faktabok om arbeidsmiljø og helse»



Vi på jobb cirka 20 prosent av tiden i et normalt arbeidsår. Det utgjør litt over 1/3 av vår våkne tid.



Gjennomsnittlig arbeidstid for fulltidssysselsatte er 38 timer per uke, og 13 timer per uke for deltidssansatte.



Om lag en av tre ansatte, cirka 761 000 personer, arbeider utenom vanlig dagtid, som vil si mandag til fredag 06.00 til 18.00.



25 prosent, cirka 640 000 sysselsatte, opplever lav jobbkontroll. Dette er den mest robuste risikofaktoren for sykefravær.

Kilde: Statens Arbeidsmiljøinstitutt



Lederne treffer 17 000 lesere

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

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

Lederne har fire utgivelser i året.

Vil du annonsere, eller vite mer om magasinet Lederne?

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

folk

| JYPLINGEN | RINGREVEN | PORTRETTET: GEIR LIPPESTAD |



Jyplingen PÅ EGNE BEN

Som vekter mente Tommy Moe (31) at sikkerhetselskapene var for like. Så han startet sitt eget. Et drøyt år senere har han 32 ansatte.

Hvorfor begynte du som vekter?
– Jeg hadde planlagt en karriere i Forsvaret, men en ikke-planlagt, men svært velkommen barnefødsel, gjorde at planene ble endret. Jeg hadde tatt vekterkurset i militæret, og jobben i Securitas virket spennende.

Levde erfaringene opp til forventningene?
– Absolutt. Jeg trivdes godt, og klatret fire-fem trinn på karrierestigen. Samtidig følte jeg at det var et uforløst potensial i sikkerhetsbransjen. Aktørenes tjenestetilbud fremstod som svært likt. I mai 2014 var jeg derfor med på å starte et nytt selskap.

Hvordan skiller ditt selskap seg ut?
– Talos Sikkerhet AS tilbyr manuelle vektertjenester, sikkerhet, tekniske løsninger og etterforskning. På det området er vi som de store aktørene. Som daglig leder, strever jeg samtidig etter at vi skal føre en tettere og mer personlig dialog med kundene våre. Vi er i stand til å tilby kundene skreddersøm, og raskt innordne oss etter deres behov.

Har dere lykkes så langt?
– Porteføljen vokser stadig, og selskapet teller 32 ansatte. Det er jeg svært fornøyd med. Jeg tror at kundefokuset er en viktig grunn til suksessen. Jeg er opptatt av å sette kunden først. Jeg håper og tror at det er noe som gjennomsyrrer hele organisasjonen vår.

Din beste og dårligste egenskap som leder?
– Jeg er flink til å inkludere og skape et godt, sosialt arbeidsmiljø. Samtidig bør jeg bli dyktigere til å delegere.

Har du et hårete mål for selskapet?
– Det er viktig å ikke være for eplekjekk i gründerfasen. Men hvis jeg skal strekke meg, så vil jeg si at man ikke skal bli forbauset hvis vi i løpet av de to neste årene etablerer oss andre steder enn kun i Hordaland. <

Tekst: Cato Gjerlsen

RINGREVEN

Fortsatt skoleflink

Arne Pukstad var kun 27 år da han tiltrådte som rektor for første gang. Det var nøyaktig den samme motivasjonen som drev ham den gangen, som gjør at det er i rektorstillingen Pukstad fortsatt trives aller best.

tekst CATO GJERTSEN foto BJØRN CHRISTIANSEN

Hvordan blir man rektor som 27-åring? Jeg var nyutdannet EDB-lærer, som det het i 1991, og hadde jobbet ved Fredly folkehøgskole i to år, da rektorstillingen ved skolen ble utlyst. Det var ingen aktuelle søkere, og jeg ble spurt om jeg kunne gå inn som konstituert rektor. Jeg syntes det var en spennende utfordring og tenkte: «Hvorfor ikke?». Året etter ble jeg fast ansatt.

Hva har vært din motivasjon for å jobbe som skoleleder i over 20 år? Den gangen, som i dag, er jeg fascinert av utvikling og innovasjon. Det lyktes vi med gjentatte ganger i min tid på Fredly. Vi var blant de første folkehøgskolene som tilbød egne linjer innen IT, friluftsliv og sikkerhet. Samtidig utviklet vi skolen strategisk riktig. Derfor er jeg stolt av at skolen vokste fra 68 elever da jeg begynte som rektor, til 132 elever da jeg sluttet i 2008.

Hvordan bestemmer man seg for å satse på en ny linje – sikkerhet, for eksempel? Tanken om en egen sikkerhetslinje oppstod i bilen på nattestid, mellom Kristiansand og Trondheim. En kollega og jeg hadde vært og drevet markedsføring på en festival i sørlandsbyen. Der så vi flere vektere på jobb. Og så slo det oss, at det kunne vi utdanne elever til. Vel hjemme meldte vi oss begge på vekterkurs. Året etter tilbød vi Norges første sikkerhetslinje.

Med så mye medvind, hvorfor sluttet du som rektor? Jeg følte vel en suksessmetning, som Nils Arne Eggen kaller det. Etter mange år med god utvikling på elevtilgang, hadde vi nådd maksimalt elevtall – og jeg følte nok det var på tide å prøve noen annet. Min styrke ligger nok i etablering, vekst og utvikling. Så jeg prøvde ut noe helt nytt, og ble fagleder ved en grunnskole. Det var nyttig erfaring, men ikke optimalt for meg.

Fordi? Fordi jeg savnet friheten det er å være toppleder. Jeg innså også at jeg faktisk savnet å ha det fulle og hele

**ARNE PUKSTAD**

ALDER
50 år

BOSTED
Trondheim

STILLING
Rektor ved Akademiet i Trondheim

MEDLEM AV LEDERNE SIDEN
2010

**3**

Har vært tillitsvalgt i Lederne i 3 år.

ansvaret. Jeg har sjelden opplevd ansvar som tyngende. Så jeg tok opp rektorgjerningen igjen, ved en av Trondheims tre Steinerskoler.

Var Steinerskolen riktig sted for en leder som ønsket å utvikle organisasjoner? Potensialet for utvikling var stort, og jeg hadde mange tanker og ideer. Etter hvert innså jeg at jeg hadde undervurderte bedriftskulturen. Den var preget av stort eierskap til skolen, og hadde noen uformelle ledere med mye innflytelse som gjorde det vanskelig å utvikle skolen. Jeg var ønsket av både skolestyret og mange kolleger, men det var vanskelig å være leder i en organisasjon som jeg ikke fant meg helt til rette i. Når du da sitter som ansvarlig leder både overfor styret og offentlige organer, er det vanskelig å ikke ha en tydelig beslutningsmyndighet som henger sammen med ansvaret. Men ikke misforstå meg. Jeg er svært opptatt av medbestemmelse og at ansatte skal ha innflytelse over egen jobb. Men det må være noen retningslinjer for det.

Hva er drømmejobben din? Det er den jeg har nå! Akademiet er et stort skolekonsern som er representert i flere av landets største byer. Skolene tilbyr videregående skole, nettstudier og privatiststudier. Jeg fikk på forsommeren spørsmålet om jeg ville gå inn i jobben med å etablere Akademiet i Trondheim, noe jeg selvsagt takket ja til. Etter noen hektiske sommeruker med markedsføring, etablering i lokaler og ansettelse av lærere, tok vi imot våre første 55 elever i august.

Hva er din rolle? I utgangspunktet er jeg rektor. Men i etableringsfasen, med begrensede ressurser i administrasjonen utover meg selv, har jeg et bredt spekter av oppgaver. Det er mye som skal på plass for å få opp en god skole på noen uker, men med god hjelp fra hovedkontoret i Ålesund har vi kommet oss gjennom den første fasen. Det har vært utfordrende, lærerikt og tidkrevende, men aller mest veldig gøy. Jeg gleder meg til å gå på jobb, og til å få være med å utvikle Akademiet videre i Trondheim. ←



Jeg er svært opptatt av medbestemmelse og at ansatte skal ha innflytelse på egen jobb, men det må være noen retningslinjer for dette.



En verdifull mann

Aller helst vil **Geir Lippestad** snakke om verdier. Som ny byråd i Oslo kommer han til å bruke verdikommunikasjon som sitt viktigste verktøy. ➔

tekst JOHN-ARNE Ø. GUNDERSEN foto HANS FREDRIK ASBJØRNSEN

Man må huske på at lederen er det viktigste kulturelementet i en bedrift. Det han eller hun gjør og sier, og måten hun er på, er det aller viktigste for å bygge den kulturen man ønsker på jobben.

//

Først må man kommunisere verdiene som ligger i bunnen, hvorfor vi skal gjøre noe, så kan man kommunisere hvordan vi skal gjøre det – det tekniske.

Solen skinner på Geir Lippestad. Den kryper så vidt over hustakene på Sehesteds plass, filtreres gjennom høstløvet og faller ned på hans skinnende skalle. Med blazer og olabukser går han hurtig over brosteinen mot kontoret, men utenfor inngangsdøren stopper han plutselig. Han pirker med sine svarte skinnsko mot en brostein som har løsnet og stikker opp.

– Der kommer noen til å tryne. Garantert. Det må jeg få fikset.

Jussen kom til kort

Dagen hadde startet så rolig. Klokka seks satt Geir Lippestad på kjøkkenet – han er alenepappa mens kona skriver master i USA – han drakk en kopp kaffe og alt var stille i huset på Nordstrand. Så forsvant stillheten. Sju unger skulle opp, skulle ha på klær, ha frokost, husk nistepakker, ut av huset, rekke skolen, rekke barnehagen.

– Å bygge kultur hjemme er på mange måter det samme som i arbeidslivet. Først og fremst så må lederne, altså mor og far, bli enige om hvilke verdier man vil ha, sier Lippestad.

Klokka ni holdt han et to timer langt foredrag på Gardermoen, så bar det til kontoret og en rekke møter, så var han innom retten en tur, og nå er han tilbake på kontoret og lener seg fremover fra en av de åtte røde stolene på møterommet. Briller, mobiltelefon og vannglass på bordet. Lippestad er nyutnevnt byråd for næring og eierskap i Oslo, men en gang var han ukjent for oss alle. 22. juli-retssaken gjorde ham til Norges mest kjente forsvarsadvokat, og i fjor startet han kommunikasjonsbyrået Lippestad Kommunikasjon.

– Jeg har gjennom hele livet, bevisst eller ubevisst, jobbet med kommunikasjon. Advokatyrket er jo et kommunikasjonsyrke. Jeg jobbet mye med arbeidsrett og med omstilling i bedrifter. Når mennesker skal endres, når du skal få folk med deg, merket jeg etter hvert at jussen kom til kort. Mennesker må motiveres også.

Verdien av kommunikasjon

Derfor arbeider Lippestad med det han kaller verdibasert kommunikasjon. Slik verdikommunikasjon handler om å etablere et felles ståsted, en felles plattform.

– Først må man kommunisere verdiene som ligger i bunnen, hvorfor vi skal gjøre noe, så kan man kommunisere hvordan vi skal gjøre det – det tekniske. Det



GEIR LIPPESTAD

STILLING

Byråd for næring og eierskap, mangfold og integrering i Oslo

UTDANNELSE

urist fra Universitetet i Oslo

ALDER
51

FØRSTE LEDERJOBB

Leder for Advokatfirmaet Lippestad, da det ble startet i 1995.

første vi gjør, er å analysere hvilke verdier som gjelder i en bedrift eller en organisasjon og hvilken kultur som er etablert. Deretter må vi finne ut av om verdiene og kulturen er ønsket fra ledelsen eller om den bare har oppstått, forteller Lippestad.

Han mener verdikommunikasjon er særlig nyttig for bedrifter som skal gjennom krevende omstillinger.

– En leder trenger ikke kommunisere verdiene som ligger til grunn for at en ansatt går opp tjue tusen i lønn. Hvis du derimot skal gi beskjed om at han må sies opp, da er det viktig å snakke om hvilke verdier som ligger til grunn for omstillingen.

Et liv i kroner og øre

Han husker ikke helt når han kom på begrepet «verdikommunikasjon», men han husker første gang han hadde bruk for det. Det var tidlig på nittitallet, og Lippestad jobbet som advokat for Norges Forsikringsforbund. I etterkant av Partnair-ulykken, en flystyrt hvor mange norske ledere mistet livet, var hans oppgave å beregne erstatning til de etterlatte.

– Som ung, uerfaren jurist, satt jeg meg ned og regnet på det. Jeg brukte alle riktige regler og formler. Utad kommuniserte vi rent matematisk hva et liv var verdt, forteller han.

Regnestykket ble ikke godt mottatt. Det ble bråk. Hvordan kunne han forklare at et liv var verdt akkurat en halv million, ikke mer?

– Da skjønnte jeg at jeg hadde dummet meg ut. Det nytter ikke å kommunisere et liv i kroner og øre. Vi må først kommunisere at vi forstår at folk har lidd et tap, som ikke har med tall å gjøre. Vi måtte formidle at vi forsto at et liv er mer, det er også menneskeverd og respekt. Jeg kalte det ikke verdikommunikasjon, men jeg skjønte at det var disse verdiene jeg burde formidlet, sier han.

Verdikommunikasjon = rettssikkerhet

Også da han skulle forsvare Anders Behring Breivik, ville han bruke verdikommunikasjon. Hvorfor skal denne mannen ha en forsvarer i det hele tatt? Hvorfor skal vi bruke menneskerettigheter og rettssikkerhet på et sånt menneske?

– Jeg måtte snakke om de grunnleggende verdiene, rettssikkerhet og menneskeverd først. Da folk forsto hvorfor vi skulle behandle ham slik, kunne jeg snakke teknisk om straff, og om hvordan vi skulle legge opp rettsaken. →

//

Jeg måtte snakke om de grunnleggende verdiene, rettsikkerhet og menneskeverd først. Da folk forsto hvorfor vi skulle behandle ham slik, kunne jeg snakke teknisk om straff, og om hvordan vi skulle legge opp rettsaken.

Om Anders Behring Breivik

→ Da avhøret av Breivik var over 23. juli, ble Lippestad sittende på en bruskasse i sjette etasje på politihuset. Ut av vinduet kunne han se flokken av journalister og fotografer som stimlet sammen utenfor inngangen. Lippestad skrev noen få ord på en gul post-it-lapp. En slags kommunikasjonsveileder. Han skrev, «verdikomunikasjon = rettssikkerhet, demokrati», og like under noen stikkord for hvordan han skulle fremstå: «Verdig, rolig, ærlig». Lappen ble etter hvert krøllete.

– Jeg hadde den i lomma nesten hele rettsaken og under de første femti intervjuene. Jeg har den fremdeles i en liten bok hjemme, sier Lippestad.

En leder bygger kultur

Gjennom mange år har Lippestad vært leder for sitt eget advokatfirma, men å lede, er ikke målet i seg selv.

– Det jeg synes er morsomt, er å bygge kultur.

– *Men hvordan blir man en god leder?*

– Du må være et godt menneske først. Du må forstå at noen mennesker ikke kan yte hundre prosent hele tiden, noen blir sjuke og noen mister foreldrene sine. Du må ha empati og du må ha forståelse for at livet er mangfoldig og krevende til tider. Så må man kunne faget sitt og ha evnen til å motivere sine ansatte. Og så må man huske på at lederen er det viktigste kulturelementet i en bedrift. Det han eller hun gjør og sier, og måten hun er på, er det aller viktigste for å bygge den kulturen man ønsker på jobben, sier han.

Boblebadprinsippet

For å bygge kultur i sitt eget firma, har Lippestad innført boblebadprinsippet. Ja, du leste riktig. Det står skrevet i aksjonæravtalen at alle konflikter løses etter boblebadprinsippet.

– I et boblebad går papirer i oppløsning. Å sitte i et boblebad – i overført betydning – betyr at papirer ikke er verdt noe. Der kan du ikke sende e-poster. Der må du snakke med folk, og du må se på folk, du må sitte litt avslappet, og du må lytte. Det er en måte å bygge kultur på.

– *Har det hendt at dere faktisk har sittet i et boblebad?*

– Ja, da vi var i USA på bevisopptak til 22.juli-saken, satt vi i et boblebad i tre timer. Og det hjalp. Der ble mye strategi for saken lagt.

Hva er et godt liv?

«Himmelen har fått en ny engel, Rebekka har reist». Disse ordene delte Geir Lippestad sommeren 2013, dagen etter at eldstedatteren Rebekka døde. Hun ble 17 og et halvt år gammel.

– Å miste et barn preger meg selvsagt, men bevisstheten rundt verdier har jeg fått av å leve i en mangfoldig familie. Vi hadde åtte barn til sammen. Noen av barna er sterke, verdensmestere i idrett og flinke på skolen. Og så var det andre barn, som Rebekka, som hadde som mål å få leve, rett og slett, så lenge som mulig, forteller Lippestad.

Datteren hadde en medfødt muskelsykdom, var nesten døv og levde sine siste år koblet til respirator.

– Å sy sammen en slik familie med så forskjellige forutsetninger, gi et tilbud til alle, sørge for at alle skal få strekke seg og ha livsinnhold og livsglede, det gjorde nok at vi nesten hver dag måtte tenke over hva menneskeverd er.

Han stanser litt. Fem rynker graver seg tvers over pannen.

– Når du vet at du kanskje bare får femten år sammen med datteren din, så tenker du: Hva skal vi bruke tida på? Hva er viktig i livet? Å bruke tida fornuftig, er veldig viktig for oss, og det har vi snakket mye om, sier han.

Blazer og ryggsekk

Lippestad reiser seg fra stolen, han må rekke barnehagen, slenger på seg den sorte ryggsekken og haster forbi resepsjonen.

– Jeg møtte en franskmann på en konferanse i går. Han sa at den sikreste måten å gjenkjenne en nordmann på, er at han går i blazer og ryggsekk. Jeg føler meg ganske truffet.

Snart skal han småløpe rundt hjørnet, i blazer og ryggsekk, hjemme skal han lage middag til sju barn, før fotballtrening, men nå stopper han opp på utsiden av inngangsdøren og bøyer seg ned. Igjen forsøker han å rette på den løse brosteinen.

– Det vil jo være meningsløst å ringe kommunen og be dem fikse dette. Nei, i morgen tar jeg med hakke og en liten spade. ←

5 KJAPPE

1
Hvilken leder skulle du gjerne ha byttet jobb med?
Han eller hun som har ansvaret for at over femti tusen flyktninger blir integrert i det norske samfunnet. Den lederen finnes ikke ennå. Det er de mest spennende lederjobben i Norge.

2
Hvilken bransje skulle du gjerne ha jobbet i?
Kanskje byggebransjen. Faren min var byggingeniør.

3
Hvilken egenskap skulle du gjerne ha vært foruten?
Fremdeles føler jeg at jeg bruker tida på ting som ikke er viktig. Det er egenskaper jeg skulle utviklet mer, å bruke tiden på det som er viktig.

4
Når overrasker du deg selv?
Mest er jeg overrasket over at jeg ikke er kommet lenger, med holdninger for eksempel. Holdninger må jeg jobbe med hele tiden.

5
Hvordan skal du bruke verdikommunikasjon som byrå?
Det handler om å etablere en felles forståelse for hvorfor en sak er viktig, altså det verdimeessige grunnlaget for hvorfor vi skal gjøre det og synliggjøre effektene det vil gi.



Følg oss på sosiale medier



Facebook: Lederne



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



Linkedin.com/
company/lederne



Instagram: Lederne



fokus

TEMA | DEBATT | KRONIKK | SAMFUNNSANSVAR

En ny arbeids- virkelighet

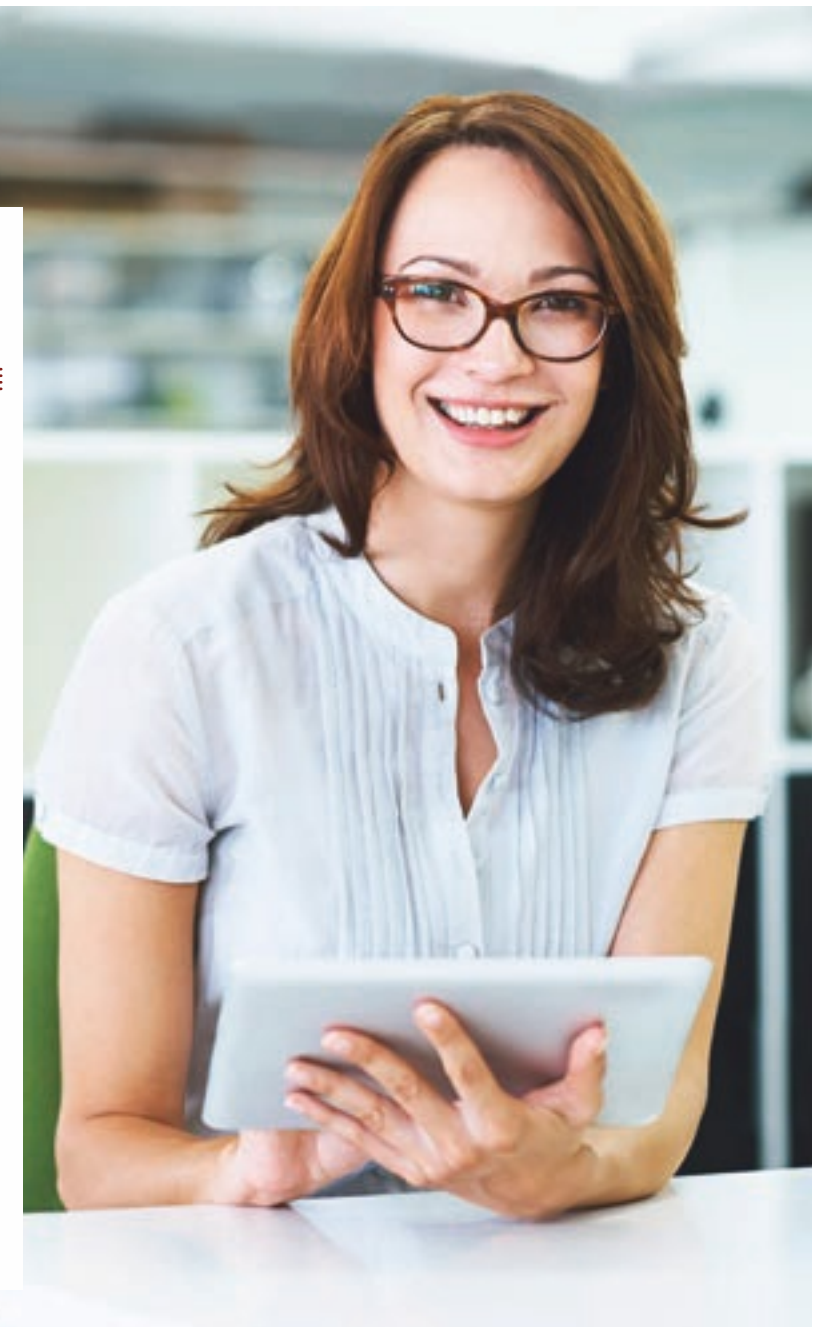
GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS er en av verdens største, langsiktige studier med fokus på ansatte og ledelse. Årets undersøkelse bygger på over 3 300 intervjuer med bedrifts- og HR-ledere fra 106 ulike land. Ifølge undersøkelsen må verdens globale selskaper for alvor navigere mot en ny arbeidsvirkelighet, «a new world of work»; en verden der skillet mellom jobb og fritid har forsvunnet, ansatte er konstant pålogget, ny teknologi skaper nye roller og relasjonen mellom ansatt og leder har utviklet seg fra et maktforhold til et partnerskap bygget på samarbeid. Funn fra undersøkelsen indikerer at for å oppnå suksess i denne nye arbeidsvirkeligheten, kreves det dramatiske endringer i globale selskapers ledelse, kunnskap og ressurser.

50 prosent av de spurte lederne mener at fokus på bedriftskultur og en aktiv innsats for å dramatisk øke medarbeiderengasjement, er svært viktig for å møte behovene fremover. For første gang rangeres disse områdene øverst på listen over viktige fokusområder.

32 prosent svarer at de ser et stort behov for å utvikle nye ledere blant unge ansatte, men kun 6 prosent av dem oppgir at de er klare for å konkretisere dette arbeidet. ←

Kilde: Global Human Capital Trends 2015

Foto: iStock





Yatzyleadelse

Lederrollen er under sterkt press. Systemer for målstyring, kontroll og karaktersetting er på full fart inn i norske bedrifter. Men hvem vinner i karakterlotteriet? ➡

tekst MARIA EGELAND foto JETON KACANIKU

//

VI SÅ MOT DE STORE KONSULENTSELSKAPENE OG TENKTE AT SVARET LÅ HOS DEM. DER FIKK VI HØRE OM GODE ERFARINGER MED HR-SYSTEMER FOR MÅLSTYRING.

HANS OLAV HELLEM, MAKING WAVES

Hans Olav Hellem var overbevist om at et nytt evaluerings-system var løsningen på selskapets utfordringer. Året var 2010, og han hadde nettopp fått rollen som HR-sjef i design- og teknologibedriften han hadde vært med på å starte ti år tidligere. I kjølvannet av finanskrisen hadde Making Waves mistet både kunder og finansiering. Det lille gründerselskapet hadde vokst til over 200 ansatte, og behovet for en mer profesjonelt rigget organisasjon var akutt. En ny ledelse, med Hellem i spissen, begynte å utvikle et system som skulle evaluere de ansatte.

– Vi så mot de store konsultentselskapene og tenkte at svaret lå hos dem. Der fikk vi høre om gode erfaringer med HR-systemer for målstyring. Vi hadde selv fått innspill fra ansatte som ønsket seg tydeligere karriereplaner og bedre tilbakemelding. Jeg var overbevist om at et evalueringsystem basert på karakterer var løsningen, sier Hellem.

De ansatte skulle vurderes i ulike kategorier, og det samlede resultatet skulle ende i en poengsum. Systemet var basert på «forced ranking», noe som innebar at kun en liten andel skulle få toppkarakter.

– Vi skulle bruke hele karakterskalaen. Det er vanlig praksis for slike systemer, og vi reflekterte ikke over det. Et helt samfunn eller en hel nasjon genererer kanskje en prosentvis fordeling. Men dette var en liten gruppe, som vi i tillegg hadde rekruttert på grunn av at de var innmari flinke og motiverte, sier Hellem og smiler skjevt.

Spørsmålet som endret alt

Over 1500 arbeidstimer gikk med til å utvikle system, manualer og undervisningsopplegg. Men så, på allmøtet hvor redningspakken ble presentert, fikk han spørsmålet som endret alt: «Har du vurdert de negative konsekvensene ved et slik system?».

– Og det hadde jeg jo ikke. Jeg hadde konsentrert meg om at systemet skulle fungere så feilfritt som mulig, men jeg hadde ikke stoppet opp og reflektert over konsekvensene. Min første tanke var at jeg måtte finne dokumentasjon som viste at dette var bra. På dette tidspunktet tenkte jeg på ingen måte at prosjektet skulle skrinlegges, innrømmer han.

Hellem gikk i tenkeboksen. Samtidig oppdaget han at motstanden blant de ansatte var kraftig. Litteratur som støttet opp under bruken av karakterer fant han heller ikke. Da bestemte han seg for å droppe prosjektet. I dag er han stolt over helomvendingen, som resulterte i en HR-strategi i motsatt ende av skalaen. Kontrollmekanismer er forkastet til fordel for selvbestemmelsesmodellen, som setter den ansattes indre motivasjon i sentrum.

Jeg tok feil

Hellem er ikke i tvil om at ildpåpen som personalsjef for fem år siden fikk ham til å vokse som leder. Men han tror likevel ikke at han har noen unike lederegenskaper.

– Da jeg fikk det utløsende spørsmålet, merket jeg instinktivt et ubehag. Jeg hadde jo ikke gjort jobben min godt nok. Men hvis du tør å møte motstand med åpenhet og nysgjerrighet kan det oppstå noe magisk. Jeg tror organisasjonen tåler at man som leder noen ganger er ærlig og sier at «jeg tok feil». I dette tilfellet trodde jeg på noe, fikk ny informasjon og endret oppfatning. Det er en ærlig sak, og jeg har aldri fått så mye positiv tilbakemelding, forteller han.

Møtet med selvbestemmelsesteorien beskriver han som en oppvåkning, og troen på karakterer har han mistet fullstendig.

– Karakterer kan kanskje brukes for å sortere, men ikke motivere. Når yter jeg mitt beste? Med ledere som genuint vil at jeg skal lykkes, eller med ledere som leter etter feil og svakheter for å gi meg karakterer?, spør Hellem retorisk. →

SELVBESTEMMELSESTEORIEN

Ledelse basert på selvbestemmelse handler om å gi slipp på kontrollbehovet og heller bygge på den ansattes motivasjon. Selvbestemmelsesteorien (SDT) fokuserer på kompetanse, autonomi og tilhørighet som nødvendige forutsetninger for å vedlikeholde og fremme indre motivasjon.

Kompetanse handler om å la ansatte få oppleve mestring. Ved å dyrke de ansattes sterke sider øker også sjansene for at de lykkes med sine oppgaver.

Autonomi handler om vårt behov for å ta egne valg og selv å være initiativtaker til handlinger. Frihet under ansvar styrker den indre motivasjonen.

Tilhørighet refererer til behovet vi har for føle tilknytning. Ved bygge en kultur som gir trygghet og tilhørighet vil det vokse frem et arbeidsmiljø som de ansatte identifiserer seg med og ønsker å være en del av.



//

JEG TROR ORGANISASJONEN TÅLER AT MAN SOM LEDER NOEN GANGER ER ÆRLIG OG SIER AT: JEG TOK FEIL!

HANS OLAV HELLEM, MAKING WAVES



//

DET ER NOK LITT MER KREVENDE Å VÆRE LEDER I MICROSOFT NÅ. DU HAR IKKE ET SYSTEM Å GJEMME DEG BAK, OG DET TVINGER FREM EN LEDELSE SOM ER MER TILSTEDEVÆRENDE.

KRISTIN RUUD, HR DIREKTØR I MICROSOFT NORGE

KARAKTERSYSTEMET BLE ET HINDER FOR DELINGSKULTUR, FORDI DET SKAPTE INTERN KONKURRANSE.

KRISTIN RUUD, HR DIREKTØR I MICROSOFT NORGE

→ Tenker nytt

Selv om stadig flere norske selskaper innfører HR-systemer med karaktersetting, er trenden på vikende front internasjonalt. Hos teknologi-giganten Microsoft ble de ansatte tidligere vurdert på en skala fra en til fem.

Et forbrukermarked i endring og en ny konkurransesituasjon krevde nye måter å tenke på. HR direktør i Microsoft Norge, Kristin Ruud, forteller at den nye forretningsstrategien var helt avhengig av en åpen og trygg delingskultur. For to år siden dropet de derfor karakterene.

– Vi så at vi var nødt til å tenke annerledes rundt oppfølging og utvikling for å oppnå de resultatene og den kulturen vi ønsket oss. Karaktersystemet ble et hinder for delingskultur, fordi det skapte intern konkurranse. De ansatte ble sammenliknet med andre kolleger. Dermed var det ikke lønnsomt å gi fra seg en idé, hvis det førte til at du selv fikk en dårligere karakter, sier Ruud.

Å sette spor

De siste årene har Microsoft gjort en krapp strategisk sving. Internt snakker de om en endring fra målbart til merkbart, fra «to do» til «how to». Tydelige arbeidsmål og tett oppfølging har fulgt med fra det gamle systemet. Men karakterene er byttet ut mot samtaler der leder og ansatt diskuterer hvordan man kan sette spor.

– Tidligere kunne du få anerkjennelse for antallet kundemøter du hadde vært i. Men det er jo bare et tall. Nå fokuserer vi heller på det ene kundemøtet der du faktisk fikk til noe merkbart. Det kan også handle om at i stedet for å bare selge en løsning til kunden, så anerkjenner vi når noen tar initiativ til å utvikle løsningen for å møte kundens behov på en

FAKTA

Trenden med karakterer i arbeidslivet kommer fra USA, og tilskrives til stor del Jack Welch, toppleder i General Electrics på åttitallet. I løpet av sine første syv år som toppleder, fjernet han over 1000 årsverk i selskapet.

Welch innførte det toneangivende karaktersystemet som følger et normalfordelingsprinsipp. I praksis betyr dette at det på forhånd er gitt hvor stor prosentandel som skal få de ulike karakterene. Tanken er å skape en slags evolusjon, der de svakeste medarbeiderne blir byttet ut hvert år, og dermed vil nivået på arbeiderne gradvis stige.

Slike systemet har møtt massiv kritikk, og undersøkelser viser at karaktersetting er på vikende front i amerikanske selskaper.

enda bedre måte. For å få dette til må man se forbi seg og sitt, og det har stimulert til en fundamentalt annerledes tenking. Nå oppdager team som aldri har jobbet sammen før at de kan spille hverandre bedre, forteller Ruud.

Nye helter

Når påvirkningskraft er den nye valutaen, havner flere i rampelyset. På denne arenaen er det nemlig plass til nye helter.

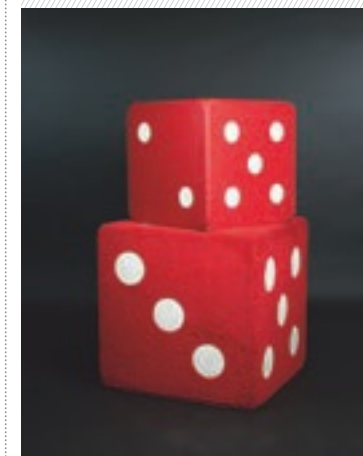
– Med den nye tilnærmingen er det ikke bare målscorene som er helter lenger. Kanskje var det innsatsen til analytikeren som egentlig var mest betydningsfull, eller partnerutvikleren som jobbet i fem år for å utvikle en kunde før partnerteamet tok over? Et viktig punkt i lederoppfølgingen i dag er å undersøke om de ansatte bruker nettverket sitt, og om de bidrar til at andre lykkes, forteller Ruud.

Ingen HR-greie

Nedleggelsen av karaktersystemet var en rask affære. Den nye personalstrategien ble implementert i rekordfart, og på én måned var karakterene erstattet av verdier som samarbeid og mestring. Likevel mener Ruud at dette ikke handler om hard versus myk HR.

– Dette er ren forretningsutvikling, og ikke en HR-greie. Denne omstillingen handlet om hva som måtte til for å utvikle Microsoft i riktig retning. Å droppe karakterene var rett og slett en måte å gjøre alvor av forretningsstrategien på. Dermed er det et bevis på at myke verdier også kan være hardcore business, sier hun, og legger til:

– Det er nok litt mer krevende å være leder i Microsoft nå. Du har ikke et system å gjemme deg bak, og det tvinger frem en ledelse som er mer tilstedeværende. Samtidig gir det ledelse som er mer relevant. →



//

I FREMTIDEN KAN VI FÅ LEDERE SOM ER LITE EGNET TIL Å UTVIKLE NORSKE BEDRIFTER.

Det mener nestleder i Lederne, Liv Spjeld By, kan bli konsekvensen av utviklingen hun nå ser i det norske næringslivet: En byråkratisering av ledelse og økende innføring av HR-systemer som skal kontrollere de ansatte.

– Undersøkelser viser at lederrollen og samarbeidsforankringen på norske arbeidsplasser er under sterkt press. Dette ses tydelig i sammenheng med at stadig flere bedrifter innfører såkalt hard HR. Den norske modellen, hvor samarbeid er den viktigste bærebjelken, står i grell kontrast til en utvikling mot ledelse basert på målstyring og kontroll, sier Spjeld By.

Den norske modellen preges av samarbeid og gjensidig balanse mellom eier og arbeidstaker, der direkte medvirkning og medbestemmelse er sentrale faktorer. Dette er lov- og avtalefestet, for å sikre norske arbeidstakere innflytelse. Grunntanken er at dette forbedrer organisasjonens samlede måloppnåelse.

– Dette er en modell vi har hatt i Norge i mange tiår, og som har bidratt til å skape alle de verdiene vi lever av i dag. Historisk har vi sett gjentatte ganger at ledelse basert på medbestemmelse påvirker både konkurransekraft, omstilling og utvikling positivt. Samarbeid gir fleksibilitet til å utøve god ledelse i hele organisasjonen, sier Spjeld By.

Utbredt misoppfattelse

Hun mener det er en utbredt misoppfattelse at hard HR og såkalt «performance management» gir bedre organiserte og mer effektive virksomheter.

– Det er snarere tvert imot. Våre undersøkelser viser tydelig at når innflytelse og medbestemmelse reduseres, påvirker

dette bedrifters kreativitet og produktivitet negativt. Det ser faktisk ut til å ha en direkte kontraproduktiv effekt, sier Spjeld By.

De autoritære HR-systemene, som ofte kommer fra USA, truer viktige prinsipper i den norske modellen. Men Spjeld By påpeker at også norske utdanningsinstitusjoner bør ta sitt ansvar.

– De siste 15 årene har vi hatt en litt for ensidig pedagogisk fremtoning i utdannelsen av ledere. Slike strukturer vil vi se igjen i norske bedrifter. Dette er en utfordring for grunnopplæringen av morgedagens ledere. Vi må jobbe på flere fronter for å stoppe utviklingen der ansattes innflytelse stadig reduseres, forteller Spjeld By.

Viktig konkurransefortrinn

I Norsk Ledelsesbarometer 2015 oppgir Ledernes medlemmer at de synes lederrollen har endret seg mye i løpet av det siste tiåret. Et stort flertall oppgir at de bruker mye eller svært mye tid på å utføre og dokumentere pålagte oppgaver. Kun fem prosent sier de bruker mye tid på å planlegge og sette mål for seg selv.

– Ledere med personalansvar føler at ledelse har blitt byråkratisert, og mener det nå er større vekt på å måle og kontrollere ansattes holdninger og adferd. Å ikke få jobbe med egne mål er hemmende og begrenser kreativiteten. Hvis denne utviklingen får fortsette kan den ytterste konsekvensen bli at det vil være en spesiell type mennesker som ønsker å være ledere. Nå står vi overfor en av de største omstillingene innen økonomi og arbeidsliv på flere tiår, og det vil være et skrikende behov for veldig mange ulike ledertyper i norske bedrifter. Samtidig trenger vi samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn mer enn noen gang, sier Spjeld By. <

FAKTA

I **Fafo-rapporten fra 2009** svarte 82 % av ledere med personalansvar at de hadde «stor/svært stor innflytelse på egen arbeidssituasjon». I Norsk Ledelsesbarometer fra 2015 svarer kun 44 % det samme. Dette viser en utvikling mot et norsk arbeidsliv der ansattes innflytelse og medbestemmelse er under sterkt press.

69 prosent mener lederrollen har endret seg mye det siste tiåret.



53 prosent mener lederrollen er byråkratisert det siste tiåret.



52 prosent mener ledelse handler mer om og mer om å kontrollere og måle avvik i virksomheten.



71 prosent bruker mye/svært mye tid på å utføre og dokumentere pålagte oppgaver.



Flere enn 1 av 3 ledere mener de bruker mye tid på ting som er unødvendige og burde vært droppet.



32 prosent synes de bruker mye tid på ting som andre burde ha gjort, og 29 % føler at de bruker mye tid på å vente på at andre gjør sin del av jobben.

Dette indikerer en lite effektiv arbeidsorganisering i norske bedrifter, og en sammenheng mellom redusert medbestemmelse og innflytelse og opplevelsen av dårlig arbeidsorganisering.

Kilde: Norsk Ledelsesbarometer 2015, utført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) på oppdrag av Lederne.

//

VÅRE UNDERSØKELSER VISER TYDELIG AT NÅR INNFLYTELSE OG MEDBESTEMMELSE REDUSERES, PÅVIRKER DETTE BEDRIFTERS KREATIVITET OG PRODUKTIVITET NEGATIVT.

LIV SPJELD BY, NESTLEDER I LEDERNE



Kunnskapsbasert ledelse

La oss et øyeblikk slutte å snakke om hard eller myk ledelse. La oss snakke om bedre ledelse.

tekst EIVIND GARSHOL, DAGLIG LEDER, KONSULENT OG FOREDRAGSHOLDER I IMPAKTOR illustrasjon MARIUS HOLE

Ledelse handler enkelt sagt om å sette og realisere mål sammen med og gjennom sine medarbeidere. Men hvilke ledelsesmessige virkemidler er de mest effektive?

Vi snakker ofte om mål og resultater som «harde» verdier som forutsetter bruk av harde virkemidler. Systemer for målstyring og karaktervurderinger av medarbeidere, gjerne omtalt som «hard HR», er noen slike virkemidler.

Galskap satt i system

La oss slå det fast, først som sist; slike metoder er ikke ledelse som virker i tråd med hensikten om å oppnå gode resultater i og gjennom medarbeidere. På mange måter er systemene og prosessene mange virksomheter har for målutvikling, oppfølging og evaluering av ansatte, «galskap» satt i system. Det finnes overveldende mengder internasjonal og norsk forskning som dokumenterer at slik ledelse faktisk virker demotiverende og undergraver de faktorene i et miljø som skaper gode og varige prestasjoner.

Kunnskapsbasert ledelse

Medarbeidere som vises tillit og gis anledning til å øve innflytelse på målsettinger, strategier, gjennomføring og organisering, tar større

ansvar for resultatene og presterer bedre. Generelt kan vi si at dagens medarbeidere er opptatt av at jobben skal være meningsfull, skal gi mulighet for mestring og utvikling, og at den gir en tilstrekkelig grad av frihet og selvstendighet i arbeids-

//
Medarbeidere som vises tillit og gis anledning til å øve innflytelse på målsettinger, strategier, gjennomføring og organisering, tar større ansvar for resultatene og presterer bedre.

situasjonen. Moderne og kunnskapsbasert ledelse tar hensyn til dette.

Men vektlegging av det vi ofte omtaler som mykere verdier innebærer ikke at rammer og systemer blir helt overflødige. «Myk ledelse» handler ikke om at lederne står fritt til å handle etter eget forgodtbefinnende, myk ledelse handler om bedre ledelse, tuftet på kunnskap og bevisste valg om hva som fungerer. Det er avgjørende med en viss systematikk og kontinuitet, også i innrammingen av den moderne lederrollen.

Målstyring erstattes med målleddelse

Så hva er suksessoppskriften for moderne og kunnskapsbasert ledelse? Kortversjonen er at målstyring må erstattes med målleddelse. Med begrepet målleddelse signaliserer vi at mål og resultater fortsatt er sentralt i ledergjeringen, men at fastsettelsen av ambisjoner og selve realiseringen skjer gjennom et samarbeid preget av gjensidighet og ansvarlighet mellom leder og medarbeider. I leder- og medarbeiderdialogen blir resultater løpende vurdert, og felles lærdom konvertert til videre utvikling.

For å sikre at en slik praksis fester seg, kan det hjelpe å etablere noen strukturer og systemer. En personalpolitikk som tydelig formulerer forventninger, både til ledere og medarbeidere, kan være et nyttig verktøy. Likeså en konkret beskrivelse av mål- og strategiprosesser i virksomheten, både på overordnet nivå og individnivå. Disse prosessene ivaretar og gjenspeiler den likeverdige balansen mellom leder- og medarbeidernivået i en virksomhet. «Myke» verdier kan dermed komme enda bedre til rette når det er satt i system. God ledelse forutsetter ulike virkemidler – det avgjørende er at det virker. ←

i

Eivind Garshol



↓
Eivind Garshol er partner og daglig leder i konsultantselskapet Impaktor AS. Han har mer enn 20 års erfaring som leder og konsulent med spisskompetanse innen strategisk HR og organisasjons- og lederutvikling. Han har vært ansvarlig for HR-funksjonen i flere norske selskaper med internasjonal virksomhet.



Dyktige ledere kan bli Norges neste eksportvare

Den norske ledelsesstilen er et perfekt utgangspunkt for å møte fremtidens behov for involverende ledelse.

tekst KRISTINE MAUDAL, CO-FOUNDER/PARTNER I BRAINWELLS illustrasjon BERIT SØMME

Tanker om hva vi skal leve av etter oljen er aktuelle problemstillinger i Norge i dag. Som verdensledende innen petroleum har vi en stor omstilling foran oss. Mange må på banen, for dette er ikke et enkelt-mannsløft. Det eneste vi vet med sikkerhet er at dette er et spørsmål om ledelse. Dagens og fremtidens ledere har en usedvanlig viktig oppgave foran seg.

Selv har jeg vært heldig og jobbet i fotefaret til ledere som virkelig har gjort en forskjell. Å forvalte arven etter Walt Disney var artig, og som han selv sa: ”Det startet med en drøm og en liten mus.” En drøm og en mus var også involvert i historien om en annen av dette århundrets virkelig store endrings-agenter, og sjef i deler av min tid i Apple, Steve Jobs.

Endrede krav og forventninger

Det er ikke er sikkert at verken Disney eller Jobs ville ha lyktes på samme måte i dag. En av grunnene til det er endrede krav og forventninger til våre ledere. For å yte optimalt trenger – og forventer – de kloke hodene i dagens arbeidsliv en annen arbeidskultur enn den tradisjonelle. Det betyr at dagens ledere må navigere mot «a new world of work – one that requires a dramatic change in strategies for leadership, talent, and human resources.» (Deloitte’s Global Hu-

man Capital Trends 2015).

Dermed kan vi ikke bare fortsette i gamle spor. En rekke undersøkelser viser at engasjementet blant ansatte er på et lavmål. I Gallups «State of The Global Workforce Study» kan vi blant annet lese at kun 13 prosent av respondentene ser på seg selv som engasjerte på jobb. Det mest skremmende tallet er imidlertid de 24 prosentene som bevisst eller ubevisst

// Å mobilisere engasjement og jobbe systematisk for å skape et «kollektivt geni» blir en av de viktigste oppgavene for morgendagens ledere.

motarbeider sin egen arbeidsgiver. Å mobilisere engasjement og jobbe systematisk for å skape et «kollektivt geni» blir en av de viktigste oppgavene for morgendagens ledere. Men det krever at vi gjør ting annerledes. Og det krever høye ambisjoner. Både Walt Disney og Steve Jobs startet livene sine som helt vanlige mennesker, som deg og meg. Men ambisjonene og drømmene deres gjorde dem spesielle.

I Brainwells møter vi mange ledere. De har ofte høye ambisjoner på bedriftens vegne, men det er sjelden vi hører noen si: «Mitt mål er å bli den beste lederen jeg kan bli!».

Hvorfor er det ingen som sier det? God ledelse er noe av det viktigste mennesker med lederambisjoner kan bidra med. Er det janteloven som slår inn? Eller forstår vi ikke hvor viktig ledelse faktisk er?

Ledelseskultur i verdensklasse

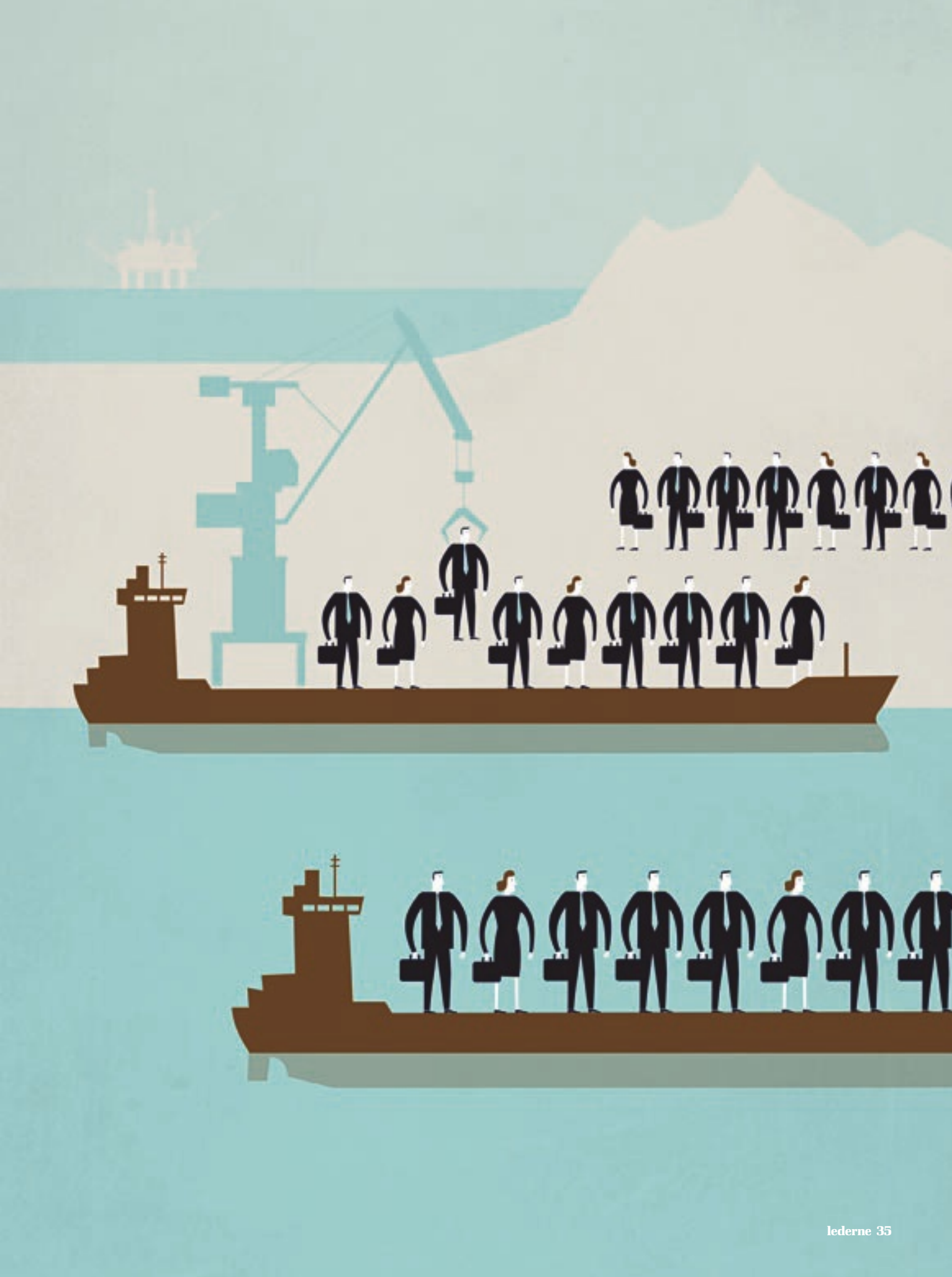
Alt ligger til rette for å utvikle morgendagens ledere i Norge. Blant annet fordi utgangspunktet vårt passer så godt til trenden og utviklingen innen ledelse: norske arbeidsplasser har allerede en flat hierarkisk struktur, høy grad av ansvarsfølelse gjør at vi sier ifra når det er noe, og norske ledere har en demokratisk ledelsesstil. Med bevisst trening og utvikling passer dette perfekt til fremtidens behov for involverende ledelse.

Skal vi lykkes i fremtiden, er vi avhengig av gode ledere. Det påvirker hvor endringsvillige vi er, hvor stort engasjement vi klarer å skape, og hvor innovative vi klarer å være. Derfor bør vi jobbe konsentrert og fokusert med å skape en ledelseskultur og -praksis i verdensklasse, med mål om at våre ledere skal være så gode at vi tiltrekker oss de klokeste hodene i verden. Tenk hva dette ville bety for verdiskapingen! Men vi kan også se for oss en fremtid der en av de største eksportartiklene våre er gode ledere. Vi vet at Norge kan være på kartet når det gjelder eksport av kunnskap og kompetanse. Vi har bevist det før. Nå har vi muligheten til å vise det igjen! <



Kristine Maudal

↓
Co-founder/Partner i Brainwells



Fjernstyrt nærvær

Hele førti millioner tonn råolje passerer trafikkentralen på Fedje årlig. En ulykke her kan være en gigantisk miljøkatastrofe. Nå skal kanskje trafikkentralen stenges.

tekst BERNT ROALD NILSEN *foto* HELGE HANSEN

//
Vi befinner oss i det mest ulykkesutsatte området langs hele Norges kyst. Sånn har det vært i førti år, og sånn vil det fortsette å være i førti nye år.

PER LERØY, ORDFØRER



En gasstanker er på vei ut fjorden fra Mongstad. Den har lagt ut på sin jomfrutur, fulladet med en voldsom sprengkraft. Propan og butan. Plutselig mister gasstankeren maskinkraft. Operatøren på trafikksentralen på Fedje ser hva som skjer med det blotte øyet, og spør kapteinen om han trenger assistanse. Svaret er Nei. Operatøren tilkaller likevel en taubåt. Gasstankeren driver raskt mot land, konsekvensen kan bli en kolossal eksplosjon. Bare to minutter fra land får den assistanse. Nærhet til dramaet gjør at katastrofen blir avverget.

Utreder overvåkning

Et forebyggende perspektiv. Det er hva dette handler om. Så ulykker ikke skjer. Man kan aldri bli hundre prosent sikker, det viser Serverulykken i dette området i 2007. Det kostet 220 millioner kroner å rydde opp, og da var det vel og merke kun drivstoffet til båten som rant

ut i fjorden. Nå vurderes overvåkingen, den er til utredning i Kystverket. Ordfører i Austrheim, Per Lerøy, har jobbet i Statoil på Mongstad i 25 år og vært ordfører i fire. Han er opptatt av at ledelsen i

// **Kysten må da være mer verdt enn å overlate en slik giganttrafikk til fjernovervåking uten å ha belyst alle konsekvenser.**

PER LERØY, ORDFØRER

Kystverket og Samferdselsministeren må spille med åpne kort. – Vi befinner oss i det mest ulykkesutsatte området langs hele Norges kyst. Sånn har det vært i førti år, og sånn vil det fortsette å være i førti nye år. Dette er et område med stor trafikk tetthet. Å stenge trafikk-

sentralen og gå glipp av den fysiske nærheten sentralen har til trafikken, vil være en sikkerhetssak i forhold til potensielt store miljøkatastrofer. I dag opplever jeg at sentralen praktiserer den proaktive HMS-ledelsen som er helt nødvendig i en slik sammenheng, sier Lerøy.

Han har stor tillit til ledelsen av trafikksentralen på Fedje. De har den maritime og lokale kompetansen som kreves, og har hindret flere ulykker. Det handler om å forstå hvordan folk reagerer på det som blir varslet av sentralen, og hvilken respons sentralen får på sine gode råd. Kulturforskjellene om bord er store, og i sikkerhetssituasjoner er misforståelse på grunn av kulturforskjeller et livsfarlig prosjekt. Bokstavelig talt. Nettopp derfor er det vesentlig at den lokale stemmen blir hørt.

Kortene til brystet

– Det er viktig at alle impliserte tidlig blir koblet inn som høringsinstans. Nå vet vi ikke hva som skjer, de ansvarlige sentralt holder →



// **Jeg ser en usunn sentraliseringskåthet på andre områder, og er redd det også skal ramme kystovervåkingen.**

PER LERØY, ORDFØRER



Senioringeniør i Kystverket, Arent Wilken, sammen med maritim trafikkleder i Kystverket, Frank Johannessen, på Fedje Trafikkstasjon.



// De lederne som vurderer dette, må sikre nødvendig åpenhet for risikomomentene som eksisterer, så det blir mulig å ta en fornuftig avgjørelse.

ODD MIKAL SØREIDE I STATOIL

→ kortene til brystet, og det gjør meg bekymret. Jeg ser en usunn sentraliseringskåthet på andre områder, og er redd det også skal ramme kystovervåkningen. God ledelse er å la dem som opplever nestenulykker komme til orde. I 2014 passerte hele 93250 fartøyer trafikksentralen på Fedje, av dem 5600 tankere med stor miljørisiko i lasten. Kysten må da være mer verdt enn å overlate en slik giganttrafikk til fjernovervåking uten å ha belyst alle konsekvenser, sier Lerøy.

Virksomhet i vekst

Med sikkerheten på Mongstad som arbeidsområde, er Odd Mikal Søreide i Statoil vitne til at 2000 skip anløper havnen årlig. Nå skal virksomheten ved CCB Mongstad økes, som følge av ny kontrakt med Statoil. Samtidig er også skips-trafikken i nære industriområder økende. Industrivekst har erobret et område der folk for ikke mange tiår siden livnærte seg av jordbruk, fiske og skipsfart. Søreide er en svært samfunnsengasjert leder med sterke personlige oppfatninger om det som nå står i fare for å skje med kystovervåkningen.

– De lederne som vurderer dette, må sikre nødvendig åpenhet for risikomomentene som eksisterer, så det blir mulig å ta en fornuftig avgjørelse. Én ting er at det kan være mulig å fjernovervåke teknisk sett, men er det godt nok sett i lys av mulige konsekvenser?

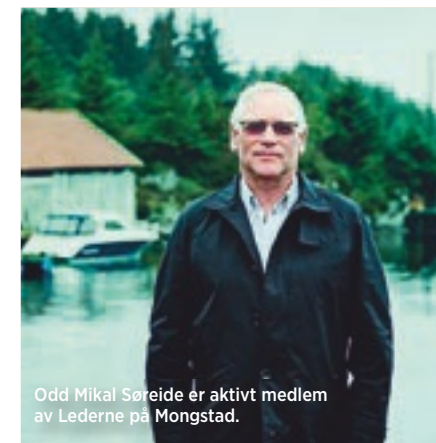
Faren i slike sammenhenger er at avgjørelser tas på bakgrunn av synsing, og det resulterer i svært lite bærekraftige løsninger. Mitt råd til de lederne som styrer denne prosessen er derfor å være raus i sin åpenhet når det gjelder høring fordi natur og befolkning i dette fantastiske kystområdet fortjener det, sier Søreide.

// God ledelse er å la dem som opplever nestenulykker komme til orde.

PER LERØY, ORDFØRER

Ledelse i makroperspektiv

To ledere. Begge selvsagt påvirket av sine lokale perspektiv. Likevel. Engasjementet går langt utover å sikre noen få arbeidsplasser. Det handler om å se overvåkningen av kysten i et makroperspektiv. En kyst der Nord-Europas nest største havn målt i tonnasje befinner seg. Et værhardt område. En særegen natur. Her ligger livsgrunnlaget for mange næringer og enda flere mennesker. Begge lederne snakker om nærhet. At teknologien ikke trumfer menneskelig nærhet. Uønsket atferd kan sees med en kikkert. Men ikke fjernovervåkes før den er på radaren – da kan det være for sent. ←



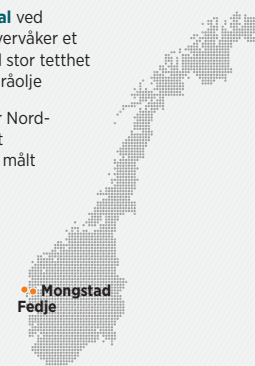
Odd Mikal Søreide er aktivt medlem av Lederne på Mongstad.

FAKTA

Trafikksentral ved Mongstad overvåker et område med stor tetthet av skip med råolje

Mongstad er Nord-Europas nest største havn målt i tonnasje

Kystverket vurderer nå om området skal fjernovervåkes



93 250

fartøyer passerte trafikksentralen på Fedje i 2014



5600

Av disse var 5600 tankere med stor miljørisiko i lasten



 Virksomheten innen olje og gass i dette området er økende

 Flere store ulykker er avverget på grunn av nærhet til trafikken



Senioringeniør Arent Wiken, ordfører i Fedje, Kristin Handeland og Austrheim-ordfører Per Lerøy skuer utover fjorden.

Gir stafettpinnen videre

JAN OLAV BREKKE STILLER IKKE TIL GJENVALG SOM FORBUNDSLEDER I LEDERNE. ETTER 20 ÅR I ROLLEN, ØNSKER HAN Å TRE TIL SIDEN OG GI EN ANNEN MULIGHETEN TIL Å LEDE DE 17 000 MEDLEMMENE.

tekst CATO GJERTSEN foto ROBERT EIK



Jan Olav Brekke sier med et smil om munnen at 20 år som forbundsleder får holde.

- Jeg kommer derfor ikke til å stille som kandidat, når en ny forbundsleder skal velges i november 2016. Valgkomiteen holder nå på å lete etter kandidater til dette vervet, forteller han.

Skrog uten sprekker

Brekke ble valgt inn som forbundsleder i Lederne i 1995. Den gangen kom han fra rollen som heltidstillitsvalgt for samtlige av NALFs Statoil-medlemmer. Forut for det igjen, hadde han ti år bak seg med til-litsvalgtarbeid, etter å ha begynt som administrasjonsleder på Statfjord.

- Motivasjonen min for å stille som forbundsleder, var den samme som da jeg jobbet på sokkelen. Det handler om å bruke seg selv for å skape utvikling og en bedre arbeids-hverdag for kollegene, sier Brekke.

Han forteller at han trådte inn i forbundslederrollen uten at det fore-lå klare planer eller vyer for hvordan Lederne skulle utvikle seg, men etter relativt kort tid ble man i styret enige om at organisasjonen burde vokse ved å favne enda bredere.

- På det tidspunktet bestod Lederne av cirka 10 000 medlemmer. Vi var et forbund for arbeidsledere fra i all hovedsak industri, olje og gass og annen prosessindustri. Styret begynte derfor sakte, men sikkert å

innrette tilbudene og avtaleverkene, slik at vi henvendte oss mot ledere i alle bransjer, forteller Brekke.

Og det er dette arbeidet han er mest stolt av i sin tid som forbundsleder – at de har klart å bygge stein på stein, og utvikle organisasjonen. Han forteller at arbeidet har krevd mye tålmodighet. Blir man for oppildnet som leder, og skal starte en revolusjon, er sjansen stor for at man i stedet ender med strekk og

//

Diskusjonene er gode og enkelte ganger kraftfulle. Likevel opplever jeg at det er bred enighet om kursen Lederne har peilet ut.

JAN OLAV BREKKE, FORBUNDSLEDER

sprekk i skroget.

- Det er jeg veldig takknemlig for at vi har unngått. Ja, det har vært noen tøffe kamper underveis. Det gjaldt særlig i årene fra 1995 til 2005. Motsetningene gikk i stor grad ut på at den ene parten mente resultatene uteble, mens jeg argumenterte for nødvendighe-ten av en fortsatt solid og taktfast organisasjonsutvikling. Her var det til dels steile fronter, og i perioder opplevde jeg tiden som svært tøff.

Brekke er samtidig tydelig på at det bør være indre motsetninger i en

organisasjon, for å skape dynamikk. Ifølge forbundslederen har dette vært tilstede også i de ti siste årene, men den har vært konstruktiv.

- Diskusjonene er gode og enkelte ganger kraftfulle. Likevel opplever jeg at det er bred enighet om kursen Lederne har peilet ut videre, sier han.

Ny tid, nye utfordringer

For å lykkes best mulig på denne veien, skal Brekke gi stafettpinnen videre. Foruten alder og egen farts-tid, handler skiftet også om at han mener Lederne trenger en annen type leder, enn ham selv.

- Jeg er en tålmodig og diploma-tisk organisasjonsbygger. Etter 20 år ved roret, kommer jeg da også til å overlevere en solid og godt rigget organisasjon til min etterfølger. Det jeg imidlertid ikke er, er en leder som trives i medienes søkelys og som brenner for salg og markeds-føring. Det er egenskaper som vil trenges i langt større grad i tiden som kommer, fordi Lederne skal bli enda mer synlige, sier Brekke.

Vi spoler fram til november 2016, og applausen etter avskjedstalen hans har stilnet. Gjør han da pensjonist av seg?

- Svært tvilsomt. Jeg kjenner meg selv såpass at jeg vet jeg trenger høy puls. Hvilepuls kan jeg få om noen år. Jeg har opparbeidet meg mye kompetanse og kjenner norsk arbeidsliv godt. Jeg håper at jeg kan fortsette å bidra i mange år. ←



Etter 20 år ved roret, kommer jeg da også til å overlevere en solid og godt rigget organisasjon til min etterfølger.

Retro musikkanlegg 7-i-1

NOSTALGISK UTENPÅ - **HIGHTECH** INNI



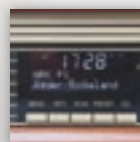
Veil.: 4.199,-
Kun:
3.699,-

Inkl. DAB+ og Bluetooth!

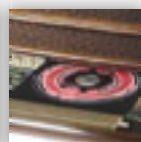
OPPGRADEERT MODELL
BESTSELGER!
KUN HOS OSS

Bluetooth™

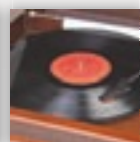
DAB+
Digital Audio Broadcasting



DAB+ og FM-radio



CD-spiller



Platespiller



Kassettpiller



USB-lagring/-avspilling



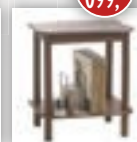
USB minnepinne 8 GB



Reservestift



Platerengjøringssett



Platebord

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

For ekstra tilbehør, se småbildene med hvit bakgrunn

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



POWERMAXX

etc.

Bil → Gadgets → Apps → Bøker



LADBARE HYBRIDER

Kjør elektrisk uten rekkevidde-angst!

Med høy miljøfaktor er de ladbare super-SUV-ene blitt de store avgiftsvinnerne. Her er de mest spennende nykommerne.

tekst KNUT ARNE MARCUSSEN foto BILPRODUSENTENE

Svensk slager

Bestselgeren så langt blant ladbare hybrid-SUV-er er XC90, hvor over en tredjedel av totalsalget er denne T8-modellen. Den folkelige premium-firehjulstrekkeren har oppnådd enorm suksess siden lansering, og en stor del av æren har altså denne helt nye ladbare hybriden fra søta bror.

VOLVO XC90 T8
Pris fra: 965 000 kr
Motor: R4, 2-liter + el-motor, 400 hk
Toppfart: 224 km/t
0-100 km/t: 5,6 sek.
Rekkevidde elektrisk: 31 km



Elektrifisert X-faktor

BMW er blant bilprodusentene som er mest på hugget for å lansere nye ladbare hybrider for tiden. Sist ut er X5 som kommer med en liten og en stor motorversjon. Prisen er gunstig, men det forutsetter at du kjøper med en eDrive-pakke til 121 200 kroner. Likevel har mer enn 500 kunder bestilt nettopp denne bilen.

BMW X5 40E
Pris fra: 766 000 kr
Motor: R6 bensin, 2-liter + el-motor, 279 hk
Toppfart: 210 km/t
0-100 km/t: 7,3 sek.
Rekkevidde elektrisk: 31 km



i

Verdt å vite:

↓

De nye ladbare hybrid-SUV-ene har vært gjenstand for kritikk fordi de oppgitte avgiftsdata regnes for å ha stort avvik mellom teori og praksis. Du må derfor forvente høyere forbruk enn hva de fleste oppgir på rundt 0,25-0,35 liter pr mil. Det samme gjelder CO2-utslippet.

↓

I likhet med elbil er den elektriske rekkevidden veldig avhengig av kjørestil, topografi og temperatur.

↓

Husk at batteriet som regel er plassert under bagasjerommet, noe som reduserer bagasje-romsstørrelsen, og som forhin-drer muligheten for sju seter.

↓

Med ladbar hybrid kan du også lovlig parkere gratis på offent-lige parkeringsplasser med lade-stasjon, slik som elbiler, forutsatt at bilen står til lading.



Tysk kraftverk

Den mest motorsterke ladbare hybrid-SUV-en du kan kaste deg over i disse dager er Mercedes´ nye GLE. Modellen fikk nytt navn og facelift sist sommer, og er en av 10 nye ladbare hybrider det tyske prestisjemerket skal lansere det nærmeste året.

MERCEDES-BENZ GLE 500E
Pris fra: 961 000 kr
Motor: V6 bensin, 3-liter + el-motor, 442 hk
Toppfart: 247 km/t
0-100 km/t: 6,1 sek.
Rekkevidde elektrisk: 30 km



Sportslig miljøhingt

Også Porsche har kastet seg på den ladbare hybridbølgen. Faktisk har de flere modeller på programmet, og en av de mest populære er den elektrifiserte versjonen av Cayenne. Med grønne bremseskalipere og hybrid-emblemer skiller den seg tydelig fra tradisjonelle Porscher, men kjøreegenskapene er heldigvis ivarettatt.

PORSCHE CAYENNE S E-HYBRID
Pris fra:
Motor: V6, bensin, 3-liter + el-motor, 333 hk
Toppfart: 243 km/t
0-100 km/t: 5,9 sek.
Elektrisk rekkevidde: 34 km

Ringenes herre

I motsetning til de fleste andre bilprodusentene benytter Audi en dieselmotor i kombinasjon med el-motoren. Til sammen yter denne hele 373 hestekrefter, noe som avstedkommer et voldsomt dreie-moment på 700 Nm. Den elektriske rekkevidden imponerer med 56 km og CO2-utslippet er lavere enn på en VW Polo. Bilen ankommer Norge utpå vinteren og importøren melder om stor forhåndsinteresse.

AUDI Q7 E-TRON
Pris fra: Ukjent
Motor: V6 diesel, 3-liter + el-motor, 373 hk
Toppfart: 224 km/t
0-100 km/t: 6 sek.
Rekkevidde elektrisk: 56 km



Liten mus med mye spenst ⬇

Swiftpoint GT er en usedvanlig liten datamus, kun 5,5 centimeter lang. Du holder den med et lett grep, omtrent slik du holder en penn eller blyant. Musen har overraskende mange snedige funksjoner til tross for sin beskjedne størrelse, og med en magnetisk skive kan musen festes på laptopen dersom du skal ut og gå.



HVITEVARENE BLIR SMARTERE

KOMBINERER DU DE TRADISJONELLE HVITEVARENE MED INTERNETTLILGANG OG SENSORER, ER DET FÅ BEGRENSINGER PÅ HVILKE LØSNINGER VI VIL FINNE I TIDEN FREMOVER.

av JAN ADELSTEN RØSHOLM, ADM. DIR. I ELEKTRONIKKBRANSJEN

VI ER ALLEREDE godt vant med smarttelefoner og smart-TV. Definisjonen på et «smart»-produkt er at det kommuniserer med nettet, og ofte benytter seg av «apper». Foreløpig har kjøkkenet vårt vært en frisone, men nå kommer det også intelligente hvitevarer. Dette har én enkelt årsak; det skal gjøre hverdagen vår enklere.

Kokesensor på kjelen
De fleste av oss har opplevd at en kjele koker over. Vi setter plata på fullt, og som Albert Åberg, «skal bare», og så koker det over. Er det noe melkebasert i kjelen, som for eksempel hvit saus, så har vi en fin vaskejobb foran oss. Dette er det nå slutt på. Nå kan vi sette en sensor på kjelen. Denne detekterer når det koker, og sender automatisk et signal til platetoppen, som igjen skrur temperaturen ned.

Den justerer varmestyrken slik at det koker jevnt, men ikke over. Sensoren festes på kjelen med en magnet.

Aldri mer mislykket kakebakst
Det er alltid stor spenning til det å bake kake. Blir den vellykket og er den ferdig stekt? Ofte må vi ta kaka ut av ovnen flere ganger for å sjekke, og da stikker vi ofte en pinne i kaka, slik at vi kan se om den er gjennomstekt. Denne pinnen kan vi kaste. Nå kommer nemlig stekeovnen med bakeautomatikk. Du velger for eksempel «sjokoladecake» i menyen, og oppgir størrelse på formen. Da ordner ovnen resten og kaka blir perfekt. Dette løses med en rekke sensorer inne i ovnen, som måler fuktighet, temperatur og andre parametre som påvirker kakebaksten. Denne teknologien brukes

også til andre typer matvarer. Skal du ha oksestek, så velger du vekt, stekegrad og når den skal være ferdig. Du slipper da å løpe frem og tilbake for å sjekke steketermometer.

Bilde fra kjøleskapet
I mange år har vi sett kjøleskap med integrert TV-skjerm i døren. Vi har også sett integrerte nettbrett, så man for eksempel kan lese oppskrifter. Men nå kommer kjøleskapet med kamera innvendig. Hva i all verden skal vi med det? Jo, vi har alle vært i butikken, og så kommer tanken: Har vi egg eller smør hjemme? Så ender man opp med å kjøpe «for sikkerhets skyld». Med innebygget kamera tilkoblet nettet, så har du selvfølgelig egen app. Du får da opp på din smarttelefon et direkteoverført bilde av kjøleskapet med innhold. Mangler du egg, så

vet du det med engang. Så det neste nå blir vel å lure på hvor mange «likes» jeg får på bildet av innholdet i kjøleskapet? <



På nett med kjøleskapet
Siemens nye serie med smarte hvitevarer heter IQ700. Med et kamera i kjøleskapet som er tilkoblet nettet, og tilhørende app i mobilen, trenger du aldri mer stå i butikken og lure på hva du har fra før.



↑ **Digital bagasjevekt**
Det er ikke så lett å beregne hvor mange kilo bagasje man pakker. Ulike flyselskaper har ulike grenser. Enda vanskeligere blir det når du skal hjem med flere saker i kofferten enn da du dro. Løsningen kan være denne bagasjevekten fra **Enklereliv.no**, som er så liten og hendig at du kan putte den i lommen etter bruk.

Hvor kaldt er det egentlig? ⬇

Perfekt til hytteturene når ingen kan bli enige om hvor kaldt det egentlig er ute, eller når du vil sjekke hvor mange grader det faktisk er på toppen av fjellet. **Thermodo** plugges i mobilen din, og bruker en hyperfølsom sensor til å lese av temperaturen. Resultatet kommer opp i en egen app i smarttelefonen din.

Praktisk hodeplagg ↑

X-Cap er luen du kan ha på deg når du går kveldstur, skal ut i boden, må lete etter gjenglemte ting i hagen, måker snø eller lufter hunden. Luen er varm med et diskret område foran med fire LED-lyspærer som lyser godt på mørke høst- og vinterkvelder.

→ **Sikkerhet på toptur**

Guide 30 Lifebag er et prisbelønnet flaggskip blant skredballongsekker. Perfekt til topturer og frikjøring, med god passform og smarte løsninger – som i tillegg kan redde livet ditt. Ved å trekke i en reim ved venstre skulder utløses nitrogenpatroner som fyller den 150 liters hestekoformede skredballongen på tre sekunder.

→ **Kroppsnær teknologi**

Kate Unsworth, grunnlegger og CEO av Kovert Design var lei av å være konstant pålogget og konstant ukonsentrert. Etter å ha blitt utbrent på jobben utviklet hun **Altruism**, en serie teknologiske smykker som hjelper deg å filtrere bort unødvendig, digital støy.

Foto: Produsentene



↓ **Kameratredning**

Skulle du være så uheldig å bli tatt av skred er det de første 20 minuttene som er aller viktigst. Her er kameratredning viktig. Dersom alle i gruppen er utstyrt med skredsøkere kan dere lokalisere hverandre. **Mammut Pulse** vant UTE-magasinet's store skredsøker-test tidligere i år.

Hva er din favoritt-dings og hva ville du aldri ha brukt penger på?



Egil Johnyssen,
formann salg, Wepco
Min favoritt dings må være Bluetooth høyttaleren min. Jeg vil ikke bruke penger på treningsstudio. Det taler meg imot å måtte betale for å trene så tett innpå ukjente mennesker innendørs.



Merethe Sakshaug,
HSE Specialist, A/S Norske Shell
Min favorittthings er GPS'en i mobilen. Den er veldig kjekk å ha. Er det noe jeg ikke ville ha brukt penger på så må det være en campingvogn.



Heidi Larsen
butikksjef, Coop
Min favorittthings er mobiltelefonen min, fordi jeg er helt avhengig av å være tilgjengelig hele tiden. Noe jeg aldri ville brukt penger på er en elektrisk visp, fordi jeg mener det verken sparer tid eller gir bedre kontroll.

PÅ MOBILEN

App-solutt alt kan lastes ned

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



FOTO: ISTOCK



En visuell kokebok

Det finnes en oppsjø av apper for matlaging og oppskrifter. Men appen En visuell kokebok skiller seg fra det meste ved å være nettopp det: visuell. Designet er lekkert og appen er full av flotte bilder. Poenget er at du får se bilder av alle ingrediensene i tillegg til flotte steg-for-steg illustrasjonsbilder. Finnes i utgaven Raskt & Enkelt og Baking.



BigOven

Med over 350 000 oppskrifter er BigOven den desidert mest innholdsrike oppskriftsappen. Appen lar deg blant annet samle dine egne oppskrifter, omgjøre oppskriftene til handlelister og ukesplanlegge. I tillegg kan du legge inn tre ingredienser du finner i kjøleskapet, og få forslag til retter basert på disse.



Vivino

Denne appen er nok allerede velkjent for engasjerte vindrikkere. Appen lar deg søke opp eller ta bilde av en vinetikett, og deretter få frem mer informasjon, pris og ikke minst vurderinger fra andre brukere. Ellers kan du blant annet lagre dine egne favoritter og legge til notater. Perfekt når du får servert en god vin – som man aldri husker navnet på.



Mattilbud

Appen samler tilbudene fra tilbudsavisene til de største matvarekjedene i Norge, i tillegg til kioskjedene Narvesen og 7-eleven. Den gir deg en oversikt over de beste tilbudene og hvor det lønner seg å handle akkurat nå. Du kan også få nyheter om oppdaterte tilbud direkte på skjermen ved å aktivere appens widget.



Matprat

Dette er en den mest populære mat-appen i Norge. Her finner du haugevis av oppskrifter under kategorier som Sunn, Rask, Kos, Gjester og Tradisjon. Appen har også et ingredienssøk hvis du vet at du har noen ting i kjøleskapet som med fordel bør brukes opp. Matprat-appen har et ryddig design og er enkel å bruke.



5 idretter som gir deg mental trening

Dans deg smart! Her er 5 sporter som får kroppen i form og hjernen din til å jobbe bedre.



Curling

Her handler det om både taktikk og presisjon, ettersom du både må bevege deg, tolke forholdene på isen og beherske teknikk for å plassere steinen der du vil.



Klatring

Problemløsning på høyt nivå som krever både fysisk og mental styrke, fingerspissfølelse og bevisst målsetting. Du må ta raske avgjørelser, presse kroppen og overvinne redsler. Gir i tillegg både styrke, koordinasjon og balanse.



Yoga

Yoga betyr «å forene», og det er nettopp det du gjør med kropp, sjel og sinn. Ved hjelp av pusteøvelser kan du roe nervesystemet, øke energinivået og bli mer fokusert.



Dans

Reduserer stress, forbedrer hukommelsen, styrker innlæring og minsker smerte. Dans er bra for både hjernen og kroppen. Dans kan dempe angst og depresjoner og forebygge demens.



Kampsport

Her må du både lese motstanderen og samtidig være bevisst hva din egen kropp kan utføre. Du må ta raske avgjørelser, bevege deg hurtig og forstå motstanderens neste trekk.

Kilde: shortcut.se

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.

Ta rollen som sjef i eget liv

Ingvar Wilhelmsen
Sjef i eget liv

Skal du være en god leder for andre må du være trygg i rollen som sjef i eget liv. Våre grunnholdninger, synet på oss selv og andre og hvordan vi håndterer egne følelser avgjør hvordan vi opplever situasjoner. I boken får vi teknikker som hjelper oss å identifisere, teste og om nødvendig endre egne holdninger. Det hjelper oss til å finne og beholde den gode balansen mellom aktivitet og hvile, arbeid og fritid, nærhet og distanse, yte og nyte.

Hertervig Forlag



Bøker om ledelse

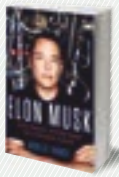
Engelske bøker om inspirerende ledelse



Øyeblikkene som definerer verden

«Skal du fortsette å selge sukkervann resten av livet, eller vil du være med å forandre verden?» Med dette spørsmålet fikk Steve Jobs daværende Pepsi-sjef, John Sculley, til å bli toppsjef i Apple. Moonshot er øyeblikkene der noe virkelig stort skjer som definerer verden. Det blir sjelden mer inspirerende enn som så!

John Sculley
Moonshot
Rosetta Books



Fryktløst entreprenørskap

Elon Musk er kanskje best kjent som Tesla-kongen i Norge. Med pågående prosjekter som inkluderer både solcellepaneler, lengelevende batterier, internett i verdensrommet og menneskekolonier på Mars, er det lite som tyder på at Musk går i hvilemodus. Som Larry Page, sjef i Google, og Musks gode venn sa det: «Gode ideer er alltid sprø, helt til de ikke er det lenger».

Ashlee Vance
Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future
Ecco/HarperCollins Publishers

Verdier som lederverktøy

Rudi Kirkhaug
Verdibasert ledelse

Verdier er grunnlag for all menneskelig atferd, og verdibasert ledelse har fått stadig mer oppmerksomhet. I boken besvarer Kirkhaug spennende spørsmål som: Hva er verdier? Hva er verdibasert ledelse? Kan verdibasert ledelse erstatte målstyring og regelstyring? Kan verdier gi ledere autoritet og makt? Boken kan leses av ledere på alle nivåer i offentlig og privat sektor.

Universitetsforlaget



Jakter på positive krefter

Jon-Aril Johannessen og Bjørn Olsen
Positivt lederskap

Positivt lederskap legger grunnlag for at ansatte skal lede seg selv. Stikkord for slik ledelse er samhandling, sosial og emosjonell kompetanse og kreativitetsledelse. Boken gir nyttig innsikt i nye krav til ledelse, og viser hvordan ledelse i moderne organisasjoner kan møte kravene om stadig sterkere individualisering, raske tilbakemeldinger og forventninger om økt kreativitet og innovasjon.

Fagbokforlaget



Når ledelse blir livsfarlig

Christian Ørsted
Livsfarlig ledelse

Ledelse er uløselig knyttet til spørsmål om makt og status. Forskningen har gitt oss mye kunnskap, men gapet mellom det vi vet og det som skjer i praksis er ofte stort. Boka er en advarsel til dem som lar seg rive med av motebølger og trend-retorikk, og avdekker myter om motivasjon, anerkjennelse, personlig utvikling og teamwork.

Cappelen Damm



Dine nye forsikringsfordeler i 2016!

Lederne lanserer en ny forsikringspakke for deg som medlem – enda bedre og rimeligere. Her er en oversikt over de viktigste endringene.

av ELLEN LINDÉN DØVIKEN og MARIA EGELAND

GJENNOM SOMMEREN og høsten har Lederne gjennomført en omfattende anbudsrunde med alle medlemsforsikringsavtalene. Forhandlingene har vært grundige og tøffe.

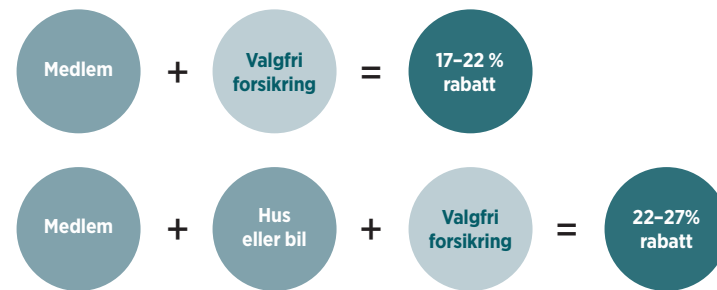
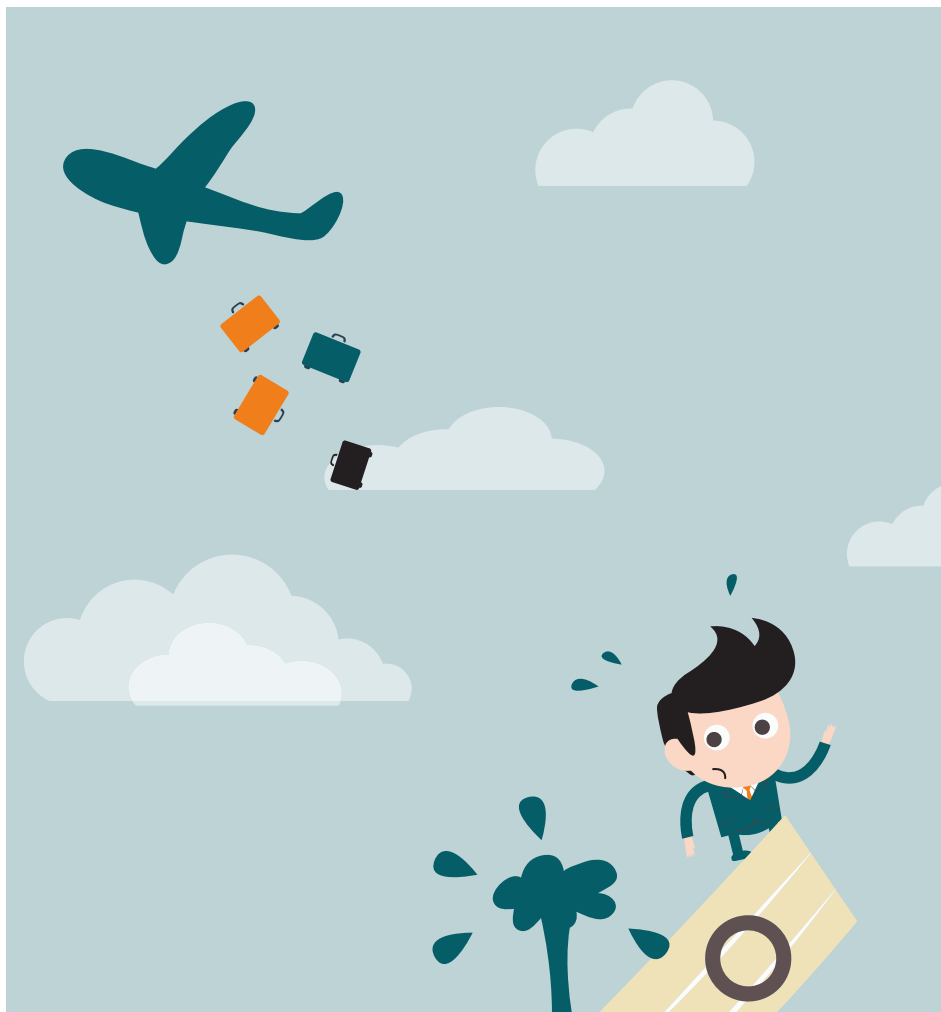
– Mange forsikringsleverandører ønsket å ha Lederne som kunde. Nå har vi valgt de beste løsningene, som gir bedre og rimeligere forsikringer for medlemmene, forteller Ellen Lindén Døviksen hos Ledernes forsikringskontor.

Privat skadeforsikring

Forsikringsselskapet Tryg ble valgt for de private skadeforsikringene. Dette omfatter forsikring på bil, hus og hytte. Lederne får en egen partnerrabatt på 17 til 22 prosent allerede fra første forsikring. Med flere forsikringer kan rabatten bli inntil 27 prosent.

Mange nye fordeler:

- Inntil 75 % startbonus på bil nummer to
- Ungdomsbonus Bil – ved skadefri kjøring tjener barna opp sin egen bonus
- Bil Ekstra – du slipper bonus-tap ved skade på parkert bil
- Tryg Pluss fra første private skadeforsikring (fordelskonsept)



Ledernes innboforsikring

En innboforsikring forsikrer eiendelene du har i hjemmet, for eksempel møbler, klær og bruksting. Eiendeler som er fastmontert regnes normalt som en del av bygningen og er ikke dekket av en innboforsikring.

- ✦ Prisene går i snitt ned 3,3 %
- ✦ Tilsvarende gode vilkår
- ✦ Uflaksdekning inkludert
- ✦ **NYHET:** Veggdyr inkludert!



Ledernes helseforsikring

Helseforsikring, også kalt behandlingsforsikring, garanterer deg raskt hjelp ved sykdom og skade. Å komme fort til god og effektiv behandling kan gi kortere (eller ingen!) sykemeldingsperiode, og bidra til at du kommer raskere tilbake i jobb, på trening og i hverdagen ellers.

- ✦ Fortsatt samme priser!



Ledernes frivillige gruppelivsforsikring

En gruppelivsforsikring er en kollektiv livsforsikring og sørger for at dine etterlatte er garantert å få utbetalt et engangsbeløp hvis du dør, uavhengig av dødsårsak.

- ✦ Mye bedre og billigere enn gjeldsforsikring!
- ✦ Velg selv: dekning ved dødsfall eller uførhet, eller begge
- ✦ Gjelder deg eller ektefelle/samboer, eller begge
- ✦ Forsikringssummene forbedres: nå kan du velge 12, 24 eller 36 G (maks kr 3 242 000)



Ledernes barneforsikring

Barneforsikring kan kjøpes for barn og ungdom mellom 3 måneder og 18 år, og kan beholdes til 26 år. Forsikringen omfatter blant annet medisinsk invaliditet som følge av ulykke, uførekapital og utvalgte sykdommer.

- ✦ Fortsatt samme priser!



Ledernes uførerente! NYHET

Uførerente eller uførepensjon gir en månedlig utbetaling ved uførhet.

- ✦ Tidsbegrenset uførerente
- ✦ Utbetales månedlig etter 12 måneders sykemelding
- ✦ Velg 1 eller 2 G (kr 90 068 eller kr 180 136 per år)
- ✦ Utbetales med opptil kr 15 000 per måned



Ledernes frivillige ulykkesforsikring

En ulykkesforsikring dekker deg ved ulykkeskader som gir varig medisinsk invaliditet. Ledernes ulykkesforsikring inneholder også ekstradekninger ved benbrudd, behandlingsutgifter, transport og sykehusopphold.

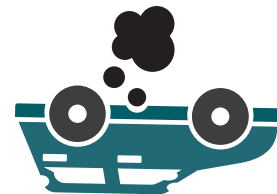
- ✦ Nå til 75 år!
- ✦ Kun kr 558 per år. Forsikringssum opp til 2,7 mill.



Ledernes reiseforsikring

Skal du ut å reise må du ha en reiseforsikring. En reiseforsikring beskytter deg mot uforutsette hendelser som blant annet avbestilling, forsinket bagasje, forsinket avgang, tap av gjenstander og konsekvenser av sykdom på reise.

- ✦ Sannsynligvis markedets beste reiseforsikring
- ✦ Forsikringssummer for reisegods og avbestilling er doblet
- ✦ Reisegods kr 100 000 per person
- ✦ Alle andre reiseforsikringer i markedet øker i pris. Ledernes reiseforsikringer beholder prisen, eller går ned
- ✦ Reise familie går ned i pris med kr 78 til kr 1 193 for hele året.
- ✦ Reise én person vil i 2016 koste kr 993 for hele året



Medlemsluksus på Costa Blanca

FLOTTE FERIELEILIGHETER I SPANIA LEIES UT TIL SELVKOSTPRIS FOR LEDERNES MEDLEMMER – NÅ KAN DU SØKE FOR 2016.

av MARIA EGELAND

TORREVIEJA er en populær kystby på Costa Blanca i Alicante-provinsen. Byen ligger cirka 35 kilometer fra Alicante og Murcia i det sørøstlige Spania – to byer med direkte flyruter fra flere norske byer. Området er et av Spanias mest populære feriedestinasjoner, mye på grunn av et deilig klima med behagelige temperaturer store deler av året.

Leiligheter med høy standard

Lederne har tre ferieleiligheter med høy standard i og rundt Torrevieja. Alle leilighetene er moderne og nyinnredet, med alle fasiliteter. Alle leilighetene har også tilgang til flotte uteområder og basseng. I tillegg kan man velge mellom leiligheter med fasiliteter som oppvarmet basseng, barnebasseng, lekeplass og takterrasse med grillmuligheter.

Sea Senses ligger ved strandpromenaden, og leiligheten ligger i sjette etasje. Her har du to flotte balkonger med sol hele dagen, og spektakulær utsikt over både havet og byen. Dette er den største av leilighetene, med tre soverom og to bad.

Leiligheten **La Zenia Beach** ligger i gangavstand fra stranden og et steinkast fra det enorme kjøpesenteret Zenia Boulevard – et av Spanias



største. Leiligheten er utrustet med to soverom og to bad.

Leiligheten **La Ceñuela** ligger i gangavstand fra strandpromenaden, og i nærheten finner du både kjøpesenter og restauranter. Leiligheten er utstyrt med to soverom og to bad.

Alle leilighetene må leies én uke av gangen. Pris avhenger av høysesong/lavsesong og type leilighet. Les mer på lederne.no/spania eller logg deg inn på Min side.

//
Jeg visste at det skulle være høy standard på leiligheten, og det kan jeg virkelig bekrifte. Vi manglet ingenting.

KARI RØRVIK, MATERIAL ADM. MANAGER I TRANBERG AS.



//
Vi var fem voksne og to barn som dro til Sea Senses. Leiligheten ligger ved strandpromenaden, i et skjermet område. Det var veldig luksuriøst, og det var til og med badevakt ved bassenget om dagen, og vakthold på kveldstid.

Det var store uteområder med god plass ved bassenget, og det var barnevennlig med både barnebasseng og lekeplass. I tillegg var det kort vei å gå til stranden

KARI RØRVIK, BESØKTE SEA SENSES SOMMEREN 2015



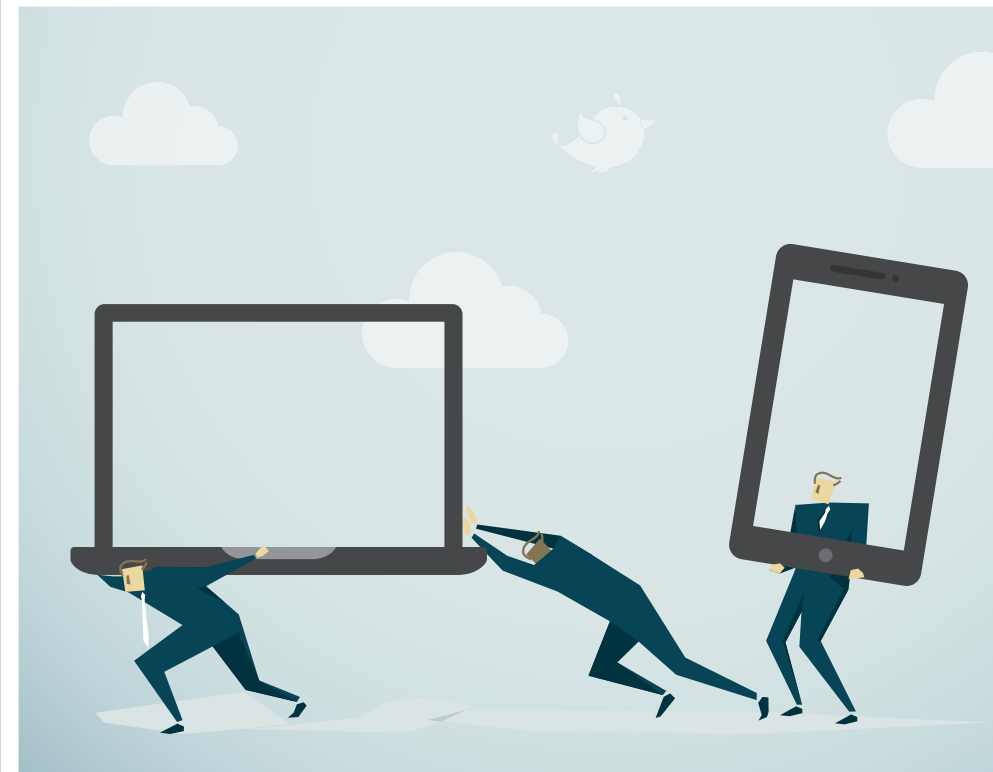
Karis tre tips:

- 1. Lei bil!** Det gjør det enklere å handle matvarer og dra på utflukter. Det er lett å kjøre og fine veier. Det er parkering i kjelleren og heis rett opp i leiligheten.
- 2. Gå tur** langs den flotte strandpromenaden inn til Torrevieja sentrum.
- 3. Sørg for å få** en bekreftelse på at alt er i orden før du drar, slik at du vet hvor, når og hvem du skal møte for å få nøkler.

Derfor blir 2016 et spennende digitalt år for Lederne

NY INNHOLDSPLATTFORM PÅ NETT OG NY DIGITAL STRATEGI SKAL GJØRE DIALOGEN DIN MED LEDERNE ENDA BEDRE.

av SVERRE SIMEN HOV



//
DET Å VÆRE EN fag- og interesseorganisasjon for deg som går foran, betyr at vi stadig må utvikle oss og bli bedre. 2016 blir et år med forandring og utvikling, både for Lederne og for deg som medlem. Noen av endringene har du lest om på de foregående sidene. Men Lederne skal også utvikle sin digitale innholdsplattform, og ta steget inn i en kommunikasjonsstrategi som bygger på content marketing.

//
2016 blir et år med forandring og utvikling, både for Lederne og for deg som medlem.

Tydeligere, bedre og mer tilgjengelig

Et steg i denne prosessen er å få på plass en ny strategi og struktur for hva, hvor og hvordan vi kommuniserer i digitale kanaler. På mange måter skal vi fungere som et lite mediehus, for å gi deg det beste innholdet innen ledelsesfaget. Vi tror og håper dette vil gjøre Lederne som organisasjon tydeligere, innholdet mer tilgjengelig og brukervennligheten på nettsidene våre bedre.

Lederne og content marketing

Content marketing, eller innholdsmarkedsføring, er kort fortalt en måte å kommunisere på, gjennom innhold som oppleves som nyttig, relevant eller underholdende for mottakeren. Eksempelvis er magasinet Lederne som er laget for å gi deg nyttig og inspirerende lesestoff, som forhåpentligvis kan hjelpe deg i lederrollen din. En viktig faktor for den nye strategien er distribusjon av digitalt innhold.

Når Lederne skal fungere som et mediehus handler det blant annet om å gjøre det gode innholdet synlig i flere kanaler.

Dette vil ikke bare styrke kommunikasjonen med potensielle nye medlemmer, men det betyr også at du som allerede er medlem skal oppleve dialogen med oss som mer treffsikker og relevant.

Året 2016 blir et spennende digitalt år for Lederne.



Medlemskap med fordeler

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

10 gode grunner til å være medlem i Lederne:

1 Juridisk bistand når du trenger det.
Arbeidsgiver har ofte juridiske rådgivere tilgjengelig. Det får du også. Og husk vår privat-juridiske tjeneste!

2 Støtte til utdanning på heltid, deltid eller kurs.
Du får råd til å ta den utdanningen du har ønsket deg, men ikke hatt råd til. Medlemmer og tillitsvalgte får omfattende kurs og kompetanseutvikling både sentralt og lokalt.

3 Et unikt nettverk med over 17 000 medlemmer i alle bransjer.
I dagens arbeidsliv er et godt nettverk gull verdt.

4 Forsikringsordninger som dekker deg og din familie.
Som medlem får du automatisk livs- og familieulykkesforsikring. I tillegg får du gode tilbud på alle andre typer forsikring, både på jobb og privat.

5 Stønad ved arbeidsledighet.
Å miste jobben kan bety å miste fotfestet for en stund. Da får du et bidrag i en periode så du kan områ deg.



6 Et avtaleverk som ivaretar ditt individuelle behov.
Vi har avtaler med de fleste arbeidsgiverorganisasjonene – men kan også hjelpe deg om din bedrift står utenfor en arbeidsgiverorganisasjon.

7 Partipolitisk og organisasjonsmessig uavhengig.
Vi taler din sak, og trenger ikke ta hverken partipolitiske eller andre organisasjonsmessige hensyn.

8 Vi kan ledelse.
Våre områdeledere har ekspertise på å forstå din hver-

dag som ledende eller betrodd ansatt.

9 Magasinet Lederne.
Du blir oppdatert på de siste ledelsestrendene ved å lese magasinet du holder i hånden. Du får det fritt tilsendt som medlem.

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

Ledernes valgkomite søker kandidater til forbundsleder

På side 42 forteller Jan Olav Brekke hvorfor han gir seg som forbundsleder i Lederne etter 20 år ved roret. Valgkomiteen ønsker innspill til kandidater fra 2016.

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

Kontakt valgkomiteen i din region:

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

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

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

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

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

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

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



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

Regionkontor Stavanger:
Breibakken 14, Stavanger

Dette er Lederne

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

Ledernes regioner

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

Valgt forbundsledelse og administrasjon

FAGLIGPOLITISK AVDELING



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



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



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

ORGANISASJONS- OG MARKEDSAVDELING



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



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



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



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



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



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



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



Rådgiver
Charlotte Yri
charlotte@lederne.no
934 09 702



Regnskapsleder
Karl Edvin Foss
karledvin@lederne.no
997 03 017

ØKONOMI OG ADMINISTRASJON



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



Konsulent
Inger Haave
inger@lederne.no
982 88 858



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



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

KOMMUNIKASJONS- OG MARKEDSAVDELING



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



Kommunikasjonsrådgiver
Lene Ljødal
lene@lederne.no
926 48 083

FAG / JURIDISK AVDELING



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



Rådgiver
Einar Mortensen
einar@lederne.no
982 88 872

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



Foto: NRK

Big Bang

Er det greit å ta med avisen på do på jobben?
Ingrid Gjessing Linhave og Kåre Magnus Bergh diskuterer med ekspertpanelet hvor grensen går mellom avslapping og unnasluntring på jobb.

Ingrid: Dag, hvor synes du grensen går mellom litt sønn velfortjent avkobling på jobben og direkte unnasluntring?

Dag: Så lenge det totale regnskapet går i favør av jobben så ville jeg ikke hatt så veldig dårlig samvittig-

het. Dessuten finnes det jo unnasluntring som fremmer arbeidslyst og kapasitet. Bare ikke arbeidsgiveren hører dette nå, så må jeg innrømme at jeg kommer en time senere på jobben hvis været er strålende og skiføret lokker, men da jobber jeg dob-

belt så effektivt etterpå.

Ingrid: Og så fremstår du som en solid og sporty fyr. Det er ikke det samme som at du bare måtte ha en Happy Meal på mac'ern, liksom.

Kåre: Jeg synes det er stor forskjell på å lese avisa ved kaffeautomaten, og å ta med avisa inn på do.

Ingrid: Det er enorm forskjell!

Kåre: Ja, er det greit?

Ingrid: Nei! Nei!! Både med tanke på bakterier og sønn... Men kanskje man kan måle hva som er avkobling og hva som er unnasluntring. For hvis du kommer ut fra do og er mye smartere og mye mer oppdatert enn du var før du gikk inn, så har du tatt med deg for mange ting inn på do! Jeg synes ikke man skal ha så mye gjenstander der. Du skal ikke rigge deg til, liksom.

Kåre: Man skal ikke kose seg der?

Ingrid: Altså, man kan lene seg litt tilbake. Men jeg synes ikke man skal holde på med ting. Fikk du svar? Virket jeg litt irritert?

Kåre: Nja.. njei...

Ingrid: Jeg vil ikke inn i politikken, men jeg vil gjerne jobbe litt med do-moralen til folk, kjenner jeg!

Sagt om ledelse:

//
Gode ideer er alltid sprø, helt til de ikke er det lenger!
Larry Page, sjef i Google

//
Min bestefar sa alltid at det finnes to personer. De som gjør jobben og de som tar æren. Han sa at jeg burde satse på den første gruppen. Konkurransen er mye mindre der.
Indihra Ghandi

//
Jeg synes ledelsen i en bedrift burde oppmuntre neste generasjon ikke bare til å følge etter, men til å gå forbi.
Anita Roddick, grunnlegger av The Body Shop

//
Ledere som ikke vil ha medarbeidere som må hente barna sine på fotballtrening, har misforstått.
Gerd Liv Valla, tidligere leder av LO

//
Du setter ikke spor der alle andre går.
Jan Vincents Johannessen, tidl. direktør for Radiumhospitalet, Rikshospitalet og Oslo Universitetssykehus

Lunch

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



Vannbehandling til hus & hytter

Har du vannforsyning fra brønn, overflatevann, takvann, elvevann, tjern, eller små vannforsyningsanlegg? Er svaret ja, anbefaler vi vårt nyutviklede og miljøvennlige vannbehandlingsanlegg.

- Kvalitetsprodukt til svært rimelig pris
- Fjerner virus, cyster og alle bakterier (giardia, e.coli osv.)
- Løsninger i tråd med anbefalinger fra drikkevannsforskriftene
- «Plug & play» montering
- Kobles til strømmett eller tilpasses solcelle
- Montert på plate: H 60cm og B 97cm
- Rimelige deler du selv kan bytte (ca levetid UV-lampe 12.000 timer)
- Kan tilpasses dine behov, eksempelvis med pumpe og minihus m.m.



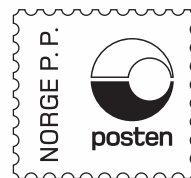
TA KONTAKT FOR ETT UFORPLIKTENDE TILBUD!

Send informasjon om antall vannkraner, vannkilde og resultat på vannanalyse til webmaster@unikwater.com, og vi sender deg ett uforpliktende tilbud.

Informasjon, veiledning og kjøp av vannanalyse finner du på www.eurofins.no



NYHET!
Anlegget kan også leveres i isolert minihus til montering ute.



Nye Mitsubishi Outlander Ladbar hybrid med 4WD



MC NORWAY 2015



Ladbar favoritt i ny drakt.

Den meget avanserte drivlinjen med 2 elmotorer og en bensinmotor kombinerer S-AWC 4WD, fremkommelighet og miljøbevissthet på en svært effektiv måte. Drivstofforbruk for blandet kjøring med fulladet batteri er så lavt som 0,18 l/10 km*. Utslipp av CO₂ er på rekordlave 42 g/km*. Nå kommer bilen med økt komfort med full LED kjørellys, flotte skinnseter, 360-kamera, oppvarmet frontrute og oppvarmet ratt i tillegg til nyttig utstyr som adaptiv cruise control (radar) og fjernstart av forhåndsoppvarming.

Outlander Plug-in Hybrid EV fra kr 399.900,*

Mitsubishi.youdrive.

FOR NÆRMESTE FORHANDLER RING 23 37 61 00 *Veil. pris. 01.09.2015 levert Drammen inkl. leveringsomkostninger. Frakt til forhandler utenfor Drammen og årsavgift kommer i tillegg. Utstyrsdetaljer kan avvike fra standard. *Forbruk: 1,8 l/100 km variert kjøring. CO₂-utslipp: 42 g/km. Forbruk vil være avhengig av temperatur, topografi, kjørtid lengde, kjørestil og bruk av varmeapparat/klimaanlegg. Med forbehold om evt. trykkfeil.