

# lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 1–2017 / årgang 107



## Alltid pålogget

Hvordan klarer du å skille mellom jobb og fritid når du i prinsippet kan være pålogget hele tiden? Konsekvensene har fått Frankrike og Tyskland til å ta grep. Bør Norge komme etter?

SIDE 24



Experis er  
ledende på  
rekruttering av ledere  
og nøkkelpersoner.

Vi hjelper din virksomhet  
med å vokse.

experis.no »

Ta kontakt med Experis på tlf. 22 01 81 00 – experis.no



## Et viktig pusterom

Hvor flink er du egentlig til å koble helt av?  
Til å la jobb være jobb, og nyte fritid når du har det.

**HVOR FLINKER DU EGENTLIG** til å la mobilen eller nettbrettet ligge? Til å la være å måtte sjekke nettavisen eller sosiale medier. Og hvor flink er du egentlig til å unngå å gjøre jobbrelevante oppgaver når du faktisk har fri? Til å droppe å sjekke mailen når du nyter påskesola på hytta.

I prinsippet kan vi være «på» og tilgjengelige hele tiden. Det sørger digitaliseringen for. Men hvor bra er det egentlig for oss? Og hvordan er denne digitaliseringen med på å viske ut skillet mellom jobb og fritid?

**Tenk deg om.** I Frankrike har de tatt utfordringene på alvor, og fra januar i år kom loven som krever at franske bedrifter må innføre tiltak som hindrer de ansatte i å være tilgjengelige for jobben hele tiden. Også i Tyskland er det bedrifter som har gjort tiltak for å beskytte folks ferie og fritid. I denne utgaven av Lederne-magasinet har vi fokus på hva digitaliseringen gjør med oss – og hvorfor du bør tenke deg nøye om før du åpner jobbmailen på fritiden. Du kan også lese hva tre norske bedrifter tenker om utviklingen, og hva de gjør for å sikre et skille mellom jobb og fritid.

**Norsk arbeidsliv.** Integrering i arbeidslivet er viktigere enn noen gang, og mellomlede-

ren spiller en viktig rolle for å få til det. Les hva som ble billetten til norsk arbeidsliv for Naghman Munir, og hva han mener norske ledere bør gjøre for å lykkes med integrering i norsk arbeidsliv. I tillegg gir vi deg et innblikk i en fabrikk på Vestlandet som har sørget for pizza til folket i mange år. Det er nemlig ikke tilfeldig at den lages på en fabrikk omringet av det norske av norsk natur.

**Følg oss på nett.** Vi minner om dette er årets første av totalt to magasiner som du får hjem i postkassen. Men det betyr ikke at du ikke kan få med deg mengder av inspirerende ledelsesstoff i mellomtiden. Flere dager i uken byr vi på nyttige artikler og reportasjer om ledelsesfaget på lederne.no og i våre sosiale medier. Sjekk ut den nye Facebook-siden Spre god ledelse, hvor vi deler tips og råd om ledelsesfaget. Vi hører også gjerne fra deg dersom du har innspill på sakene vi publiseres, eller om det er tematikk knyttet til ledelsesfaget du ønsker vi skal skrive mer om.

God lesning!

**AUDUN INGVARSEN**  
Forbundsleder i Lederne

## lederne

Inspirasjon for ledende og  
betrodde ansatte

### Ansvarlig utgiver

**Lederne**  
Storgata 25  
0184 Oslo  
lederne@lederne.no

**Forbundsleder**  
AUDUN INGVARSEN

**Ansvarlig redaktør**  
SVERRE SIMEN HOV  
sverre@lederne.no

**Design, konsept  
& produksjon**

**REDINK**  
www.redink.no

**Redaktør**  
LISE T. VANGERUD

**Art Director**  
CHRISTEN PEDERSEN

**Prosjektleder:**  
HANNE KARLSEN

### Tekster

Anne Wennberg,  
Bernt Roald Nilsen,  
Cecilia Johansen,  
Ingrid Sandved Nordli

### Foto

Krister Sørbø, Kristin Støylen,  
Fartein Rudjord, Marie von Krogh

**Opplag:** 17 500  
**Trykk:** RK-Grafisk



ISSN 1894-3233

**Forsidefoto:**  
Hampus Lundgren

**Vil du vite mer om Lederne?**  
Hold deg oppdatert på  
[www.lederne.no](http://www.lederne.no)

**lederne**  
For deg som går foran





# 17

Ruter-sjef Bernt Reitan  
Jenssen skal gjøre hver-  
dagen til Oslo-folk bedre  
gjennom en app.



# 34

Hva er best, outsourcing  
eller insourcing? For Einar  
Arve Nordang og Tommy  
Sandø er svaret enkelt.



# 41

Susann Goksør Bjerkheim  
har byttet ut håndballfaget  
med ledelsesfaget.

## Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

### 7 TEAMUTVIKLING

Så feil kan det gå, om du ikke tenker  
deg om.

### 9 FRA KOLLEGA TIL SJEF

Hvordan takler du at kollegaen blir  
sjefen din?

## Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

### 13 JYPLINGEN

Les hva Ingvill Øren Moslet mener er  
spesielt viktig at ledere husker på.

### 14 RINGREVEN

Hvordan har det egentlig vært å være  
forbundsleder for Lederne i 21 år? Det  
er særlig noen hendelser Jan Olav  
Brekke trekker fram.

## Fokus

Tema / Debatt

### 24 ALLTID PÅLOGGET

Har du tenkt på hva det gjør med  
hjernen din at du er pålogget og  
tilgjengelig hele tiden?

### 34 OUTSOURCING VS. INSOURCING

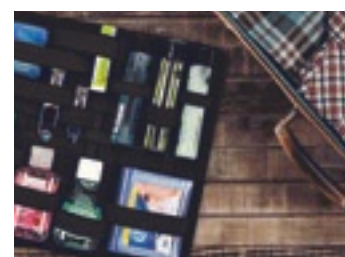
Det er ikke alltid det er lønnsomt  
å sette ut tjenester. Det fikk  
Grandiosa erfare.

### 41 INTEGRERING

Mellomlederen spiller en viktig  
rolle for vellykket integrering på  
arbeidsplassen. Les hvordan du  
kan gjøre det.

### 44 LEDELSE FRA HÅNDBALLBANEN

Susan Goksør Bjerkheim  
sammenligner mellomlederen med  
lagkapteinen på håndballbanen.



## 50 Etc.

Bil / Apps / Bøker

Robotene kommer hjem til deg  
Les deg til digital ledelse  
Skaff deg dingsen for dingsene

## 52 Smart

Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Lederne-studentenes første år  
Les om en ny forsikring  
Vanskeligere  
konkurransesklausuler

## Følg oss på:



Instagram: Lederne



Facebook: Lederne  
Facebook:  
Spre god ledelse



Twitter: @lederne



youtube.com/  
LederneNorge



LinkedIn.com/  
company/lederne

# E-Klasse slik du kjenner den. Bare tøffere.

Nyheten E-Klasse All-Terrain er alt du forbinder med E-Klasse – bare tøffere.

Teknologien, kjøreegenskapene og den store plassen fra E-Klasse stasjonsvogn  
kombineres med fremkommeligheten og det robuste utseendet til en SUV.  
Luftfjæring, 4MATIC og eget offroadprogram er selvfølgelig standard.



## Mercedes-Benz

Das Beste oder nichts.

Nye E-Klasse All-Terrain fra kr 7 17.900,- inkl. lev. Forbruk blandet kjøring: 0,52-0,53 l/mil. CO2-utslipp: 137-139 g/km.  
Avbildet modell kan avvike fra tilbud. Importør: Bertel O. Steen AS. [www.mercedes-benz.no](http://www.mercedes-benz.no)



# For deg som går foran

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

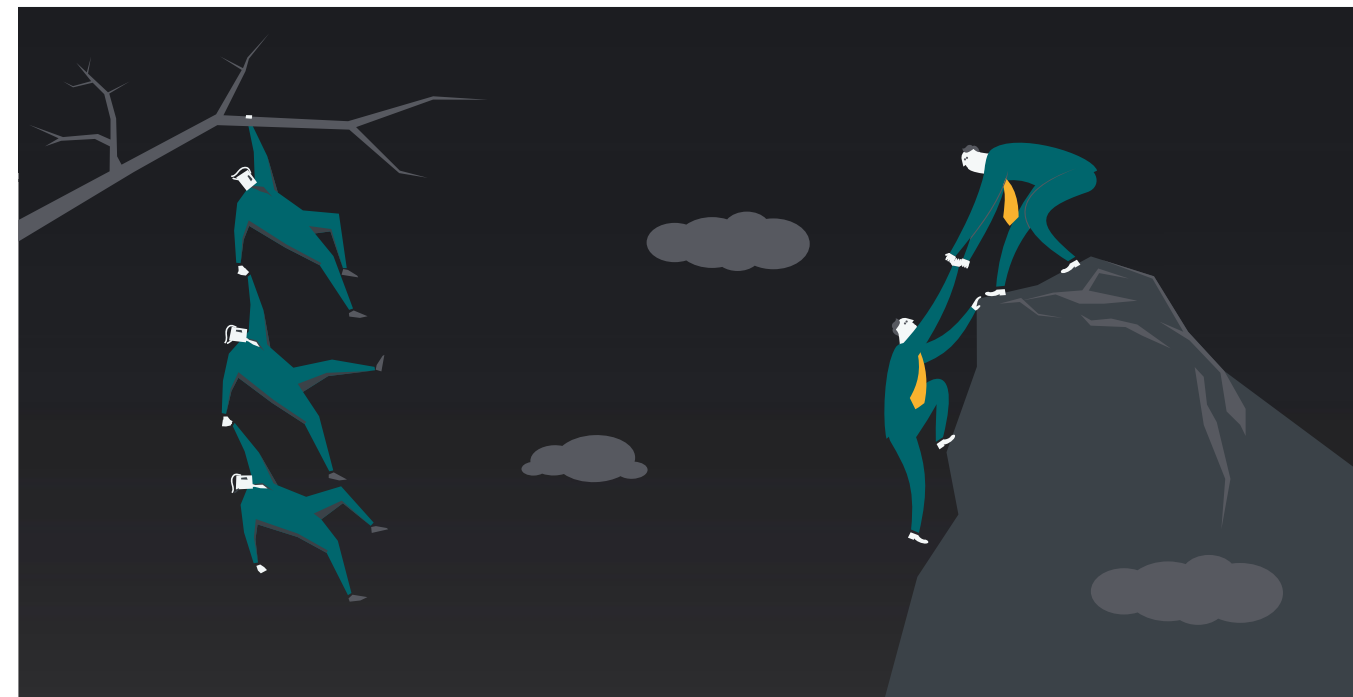
Vi er der for å hjelpe deg med dine rettigheter, lære deg faget som leder og støtte deg i  
arbeidet på jobb. Vi er organisasjonen for deg som bærer ansvar, og som går foran.

*Les mer om fordelene på lederne.no*

 **lederne**  
*For deg som går foran*

# front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |



## Tenkt deg om før du vurderer teamutvikling

Hvis du vurderer å ta med kollegene dine på tur for å jobbe med teamutvikling, bør du tenke på  
hvilke aktiviteter du velger. Hvis ikke kan det fort gå galt.

**IDÉEN OG TANKEN BAK** er som regel god. Dere skal ut av kontoret for å bli bedre kjent og bygge en god teamkultur. Kanskje dere drar på rafting, paintball eller gokart, for å gjøre noe helt annet enn å sitte foran en pc-skjerm. Men gjør egentlig rappellering eller en tur på gokartbanen at folk samarbeider bedre når de vender tilbake til kontoret?

– Det er lov å ha det artig på jobb, men det finnes ingen forskning som viser at slike aktiviteter gir bedre samhandling på arbeidsplassen i ettertid – selv om de kommersielle arrangørene kanskje hevder det, sier Kenneth Stålsett ved Institutt for industriell økonomi og

teknologiledelse ved NTNU i et intervju med forskning.no.

### Heller et mareritt

Han har skrevet en doktorgradsavhandling om teamutvikling, og ifølge ham bør teamutvikling skje med relevante øvelser og i omgivelser som minner om dem man jobber i til daglig. Om ingeniørene skal lære å bli flinkere til å samarbeide ved å ligge på gulvet i et stort rom og berøre hverandre, opplever nok mange det som et mareritt. Er du soldat eller stuntmann, kan muligens paintball og rafting ha en effekt – men ikke hvis du er ingeniør eller revisor og jobber på kontor, forklarer han på forskning.no.

### Må jobbes med hele tiden

Og hvem vil egentlig folk tilbringe tid med når de først drar på firmatur? Ifølge Stålsett er det stor sannsynlighet for at de fleste vil være mest sammen med dem de kjenner aller best fra før. Og da er kanskje mye av poenget borte?

Doktorgradavhandlingen viser hvordan teambygging bør skreddersys til de enkelte utfordringene som finnes i hver bedrift eller gruppe, og at teambygging bør være noe man jobber med kontinuerlig. Altså ikke noe som gjennomføres en og annen gang på gokartbanen.

*Kilde: forskning.no*

Illustrasjon: iStock





# Derfor bør ansatte bestemme mest selv

**Ledere som gir medarbeiderne ansvar og lov til å bestemme hvordan oppgavene skal løses, får trolig lønnsom premie i retur.**

Ved hjelp av tre studier av nærmere 2000 ledere og medarbeidere i privat, offentlig og frivillig sektor, har førsteamanuensis Stein Amundsen ved Høgskolen i Lillehammer og professor Øyvind L. Martinsen ved Handelshøgskolen BI kommet fram til hva som får medarbeidere til å prestere bedre. Studien viser at ledere

som gir medarbeidere ansvar og myndighet til å bestemme hvordan de skal løse oppgavene, får medarbeiderne til å prestere bedre.

– Ledere som lykkes med å gi medarbeiderne ansvar for hvordan de skal løse arbeidsoppgavene, vil gjøre organisasjonen de leder mer konkurransedyktig og egnet til å nå sine mål, sier Martinsen til forskning.no.

For å gjøre de ansatte mer selvstendige, trekker de fram noen kjennetegn hos lederne som får til dette. Disse lederne gir de ansatte både ansvar og myndighet. Lederne koordinerer innsatsen fra den enkelte, slik at den bidrar til å nå målene som er satt. Lederne sikrer at de ansatte er motiverte til å jobbe selvstendig. Studien viser også at ledere som er ydmyke og ikke vurde-

rer seg selv urealistisk høyt i lederrollen, oppnår den beste effekten av å gi myndighet og ansvar til medarbeiderne.

– Myndiggjørende ledelse vil sannsynligvis fungere meget godt i organisasjoner hvor det er fornuftig at beslutninger blir tatt der jobben faktisk utføres, sier BI-professoren til nettstedet.

Kilde: forskning.no

Sjekk ut lederne.no

Foto: iStock



## Få bedre konsentrasjon med musikk

**DU KAN MED GOD SAMVITTIGHET** høre på musikk på jobben. Det hjelper deg nemlig med å holde konsentrasjonen og gjør deg mindre stresset. Det viser ny forskning fra Lena Pareto, filosof på datalogi ved Högskolan Väst i Sverige. Musikken bør være behagelig bakgrunnsmusikk som du egentlig ikke legger merke til etter en stund. Pass likevel på at det ikke blir for monotont, råder filosofen.

Kilde: Chef.se

## Derfor bør ledere løpe mer

**FORSKERE MENER** det er ekstra bra for ledere å løpe. Ikke bare for at det holder deg i form og gir overskudd, men det er med på å påvirke hjernen din. Den funksjonelle evnen i hjernen forandres når man blir eldre, og da handler det om å klare og ha fokus på de viktige sjefsegenskapene. Både når det gjelder å ta beslutninger, kunne planlegge godt og holde fokus.

Kilde: Chef.se



## DANSKER OM ÅPNE KONTORLANDSKAP

Er du enig i påstandene, tro? I en undersøkelse om åpne kontorlandskap, utført av danske Lederne, viser resultatene dette:

65 %

av medarbeiderne har en adferd hvor man respekterer behovet for både å dele kunnskap med andre og få muligheten til å konsentrere seg.

65 %

mener åpent kontorlandskap bygger en arbeidskultur hvor fleksibilitet, kunnskapsdeling og samarbeid er i fokus.

68 %

mener storromskontoret styrker fellesskapet.

62 %

mener det åpne kontorlandskapet gir større mulighet for å diskutere arbeidsoppgavene.

Kilde: Danske Lederne



## Når kollegaen blir sjefen din

**Hvordan skal du egentlig forholde deg til kollegaen din, når hun plutselig blir sjefen din?**

**DU TROR KANSKJE** det ikke vil bli annerledes om kollegaen du er god venn med, plutselig blir sjefen din. Kanskje skjer det ikke den store forskjellen mellom dere, men det kan være resten av kollegene dine synes det. Derfor kan det være greit å tenke over noen råd dersom kollegaen din plutselig blir sjefen. Her er tipsene fra Harvard Business Review:

- Det er lurt å godta situasjonen. Ikke ta endringer i forholdet mellom deg og kollegaen personlig.
- Ikke forvent privilegier. Kanskje lytter din tidligere kollega mer til deg enn andre, men det er like sannsynlig at vedkommende vil behandle alle så likt som mulig.
- Prat med kollegaene dine om hvordan det blir å ha han eller henne som sjef.
- Gi ærlige tilbakemeldinger om hvordan du synes personen fungerer i den nye rollen.



## 4 hendelser du ikke tror ødelegger inntrykket på jobbintervjuet

Du tror mest sannsynlig det er fornuftig å komme for tidlig til jobbintervjuet, men faktisk kan det minske sjansene dine for å få jobben.

Foto: iStock

De fleste vil gjøre alt for å gi det riktige inntrykket i jobbintervjuet til drømmejobben. Men hvis du ikke er bevisst på valgene dine, kan det du tror er gode valg, plutselig ha motsatt hensikt. Skribent Sara McCord i karriereveiledningsstjensten The Muse, ber deg tenke over følgende:

### 1 Du møter opp supertidlig

Du vil nødig komme for sent til et jobbintervju, og legger inn god tid. Men husk at det er forskjell på å komme ti minutter før tiden og en hel time. Møter du opp en time før avtalt tid, vil trolig din fremtidige sjef tenke at du er av typen som alltid dukker opp før det avtalte tidspunktet.

**Løsning:** Finn heller et sted i nærheten, en kafé eller bilen din, hvor du kan vente frem til avtalt tid.

### 2 Du tar for gitt at intervjueren vet mye om deg

Du er kanskje redd for å gjenta for mye av det som står i CVen din i selve intervjuet og tenker at de vet og husker alt du har gjort. Men husk at du trolig er en av mange som er inne til intervju, så ikke ta som en selvfølge at de som intervjuer deg husker alt. De kan fort bli forvirrede og ikke klare å få et tydelig og riktig bilde av deg og dine kvalifikasjoner.

**Løsning:** Flett inn erfaringen din i svarene. For eksempel: Da jeg jobbet som leder i min forrige jobb, løste jeg situasjonen på følgende måte.

### 3 Du stiller spørsmålene du har forberedt

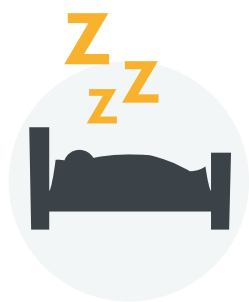
Du vil neppe si nei når du på slutten av intervjuet blir spurt om du har noen spørsmål, så du har forberedt en lang liste. Men hvis spørsmålene dine allerede har blitt besvart i samtalen, vil det sette deg i et dårlig lys om du stiller spørsmålene. Det gir inntrykk av at du ikke har lyttet og fulgt med i samtalen.

**Løsning:** Ta notater underveis i intervjuet. På den måten blir det lettere å stille oppfølgings-spørsmål til det dere har snakket om tidligere. For eksempel kan du spørre «kan du fortelle litt mer om ...».

### 4 Du spør om du er en egnet kandidat

Et klassisk tips mange får før et jobbintervju, er å avslutte samtalen med å spørre om det er noen grunner til at du ikke er egnet til stillingen. Hensikten er å få muligheten til å begrunne dine mangler og vise at du likevel er 100 prosent egnet til jobben. Vær oppmerksom på at det kan få deg til å fremstå litt aggressiv.

**Løsning:** Vri heller spørsmålet i denne retningen: Er det noen annen erfaring eller kunnskap som er nyttig for meg å utdype for dere? Eller du kan vri på det og spørre de som intervjuer deg om hva som er deres beste øyeblikk i bedriften så langt.



## La kollegene sove mer

**SLITER DU MED Å SOVE?** Da kan det hende du jobber for mye. I en studie fra det svenske Stressforskningsinstituttet fikk nesten 600 medarbeidere redusert arbeidstiden med 25 prosent, samtidig som de beholdt samme lønn. Etter kun 18 måneder viste det seg at deltakerne sov bedre og var mindre stresset.

– Selv om kortere arbeidstid og like høy lønn innebærer økte kostnader for bedriften, reduserer det stress og sjansen for sykemeldinger på arbeidsplassen. På sikt vil det derfor kunne spare selskapet for kostnader, fordi det blir færre sykemeldinger, sier Helena Schiller i Stressforskningsinstituttet på instituttets nettside.

Kilde: Chef



Foto: NTB Scanpix

**DET SISTE ÅRET** ble den gjennomsnittlige lønnsøkningen ved å bytte jobb redusert med to tredeler, sammenlignet med tidligere år. Av de som bytter jobb, går faktisk flere ned i lønn enn før. I 2015 fikk de som byttet jobb i snitt 21 128 kroner høyere lønn i den nye jobben, mens i 2016 var snittet 7 482 kroner.

– Arbeidsledigheten har steget lenge, men har nå stabilisert seg. Da er det naturlig at lønnspresset

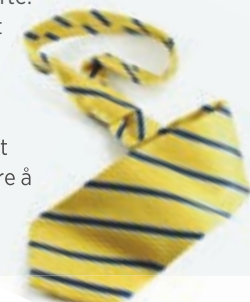
er litt lavere enn tidligere, sier konsernsjef i ManpowerGroup, Maalfrid Brath på selskapets nettside.

I aldersgruppen 18-30 år gikk 58 prosent til en jobb med høyere lønn, av de mellom 30-59 år gikk 43 prosent til høyere lønn, mens i aldersgruppen over 60 år er tallet 29 prosent. I den eldste aldersgruppen går derimot halvparten ned i lønn ved jobbskifte.

Kilde: Manpower

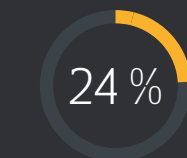
## Skråsikre sjefer

**I EN SVENSK UNDERSØKELSE** ble svenske ledere spurt om hvor ofte de angrer på beslutninger som er tatt. Faktisk svarte hele 91 prosent at det er ganske sjelden de angrer. Kun 4 prosent svarte at de angrer ganske ofte. 67 prosent av de som svarte, mener det har blitt enklere å ta beslutninger etter hvert som de har blitt mer erfarne som ledere. De færreste lar seg heller ikke påvirke av tidspress. 43 prosent mener at det hverken blir enklere eller vanskeligere å ta en beslutning under tidspress.

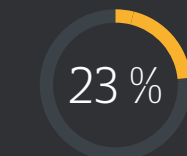


## HVOR FINNER DU NY KOMPETANSE?

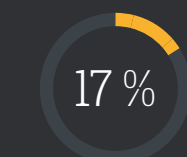
Dette svarte svenske sjefer på spørsmålet.



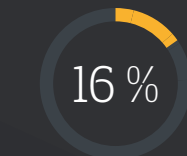
24 prosent trekker fram eksterne kurs, utdanning, seminarer og konferanser som viktige arenaer.



23 prosent leser bøker, for eksempel ledelsesbøker eller faktabøker knyttet til bransjen man jobber i.



17 prosent bygger kompetanse gjennom nettverk, mentorer eller en coach.



16 prosent er med på kurs og forelesninger via nett.

Kilde: Chef

## Slik får du tro på deg selv

Enten du skal i et jobbintervju eller stille krav i en lønssamtale, kreves det at du har tro på deg selv. Så, hvordan får du til det?

**SKULLE DU NOEN GANGER** ønske at du hadde litt mer guts og våget og si ifra om hva du egentlig mener? Det er kanskje lettere sagt enn gjort. Men kanskje disse fire rådene kan være en hjelp:

### 1 Vis lite selvmedlidenhet

Ikke fokuser på å kritisere deg selv bare fordi du har gjort en tabbe. Mest sannsynlig er det ikke like ille som det kan føles som der og da. Sett saken i perspektiv ved å spørre deg selv: Hvor viktig kommer dette til å være om tre måneder?

### 2 Vend blikket utover

Desto mer du fokuserer på deg selv og undrer over hvilket inntrykk du gir når du prater med andre, desto mer selvfokusert og nervøs blir du. Ha heller fokus på den andre ved å stille spørsmål.

### 3 Bli flinkere til å improvisere

Hvorfor ikke bli med på improvisasjonsteater? Det hjelper deg nemlig med å håndtere uforutsette hendelser, som igjen gjør deg tryggere og sikrere.

### 4 Prat foran andre

En god øvelse for å styrke selvbildet er å holde muntlige presentasjoner. I tillegg kommer du garantert til å ha glede av det gjennom hele karrieren din.

Kilde: Chef





## Sjekk ut lederne.no

En organisasjon hvis motto er «For deg som går foran» må stadig utvikle seg og bli enda bedre. Med nye nettsider og økt fokus på utvikling av inspirerende og nyttig innhold, skal Lederne bli enda tydeligere i rollen som rådgiver og faglig ekspert. Dette for å ivareta interessene til, og å kontinuerlig utvikle norske ledere. Vi har rettet kikkertsiktet mot nye medlemsgrupper, og et mål om å bli den foretrukne organisasjonen for ledere og betrodde ansatte på alle nivåer. Samtidig betyr det også at du som allerede er medlem skal oppleve dialogen med oss som enkel, treffsikker og relevant.

**Følg med på lederne.no**



# folk

|| JYPLINGEN || RINGREVEN || PORTRETET: BERNT REITAN JENSSEN ||



## *Jyplingen* Må forstå 24/7-mennesket

**Ingvill Øren Moslet jobber som ordre- og ERP-kordinator i en av de mest tradisjonsrike næringene på Røros. Hun har særlig ett viktig råd til alle ledere.**

### Hvorfor ble det meieribransjen?

Det beror på tilfeldigheter. Jeg er utdannet ergoterapeut, og jobbet som veileder i en attføringsbedrift. Så kom muligheten for å jobbe i Rørosmeieriet. De var på jakt etter en som kunne prosjektlede utviklingen av et nytt lagerstyringssystem. Meieribransjen her har lange tradisjoner, Rørosmeieriet ble startet da TINE la ned det lokale meieriet i 2000.

### Og hva handler jobben din om?

Implementering av ordre- og lagerstyringssystem, kunder og transportlogistikk. I vår skal jeg implementere innkjøp av emballasje i lagerstyringssystemet. Jobben handler

rett og slett om utfordringer med hensyn til system og logistikk. Samtidig som vi vokser, skal vi også ivareta den gode kvaliteten på produktene. I tillegg trår jeg selvfølgelig til der det trengs. På en arbeidsplass som Rørosmeieriet blir du fort vant til å være litt «potet».

### Du meldte deg tidlig inn i Lederne?

Jeg ble medlem da jeg jobbet for attføringsbedriften, og ble engasjert i organisasjonen. Jeg var hovedtillitsvalgt på min tidligere arbeidsplass, referent i avdeling Lederne Nord-Østerdal i fire år, og var med i Unge Lederne region Øst. Kurstilbudet er en grunn til å være medlem, jeg har mottatt stønad i forbindelse med utdanning innen kartlegging

og arbeidsavklaring, og deltok også på kurs om relasjonsledelse. Deltakelse på samlinger har også gitt meg et godt innblikk i organisasjonen og felleskap med andre medlemmer.

### Og hva mener Ingvill er god ledelse?

Jeg lærte mye om god ledelse på det nevnte kurset om relasjonsledelse. Det er viktig å være tydelig, og se alle de ansatte. En leder skal gi tillit og rom for å vokse. En leder må også forstå seg på 24/7-mennesket, og sann sett forstå at folk har privatliv. Jeg selv har friluftsinnteresser og to barn på to og fem år, og de vil jeg gjerne følge opp så godt jeg kan ved siden av å utføre jobben på Rørosmeieriet best mulig. <

Tekst: Bernt Roald Nilsen Foto: Privat



Ringreven

# En helstøpt bauta

Etter 21 år som leder av foreningen fikk det være nok. Nå er Jan Olav Brekke bare rådgiver. Mannen vil for alltid være en helstøpt bauta i Ledernes historie.

tekst BERNT ROLAD NILSEN foto CHRIS AADLAND

**H**va har vært viktigst? At organisasjonen vår har gått fra å være et smalt industriforbund til å bli et forbund for ledere og andre i liknende posisjoner i alle bransjer. Både innen privat næringsliv og offentlig sektor. Utgangspunktet var et rent industriforbund i 1910, nå favner vi et helt annet og mye bredere spekter av medlemmer. Vi har fått etablert avtaler med flere store organisasjoner og offentlig sektor, og har blitt en aktør å regne med på vårt felt. Å stanse medlemsflukten på starten av 2000-tallet var også viktig. Vi var helt nede i 7 500, men nå er vi en slagkraftig organisasjon med 13 000 fullt betalende medlemmer i ulike lederposisjoner.

**Fanesaker du er stolt av?** Lederne har gjort mye for å overvåke det vi kaller Den norske modellen innen arbeidsliv. Vi har vært veldig opptatt av at trepartssamarbeidet mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og myndighetene er grunnlaget for et godt arbeidsliv. Det er en viktig faktor for å være konkurranse- og omstillingsdyktig i en tid da mer direkte styrende ledelsesformer brer om seg. Lederne vil alltid stå i front når det gjelder det arbeidet som gjøres for at den norske arbeidslivsmodellen ikke skal saneres. Etablering av Medbestemmelsesbarometeret er en viktig milepæl i denne sammenheng, det setter oss i stand til å dokumentere en negativ utvikling om medbestemmelse i arbeidslivet.

**IAN OLAV BREKKE**

■ ■ ■

**ALDER**  
66 ÅR

**BOSTED**  
STAVANGER

**STILLING**  
RÅDGIVER I  
LEDERNE,  
TIDLIGERE FOR-  
BUNDSLEDER

**ANSATT I  
LEDERNE SIDEN**  
1995

**Hva er et godt lederskap?** Jeg har et motto jeg alltid kommer tilbake til når jeg blir spurt om ledelse og lederskap, og det er «different strokes for different folks». Det er veldig viktig å være oppmerksom på at vi er forskjellige, og derfor må ledelse tilpasses til det faktum at vi alle er forskjellige. Jeg har alltid latt folk som rapporterer til meg få gjøre jobben med så lite innblanding som mulig fra min side. Det kalles vanligvis frihet under ansvar. Folk må få frihet til å løse oppgaven, men vite hvor grensen går. Ellers finnes det selvsagt mange flotte ledelsesteorier, men jeg har aldri prøvd å kopiere én spesiell teori. Det handler om å tilpasse teori til virkelighet, det har i hvert fall vært min måte å gjøre det på.

**Og nå hviles det på laurbær?** Det er klart jeg har fått bedre tid, men jeg fortsetter foreløpig som rådgiver fram til mai i år. Det er meningen jeg skal bidra med mine erfaringer for ny leder og nestleder, uten å opptre som sjuende far i huset. I tillegg skal jeg jobbe litt prosjektbasert, men når det er sagt er det selvsagt en helt annen hverdag enn hva jeg har vært vant til i 21 år. Etter hvert blir det forhåpentligvis mer tid til private lyster, blant annet reising og fotografering. Jeg mangler jo fortsatt 10 stater i USA, og Italia står også høyt på lista. Og så er jeg glad i å komme meg ut i naturen, aller helst i norske fjord og fjell, sier Brekke som er fra Bømlo, men bor i Stavanger. <

//  
Jeg har alltid latt folk som rapporterer til meg få gjøre jobben med så lite innblanding som mulig fra min side.





# ET DIGITALT FORBILDE

Han sto i bresjen for at Ruter har smarttelefon som sin digitale plattform. Nå jobber Bernt Reitan Jenssen for at Ruter-appen skal gripe inn i livet ditt på en annen måte enn før. ➡

tekst BERNT ROALD NILSEN foto FARTEIN RUDJORD/KRISTER SØRBØ



//

# Norske bedrifiers strategiske digitale valg bygger kanskje i litt for stor grad på antagelser som sjelden blir testet på kundene.

BERNT REITAN JENSSEN

**E**n handlingens mann. En som får folk til å tro på ting. Tidligere medarbeidere har kalt det *misjonsledelse*. Jobben handler om å frelse sine medarbeidere. Få dem til å tro på det han ser i glasskula. Kanskje det er derfor han gjerne åpner ledermøter med å stå sammen med medarbeiderne sine noen minutter og se på trikkene og bussene som passerer nede på Jernbanetorget. Og når det lille Ruter-øyeblikket er over, begynner emissæren å preke om noe han virkelig brenner for: Digitalisering.

## Et digitalt forbilde

Så ble han da også valgt til Årets Digitaliseringsleder i fjor. «Gjennom sitt lederskap har han utmerket seg ved å navigere klokt og kreativt i det nye, digitale landskapet,» het det. Rett og slett en leder som evner å tilrettelegge for nye, smartere måter å jobbe på digitalt, kombinert med evnen til å inspirere de ansatte til å se nye muligheter. Ruter er i ferd med å endre seg fra kollektivselskap til å bruke teknologi til å gjøre hverdagen til hver enkelt kunde litt bedre. Det gjør Ruter-sjef Bernt Reitan Jenssen til et digitalt forbilde.

## Søppel og skuespill

Men det var søppeltømmer han skulle bli. Henge bak på en flott søppelbil og sørge for at søppelet ble hentet til riktig tid. Han hadde begynt på skolen, og skjønnte at det var viktig å holde ruta. Så kom drømmen om å bli skuespiller, lysten til å tolke roller på sin egen måte. Som voksen sprang den utfordrende kombinasjonen ut i full blomst. Å holde ruta, og samtidig prøve å tenke nytt. Å bytte vinger mens du flyr «on schedule». Resultatet ga seg selv. Ruter. Vi kommer tilbake til det.

## Bernts helomvending

– Du må bli ingeniør, sa folk.  
Han elsket å plukke dingser fra hverandre. Elektronikk og data var fremtiden, det svarte gullet i Nordsjøen var den magiske magneten for håpefulle ingeniører. Men

**Bernt Reitan Jenssen**



**STILLING**  
CEO i Ruter AS

**ALDER**  
55

**FØRSTE LEDERJOBB**  
Sjef i IL-X  
Bud-Service AS

unge Bernt gjorde helomvending. Han ville ikke gjøre teknisk interesse til yrke, lånte i stedet penger til sin første datamaskin, den mest verdifulle investeringen i livet hans, og valgte BI. Så var han innom et par transportselskaper, før Posten tok ham.

– Det var da jeg virkelig forsto at effektiv bruk av teknologi ikke handler om å forbedre produktet ditt. Det handler om å tenke nytt. Jeg begynte å stille fundamentale spørsmål til verdikjeden vår. Skulle vi fortsette å spare ved stadig å gjøre ting litt billigere? Var det kanskje billigere å gjøre ting annerledes? Jeg lærte hvor viktig det er å sette seg grundig inn i kundenes hverdag og hva de vil ha, sier han.

Etter sju år i Posten, og gjesteopptreden som konsulent et par steder, sto Ruter for tur.

## Fra hestesporvei til Ruter

Det gikk under ett år fra de startet med blanke ark til det nye selskapet var en realitet. En viktig del av den virksomheten som startet med Kristiania Sporveisselskap og byens aller første hestesporvei i 1875, tok navnet Ruter i 2007. Et felles administrasjonsselskap for all kollektivtrafikk i Oslo og Akershus var skapt, og på toppen sitter fortsatt Bernt Reitan Jenssen.

– Vi jobber sammen med kundene våre for å gjøre kollektivtrafikk til et naturlig førstevalg, sier han uten å blunke.

– Vi hadde en fremtidsrettet forretningsmodell, men driftskonseptet var for dårlig. Det var ikke samsvar mellom billetter og drift, teknologien hang ikke sammen, vi måtte finne på noe nytt, og startet et banebrytende prosjekt. Det førte til at Ruter nå har smarttelefon som sin digitale plattform. Vi hadde gode analysesystemer og et godt fagmiljø, jeg liker å kalle Trafikanten Norges første profesjonelle app. I desember 2013 markerte Ruter-appen starten på en spennende reise for kundene. Nå vil vi vite mer om dem, datainnsamling vil bli en kjernevirksomhet i fremtiden, sier Reitan Jenssen uten å blunke.



#

Hvis Ruter-appen vet at fotballaget til datteren din skal spille på andre siden av byen på søndag, skal Ruter kunne tilby en smidig løsning.





Bernt Reitan Jenssen vil at Ruter skal gjøre hverdagen bedre for folk flest.

//

## Som toppleder gjelder det å ha folk rundt seg som er best på det du selv er dårlig på.

BERNT REITAN JENSSEN

### → Griper inn i privatlivet

Han har hatt møter med Datatilsynet. Det er en fare forbundet med tilgang til persondata, og det er enighet om at det ikke skal være identifiserbar data i større grad enn nødvendig. Kundene skal selv eie og bestemme over sine data. Tanken er at hvis appen vet når du bør stå opp for å rekke jobben, hvor du jobber og hva du skal i helgen, skal den kunne gripe inn i livet ditt på en annen måte enn før. Hvis den vet at fotballaget til datteren din skal spille på andre siden av byen på søndag, skal Ruter kunne tilby en smidig løsning. Den digitale emissæren får tårer i øynene bare ved tanken på å dele data på denne måten.

### Løser et mobilitetsbehov

– Vi velger å stole på kunden, og satser på gjensidig tillit. Kollektivtrafikk griper rett inn i folks liv, og dette tar vi inn over oss. Det handler om å kunne løse mobilitetsbehovet til den enkelte på en bærekraftig måte. For å få til det må vi ha oversikt over folks rutiner og behov, og tenke nytt i forhold til teknologi. I Ruter handler ikke IT om kjempeprosjekter med lang horisont, men å ta i bruk en teknologi som fungerer og bygge raskt ut etter hvert som vi forstår hva kundene liker og hva teknologien kan utrette.

Ruter er ikke alene om å pløye ny digital mark. Norwegian fikk passasjerene til skrive ut boardingpassene selv, senere kom lavpriskalenderen og Bank Norwegian, i dag like mye verdt som flyselskapet. Poenget er at du på forhånd ikke vet hvordan den beste digitale tjenesten kommer til å se ut, derfor bør valg av funksjonalitet skje underveis i prosessen.

– Norske bedrifters strategiske digitale valg bygger kanskje i litt for stor grad på antagelser som sjelden blir testet på kundene, ifølge Reitan Jenssen.

### Opp med ermene på T-banen

Han frykter ikke lenger at ting kan gå skeis, men ser tvert imot trygg og stolt ut der han står midt i det imponerende kommandorommet til Ruter. Han har lært at ting går over. På veggen henger digre skjermer med digitale kart over byen. Overalt ser man T-baner, trikker og busser i bevegelse, de som styrer informasjons- og samordningssentralen har kontroll. Før kunne Bernt ha søvnløse netter, nå vet han at handling hjelper i kriser. Som for eksempel under ski-VM i Oslo i 2011. Da kaoset var komplett, brettet han opp ermene og stilte opp i gul refleksvest på Majorstua T-banestasjon for å løse passasjerer på og av T-banen.

– Vi vil ha en kultur i organisasjonen som handler om å

### 5 KJAPPE

#### 1 Hvilken leder skulle du gjerne ha byttet jobb med?

Jeg tenker ikke mye på det, men tenk om et sammenfall av uheldige omstendigheter førte meg inn i jobben som samferdselsminister? Det er jo gøy å påvirke slik at hverdagen blir bedre for folk!

#### 2 Hvilken bransje skulle du gjerne ha jobbet i?

Jeg synes mange bransjer er spennende. Telekom og kommunikasjons-teknologi generelt ligger mitt hjerte nær, men det viktigste er at det er en bransje i endring.

#### 3 Hvilken egenskap skulle du gjerne ha vært foruten?

Jeg skjemmes av og til over manglende evne til å komme i gang. Når jeg først er i gang, har jeg en tendens til å bombardere folk med utallige initiativ.

#### 4 Når overrasker du deg selv?

Når jeg raskere enn normalt har gjort noe jeg har gruet meg til. Det skjer som regel etter den velkjente selvbelønningsmodellen.

#### 5 Hvor mange ganger avviser du samtaler eller sletter e-poster i løpet av en dag?

Jeg avviser ikke, passer det dårlig ringer jeg heller opp. Prøver å være høflig, lever godt med at folk tar kontakt med meg. Jeg står i Telefonkatalogen, det er jo folket som eier Ruter!



Bernt Reitan Jenssen er opptatt av å inspirere medarbeiderne sine. Her er han på besøk i kommandorommet til Ruter.

ta raske grep. Jeg er utålmodig av natur, når noe først står på planen vil jeg ha raske tiltak. Jeg er opptatt av å tilføre energi og inspirasjon til mine medarbeidere og har erfart at forskjellige mennesker lettere tilfører ledergruppen dynamikk. Som toppleder gjelder det å ha folk rundt seg som er best på det du selv er dårlig på. Da kan du konsentrere deg om å bli enda bedre på det du er god på. Jeg har lært mye av gode ledere i løpet av karrieren, ikke minst at det er viktig å gjøre de andre i teamet gode. Det er da det kan skje noe magisk for Ruter, smiler Reitan Jenssen.

### Digital samferdselsrevolusjon

– Ikke glem at det skal være gøy på jobben. Hvis ikke kan du bli hjemme, sier han med et smil.

Han er også klar på at medarbeiderne ikke skal ha for lange dager. Du skal ha tid til dine nærmeste, hvis ikke ender det med tap for alle parter. Så begynner han å messe om selvkjørende busser, at de vil komme fortere enn svint, og at de vil være en selvfølge for nye generasjoner, vi har jo for lengst godtatt at vi ikke har heisførere? Og det er visstnok også bare et tidsspørsmål om når bilene blir så sikre at vi spør oss om mennesket holder mål som bilfører. Den digitale samferdselsrevolusjonen er like rundt hjørnet, Ruter rigger virksomheten for det som kommer, og har fokus på rett spor.

Mye takket være en digital emissær ved navn Bernt Reitan Jenssen. ←



# Opplev Island og Færøyene

FIRMATURER · MØTER · KICK-OFF · TEAMBUILDING

Styrk samholdet til ansatte, kunder eller forretningsforbindelser med en uforglemmelig felles opplevelse.

Vi skreddersyr reiser for grupper, send oss deres ønsker og vi lager et forslag.



Vi tilbyr også temareiser for enkeltpersoner:  
Rundreiser med guide – bilferie – vandreturer – sykkelferie – aktiv ferie



...med hjerte for Island!

[www.islandspesialisten.no](http://www.islandspesialisten.no)  
E-post: [reise@islandspesialisten.no](mailto:reise@islandspesialisten.no)  
Tlf: 69 01 78 80



## Tannbehandling ved Alanyaklinikken

**Vi har åpent hele året, og tilbyr alt innen tannbehandling**

Er det din tur til å reise bort fra kulde, is og snø – og kombinere ferie ved Middelhavet med tannbehandling? De fleste blir ferdig med tannbehandlingen i løpet av en uke eller to, men mange velger å bli i Alanya lenger.

Vi hjelper deg både med korttids- og langtidsopphold.

Du bestiller flybillett, og vi kan ordne transfer fra flyplass og bosted.

(du kan selvfølgelig bestille hele reisen selv, og kun tannlegetime hos oss)

Etter avtale blir du hentet på hotell og kjørt til tannklinikken. Vår norske forankring sikrer at du kan snakke norsk med oss både før, under og etter behandlingen.

De fleste behandlinger kommer på ca 1/3 hos oss, sammenliknet med norske priser.

### Eksempel på pris:

Porselenskrone: Kr 1990,-  
Rotfylling: 2150,-

Undersøkelse, panoramarøntgen  
og hente-service fra bosted i  
Alanya til klinikken er gratis.



**Tyrkiatjenester AS**

Tlf +47 90 11 07 61  
[www.tyrkiatjenester.no](http://www.tyrkiatjenester.no)

Vi vil se  
At  
Du  
smiler

Vår eiendomsavdeling har et stort utvalg av ferie-leiligheter i Alanya-regionen. Ta kontakt for visningstur og en trygg handel.

# fokus

TEMA | DEBATT | KRONIKK | INNSIKT



Foto: iStock

## Slik møter bedriftene digitaliseringen

De vil gjøre mye, men mener de mangler kompetansen. Les hva norske bedrifter tenker om digitaliseringen i arbeidslivet.

**SYV AV TI** norske bedrifter mener digitalisering er avgjørende for å være konkurransedyktig om fem år, likevel er det kun en tredjedel som har tilstrekkelige planer og strategier for digitalisering i egen bedrift. Begrunnelsen er at de mangler kunnskap og kapasitet. Det kom fram i en rapport Siemens la fram i fjor. Samtidig sier flere av bedriftene at de har store ambisjoner for de neste årene, og mange mener digitalisering er en viktig kilde til inntekter.

### DETTE SVARER BEDRIFTENE



**7 av 10** mener digitalisering er avgjørende for bedriftens konkurransekraft.



**7 av 10** Syv av ti bedrifter har ikke gode nok strategier og planer for digitalisering.



**9 av 10** mener prosjektene vil redusere driftskostnadene, mens syv av ti mener dagens digitaliseringsprosjekter vil øke omsetningen.

Rapporten ble gitt ut av Siemens. Undersøkelsen ble besvart av 441 respondenter, fra blant annet bransjene industri, olje- og gass og kraft.



# Straffen for at du alltid er pålogget

Er du klar over hva det gjør med deg at du er tilgjengelig på mobilen eller nettbrettet hele døgnet? Konsekvensene har fått Frankrike til å innføre en egen lov, og i Tyskland finnes det bedrifter som sletter epost som sendes i ferien.

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD illustrasjon BERIT SØMME foto MARIE VON KROGH

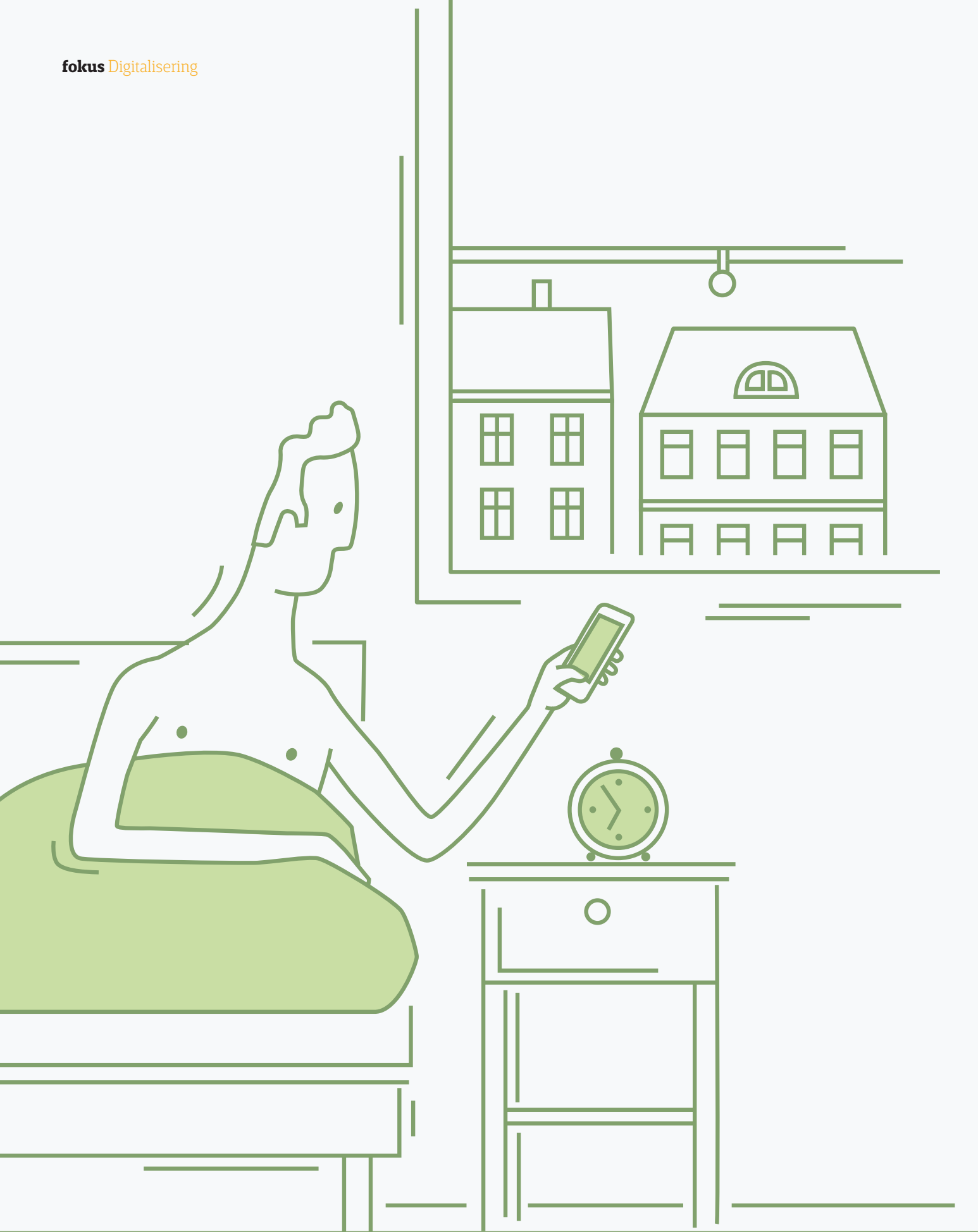


**Er vi pålogget hele tiden, oversvømmes hjernen med informasjon som den ikke får tid til å bearbeide.**

BENTE ARNTZEN







## Det blå lyset som er i både nettbrettene, mobiltelefonene og TVen er med på å forstyrre søvnen vår.

BENTE ARNTZEN

**D**u blir vekket av vekkeklokka på mobilen. Etter at du har slått den av, ser du at det har kommet inn både Snapchat-varsler, mailvarsler og Facebook-varsler. Kanskje du også har fått et nyhetsvarsel fra en av avisene du følger, om hva som har skjedd i verden mens du sov. Du bare må sjekke noe av det før du kommer deg ut av senga. Under frokosten leser du videre, og det du ikke rekker før du løper ut av døra leser du på bussturen til jobb. Da får du også sjekket de siste mailene som har tikket inn, og kanskje også svart på noen av dem. Selv om du ikke har startet på jobb ennå. Du er på jobb i åtte timer, sitter kanskje foran en pc-skjerm store deler av dagen, og følger med på hva som tikker inn på mobilen. Du skynder deg i barnehagen for å hente barna, rekker samtidig å svare på en telefonsamtale og en mail fra en kollega. Du bare må lese en artikkel du kom på under middagen – og når barna er i seng, kan du endelig koble av og surfe på nettbrettet i sofaen – samtidig som du ser på favorittserien på TV.

### ØDELEGGER SØVNEN

Kjenner du deg igjen? I så fall er du nok ikke alene, skal vi tro psykologspesialist Bente Arntzen. Hun har bred erfaring og kompetanse innen avhengighetsproblematikk, og mener







**Før så klarte folk stort sett å sitte i 45 minutter i strekk å jobbe, mens nå distraherer vi oss selv etter 7 til 8 minutter.**

BENTE ARNTZEN

→ digitaliseringen er med på å utfordre hjernen vår. Vi er «på» hele tiden. Kanskje uten at vi tenker over det. Men hva gjør det egentlig med oss?

– La oss sammenligne det med noe helt annet. Du har som mål å bli en bedre jogger. Derfor trener du, men du vet også godt at du er avhengig av restitusjon og hvile for å bli bedre. Om ikke kollapser du. Det samme gjelder stress. Du må finne balansen mellom stress og hvile, hvis ikke blir du utbrent. Både psykisk og fysisk er det mange prosesser som er bygget opp slik i kroppen. Du må ha en balansegang, og det gjelder også for hjernen. Mye av det som skjer på datamaskinene og mobiltelefonene er veldig hjernestimulerende, og om du ikke lar hjernen få hvile kan du fort oppleve angst, uro og få konsentrasjonsvansker, sier hun.

Så selv om du synes det er avslappende å surfe på mobilen eller nettbrettet når du kommer hjem fra jobb, kan det fort bli for mye for hjernen – om du ikke lar den få hvile i blant.

– Vi er vant til å tenke på hjernen som en datamaskin – vi lagrer ting i hukommelsen og minne. Men hjernen vår er faktisk ikke en datamaskin. Tar vi ikke hensyn til det, så vil det kunne føre til overstimulering av hjernen, noe som kan påvirke både hukommelse, evne til refleksjon og psyken. I tillegg er det blå lyset som er i både nettbrettene, mobiletelefonene og TVen med på å forstyrre søvnen vår, sier Berntzen.

**DÅRLIG KONSENTRASJON**  
Det går jo fort å lese og svare på en mail fra sofaen. Det er jo ikke så farlig

om noen ringer og lurar på noe job-brelatert i ferien, eller om du tar fem minutter og svarer på en henvendelse en gang i blant, tenker du kanskje. Men er du tilgjengelig og «på» hele tiden, kan det føre til overstimulering av hjernen. Dette kan medføre at du blir dårligere til å konsentrere deg og du kan få stressymptomer som indre uro og angst.

**SKREMMENDE EKSPERIMENT**  
Hun forteller om et forskningsfor-søk hvor en gruppe mennesker fikk presentert en liste med ord de skulle huske. Dagen etter har de ikke problemer med å huske hele ordlisten. Så blir de presentert for en ny ord-liste, og rett etter de har lært seg den, så får de enda en ny ordliste de skal huske. Dagen etter husket folk lite fra den første ordlisten. Da de derimot fikk to timers pause mel-lom den første og den andre ordlis-ten, hadde ingen problemer med å huske den første listen de fikk pre-sentert. Arntzen mener eksempelet er et resultat av at når informasjon skal overføres til langtidshukom-melsen, må det bygges nye forbin-delser mellom nerveceller. Dette er en biologisk prosess, der molekyler skal bygges sammen. Det kan ta opp til en time før den nye forbindelsen er bygget ferdig og informasjonen er festet i hukommelsen. Forstyrrelser i denne byggetiden kan føre til at in-formasjonen ikke lagres. Sammen-liknet med lynraske datamaskiner, der informasjonen blir lagret med et tastetrykk, så er biologiske proses-ser som hukommelse og refleksjon langsomme.

**FORSTYRRERHUKOMMELEN**  
– Er vi pålogget hele tiden, over-svømmes hjernen med informasjon som den ikke får tid til å bearbeide. Hjernen rekker ikke å bygge hukom-melsessporene ferdig før ny informa-sjon er på vei inn. Dette kan forstyrre både hukommelse, vurderingsevne og evne til refleksjon, sier hun, og legger til at det også går utover ev-nen til å ha empati og medfølelse.

– Jo mer distrahert du er, desto dårligere er du på å føle empati og medfølelse. Overstimulering kan føre til angst og uro, og rett og slett forstyrre relasjonene våre til andre mennesker, sier hun.

Selv om hun på ingen måte mener å si at digitaliseringen som skjer rundt oss bare er farlig, mener hun det er viktig at både arbeidsgiver og folk flest er bevisst på hvor viktig det er med restitusjon og hvile for hjernen.

– Før så klarte folk stort sett å sitte i 45 minutter i strekk å jobbe, mens nå distraherer vi oss selv etter 7 til 8 minutter. Da klarer vi ikke mer. Vi må hente oss vann, sjekke mobilen eller gjøre noe annet. Og det er jo kjedelig og lite effektivt i arbeids-livet, sier Arntzen.

**FORBILDER I VERDEN**  
Den nye loven som ble innført i Frankrike fra 1. januar i år er et ek-sempel på at det tas grep for at di-gitaliseringen ikke skal gå ut over folks privatliv, og at det må legges til rette for et skille mellom jobb og fritid. De franske arbeidsmiljø-bestemmelsene gir de ansatte rett til å være frakoblet etter kontor-tid, som et forsøk på å få bukt med



**Vi må bli flinkere til å dagdrømme igjen, og det gjør man ikke ved å se inn i en mobil eller dataskjerm.**

BENTE ARNTZEN





//

**Jo mer distrahert du er,  
desto dårligere er du på å føle  
empati og medfølelse.**

BENTE ARNTZEN

//

## Hvis vi skal ha et godt liv, må vi huske å koble av.

BENTE ARNTZEN

→ «always on»-arbeidskulturen. Den nye loven krever at virksomheter over 50 ansatte setter i verk tiltak som regulerer bruken av jobbmail, smarttelefon eller andre digitale enheter utenom arbeidstid. Dermed kan ingen få sparken fordi de har vært utilgjengelig for arbeidsgiver på epost eller telefon etter arbeidstid. Frankrike er dermed det første landet i verden som sikrer «retten til å være frakoblet» i et arbeidsmarked som blir mer og mer digitalisert. I en artikkel i Dagsavisen kommer det fram at franske bedrifter ser på flere mulige løsninger for å tilpasse seg den nye loven. Blant annet vil en fransk bedrift forby ansatte å svare på epost mellom klokken 18.30 og klokken 07, men tillater de ansatte å være pålogget epost. Den franske mobilgiganten Orange foreslår å innføre automatiske varslinger for epost etter jobb, med beskjeden: «Vil du virkelig sende denne mailen?».

### SLETTET EPOST I FERIE

Også Tyskland er et av landene som ser på muligheter for hvordan de kan få et tydeligere skille mellom arbeidstid og fritid. Volkswagen har stengt servere for epost for tusen ansatte med smarttelefon mellom klokken 18.15 og 07, samt i helgene. Og om du sender en mail til en ansatt i den tyske bilprodusenten Daimler i ferien, vil du kanskje bli litt overrasket over auto-svaret. Da får du nemlig beskjed om at personen er på ferie og ikke kan lese mail, og at mailen vil bli slettet. Hvis det ikke det er noen der, så får du beskjed om å sende mailen på nytt etter ferien. Selskapet forteller at de nesten utelukkende har fått positiv respons

på tiltaket, og at flere har respondert med å si at de skulle ønske de kunne gjøre det samme på sin arbeidsplass.

### HUSK Å DAGDRØMME

Statistikk fra levekårsundersøkelsen til Statistisk sentralbyrå viser at 47 prosent av norske ledere både leser og svarer på arbeidsrelatert epost utenom arbeidstid hver dag. 21 prosent svarer at det ofte eller alltid er krav på jobb som forstyrrer hjemmeliv og familieliv. IKT-rådgivere, sivilingeniører og ansatte i undervisningsyrker er de som oftest svarer at de tar med seg jobben hjem.

– Hvis vi skal ha et godt liv, må vi huske å koble av. Og hvis vi skal tenke at vi skal være produktive på jobb, bør vi både sove og være uthvilt, sier psykologspesialist Arntzen.

Hun blir ikke overrasket om det kommer lignende regler som i Frankrike til Norge.

– Det er så usunt for oss ikke å ha et klart skille mellom jobb og fritid. Vi trenger rett og slett ferie, oppfordrer hun.

Og det er ikke nødvendigvis så mye som skal til. Pausene trenger ikke vare lenge, men de må være der. Folk som er rammet av uro og stress har ofte nærmest mistet evnen til å slappe av, sier Arntzen, og oppfordrer derfor alle til å lære seg avslapningsøvelser, som også vil lære hjernen å slappe av.

– Da man tok buss eller tog i «gamle dager» satt man ofte også ut av vinduet, og det tok ikke lang tid før tankene begynte å vandre. Vi må bli flinkere til å dagdrømme igjen, og det gjør man ikke ved å se inn i en mobil eller data-skjerm, sier Arntzen. ←



## MANGE TØYER GRENSENE

Hva sier loven om det å være tilgjengelig for jobben etter arbeidstid, og hvordan følges den, egentlig?

Hvis du ikke har en såkalt «ledende» eller «særlig uavhengig stilling», er det arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven som gjelder. Og der er det et klart skille mellom når du har fri og når du er på jobb. Når en ansatt har fri, kan man ikke kreve at personen skal gjøre arbeidsoppgaver – så sant det ikke er inngått en avtale om overtidsarbeid.

– En gjentakende problemstilling i Norge er at det er mange arbeidsgivere som prøver å misbruke og tøye begrepene «ledende» og «særlig uavhengig stilling», sier advokat Alf Kåre Knudsen i Bing Hodneland advokatselskap.

Og nettopp fordi den teknologiske utviklingen gjør at vi kan jobbe 24 timer i døgnet, er det fristende å utfordre loven, mener han.

### HUSK DETTE I ARBEIDSKONTRAKTEN

Med mer selvregulerende arbeidsformer har man beveget seg fra det man kan kalle en klokkestyrt arbeidstid, hvor du er på jobb fra åtte til fire, til en mer oppgavestyrte arbeidstid. Derfor er det viktig å være tydelig i arbeidsavtalen på hvor mye den ansatte skal jobbe i løpet av en uke, og hvor vedkommende kan jobbe. Det bør være tydelig om personen kan jobbe hjemmefra eller ikke, hvor mye det er forventet at personen skal jobbe, og når personen begynner og avslutter arbeidsdagen.

Knudsen legger fram et «klassisk» eksempel som nok er gjengangere på flere arbeidsplasser:

«Sjefen sier: Du har ikke krav på overtidsbetaling! Du er prosjektleder. Hvorvidt du sitter her utover kveldene for å løse oppgaver du ikke rekker i løpet av dagen er ditt eget valg. I neste uke legger jeg for øvrig nye regnskap til deg som skal gjennomgås. Notat om disse skal ligge på min pult klokken 10 fredag morgen – hvorfor svarer du ikke på epost forresten? Jeg minner også om obligatorisk stabsmøte på torsdag klokken 7.»

– Veldig mange mellomledere opplever å stå i denne skvisen. I kontrakten har de kanskje en frihet til selv å bestemme arbeidstiden, men den friheten finnes ikke i virkeligheten, sier Knudsen.

# Hvordan møter bedriftene digitaliseringen?

Les hva Statoil, Telenor og NAV gjør for å hindre at de ansatte er på jobb hele døgnet, og hva de tenker om den nye franske loven.



Andreas Holst,  
direktør for læring og utvikling i Statoil

1 De som jobbet i Statoil før vi fikk epost, vil nok si at utviklingen har vært formidabel. Digitalisering har gitt mer fleksibilitet og flere muligheter for samhandling. Vi bruker videokonferanser for å løse oppgaver på tvers av geografiske avstander og chat og interne sosiale medier for å dele erfaringer og informasjon med mange på en gang.

2 Nettopp fleksibiliteten krever en større bevissthet enn før på skillet mellom jobb og fritid. Her er det viktig at ledere er gode rollemodeller. I tillegg ser vi at informasjonssikkerhet blir mer og mer viktig. Det er lettere enn før å dele informasjon, men den enkelte ansatte får også en rolle i å forsvare bedriften mot cyberangrep. Her er det viktig at vi bygger holdninger og kunnskap. Økt fleksibilitet er positivt for både bedriften og den ansatte, så lenge det skjer innenfor gode rammer.

3 Vi kjenner ikke detaljene i den franske loven, og ønsker ikke å ta stilling til om dette bør være lovregulert i Norge. Men generelt er vår erfaring at de beste tiltakene ofte kommer gjennom en tett dialog mellom bedriften og de ansattes representanter. Her må vi være våkne og følge med, siden utviklingen går så fort.



Inger-Johanne Stokke,  
HR-direktør i NAV

1 Stikkordene er mobilitet og fleksibilitet. Dreiningen mot arbeid i alle deler av NAV medfører at vi er mer på farten enn tidligere. Det stiller nye krav til fleksibilitet og tilgjengelighet av arbeidsverktøyene våre. Derfor har vi jobbet målrettet med å legge til rette for mobilitets- og samhandlingsløsninger.

2 Den største utfordringen i det digitale skiftet er kompetanseheving og omstilling til nye arbeidsoppgaver. Digitalisering handler om en ny måte å jobbe på, som over tid vil involvere alle ansatte i NAV. Det er viktig at vi sikrer at de digitale løsningene NAV utvikler svarer til det behovet de ansatte har for å kunne gjøre en god jobb. Mange opplever det som positivt at vi er godt i gang med å utvikle et spennende og attraktivt digitalt arbeidsmiljø med moderne kommunikasjons- og samhandlingsløsninger.

3 Det er et lederansvar å legge til rette for at ansatte har gode rammebetingelser og forutsetninger for å gjøre en god jobb, blant annet ved å bidra til å utvikle en kultur som håndterer en fleksibel arbeidshverdag. Å utforme lover tilligger andre.



Øystein Bakken,  
HR-direktør i Telenor

1 Vi har lenge brukt digitale verktøy for å kommunisere internt, og det dukker stadig opp nye verktøy for hvordan vi kan samhandle bedre. Vi prøver og feiler for å finne løsninger som skaper en enklere hverdag for medarbeiderne våre.

2 Det positive med fleksibilitet er jo nettopp at man kan tilpasse arbeidsdagen til sin egen hverdag, og digitaliseringen gjør det lettere å samhandle uavhengig av sted og tid. Samtidig kan dette hviske ut skillet mellom arbeidstid og fritid, og det kan være utfordrende å finne lommer hvor man tar helt fri fra jobb. Digitaliseringen gjør at vi i mindre grad trenger medarbeidere til å gjøre rutineoppgaver, i tillegg kommer vi til å trenge en annen type kompetanse i flere roller.

3 Det norske arbeidslivet har gode rammer for arbeidstid og fritid. I Telenor har ansatte stor fleksibilitet, som gjør at de kan tilpasse arbeidsmengde og tid til familie og fritid. Ledere jobber bevisst med å følge opp at medarbeiderne ikke jobber for mye, blant annet med en til en-samtaler. For oss fungerer dette godt, og per i dag har vi ikke behov for lovregulering.

## Spørsmål

1

På hvilken måte har digitaliseringen endret arbeidsdagen til de ansatte?

2

Hva er den største utfordringen digitaliseringen skaper for deres ansatte – og det mest positive?

3

Hva tenker dere om den nye loven i Frankrike, som skal hindre de ansatte i å jobbe utenom arbeidstid, og hva gjør dere for å ha klare skiller mellom jobb og fritid?

FOTO Peopleimages, New Nordic

## ANNONSE

Forskning viser at fett i leveren, såkalt fettlever, kan være årsak til at det er vanskelig. Overraskende viser det seg at opp i mot 9 av 10 overvektige plages av dette. Fett i leveren minsker leverens aktivitet og effektivitet, og det går ut over forbrenningen din.

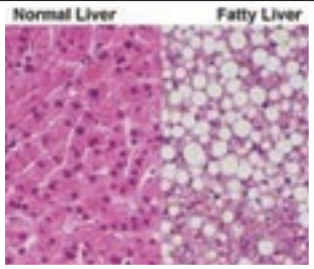
# FORKLARING PÅ HVORFOR MAN IKKE GÅR NED I VEKT

**I motsetning til mengden av slankeprodukter på markedet, virker Active Liver spesifikt ved å støtte lever- og galle-funksjonen. Fordelene med dette er at det støtter stoffskiftet og fettforbrenningen, - det motvirker at spesielt sukkerstoffer omdannes og lagres som fett i leveren, - og det støtter nedbrytningen av fett i leveren.**

**Mangel på overskudd?** Man merker ikke umiddelbart at man har fett i leveren, men det påvirker leverens funksjon og effektivitet. Tretthet og mangel på overskudd hos overvektige, kan være et typisk tegn på at leveren er overbelastet. Ofte kan man faktisk se det på området rundt livet og på huden, som ofte blir litt hoven.

**FETTLIVER** Normalt skyldes fettlever opphopning av fett i leverens celler på grunn av usunn livsstil. Det er gjerne en ond sirkel, fordi sukkerstoffer har lettere for å hope seg opp i leveren når man er overvektig.

**Fett i leveren betyr at man blir dårligere på å forbrenne maten som man spiser. Det er ganske logisk at det er vanskelig å gå ned i vekt når fett hopper seg opp i leveren pga usunne mat-, drikke- og levevaner.**



**Leverens rolle** Leveren er det mest energikrevende organet du bærer på, bortsett fra musklene. Derfor er den også viktig for fettforbrenning, - og vektkontroll. **I hvile er leveren det mest fettforbrennende organet, og det ville være synd å ikke utnytte denne kapasiteten.**

En av de faktorer som påvirker leverens forbrenning mest, er alkohol. Om du har alkohol i blodet velger nemlig dette organet å bruke det som brensel i stede for fett. **Uansett om alkoholen i seg selv ikke omvandles til fett i noen større utstrekning, vil den bremse opp fettforbrenningen så lenge den finnes i blodet.**

**Raskt og enkelt** Så lenge leveren er overbelastet, kan det være veldig vanskelig å gå ned i vekt. Active Liver vil kick-starte kuren!

Den gir hjelp til en velfungerende lever. Prøv - det er enkelt! Det er kun snakk om en tablett daglig.

**Hvor kan du kjøpe Active Liver?** Active Liver fås kjøpt hos Life, Sunkost, H Naturkost, VITA og på [newnordic.no](http://newnordic.no) New Nordic, tlf.: 69 25 73 00.





# Best på hjemmebane

I en dal, omringet av det norske av norsk natur, ligger fabrikken som har sørget for pizzafest i norske hjem i flere år. Ikke rart det ble bråk da det var snakk om å flytte produksjonen til søta bror.

*tekst LISE T. VANGERUD foto KRISTIN STØYLEN*



Logistikksef Einar Arve Nordang i Orkla Foods Norge og teamleder for bakeriet på Stranda, Tommy Sandø, som begge er medlem av Lederne, sørger for at det blir laget 240 000 pizzaer på Stranda hver dag.





## I stedet for å sette oss ned og grine over at vi kanskje ville miste produksjonen, lagde vi rekord på rekord.

EINAR ARVE NORDANG

→ **D**e har omtalt seg selv som folkets favoritt i 37 år. Og dagens produksjon er vel et bevis på at de fortsatt er førstevalget for mange når pizza står på menyen. For tenk, i en dal omringet av fjelltopper og utsyn til Storfjorden, ligger fabrikken som produserer 240 000 pizzaer om dagen. Hele produksjonen av den kjente Grandiosaen foregår her, før den fraktes til butikker over hele landet og videre hjem til middagsbordene til folk flest. I dag er fabrikken på Stranda i Møre og Romsdal arbeidsplassen til omkring 200 personer, og alt gjøres herfra.

– Vi er en stabil og god arbeidsflokk som har vært her lenge, og som står for hele produksjonen. Vi har kontroll på hele verdikjeden – vi har ingen leverandører av halvfabrikat rundt oss, og mener vel at det ikke er noen som kan produsere pizzaene bedre for oss, sier logistikkchef Einar Arve Nordang i Orkla Foods Norge.

### Dyr produksjon

Men det har ikke alltid vært slik. Da produksjonen startet på 1970-tallet, ble produksjon av pizzabunner outsourcet til et bakeri i England. Bunene ble fraktet med lasteskip og kom fram til fabrikken på Stranda i ymse kvalitet. Etter hvert som pizzaen ble mer og mer populær, ble volumet av pizzabunner så stor at det kostet millioner av kroner bare i transport.

– I tillegg er ikke pizzabunner eg-

net til lagring. Det ble et stort lagringssvinn, og i lengden er det ikke kostnadseffektivt. I tillegg tok det mye tid å håndtere samarbeidet med en annen leverandør. Det var bakgrunnen for at vi valgte å flytte hele produksjonen av pizzabunner til fabrikken på Stranda, og et viktig grep for at vi skulle få kontroll på hele verdikjeden, sier Nordang.

### Overbeviste med rekorder

Slik var det fram til slutten av 1980-tallet, da den såkalte pizzakrigen startet. Det kom opp et forslag om å flagge ut eller flytte deler av produksjonen til Østlandet, og senere, på midten av 90-tallet var det forslag om å bygge en ny fabrikk i Örebro i Sverige for å kunne forsyne hele Skandinavia med pizza.

– I stedet for å sette oss ned og grine over at vi kanskje ville miste produksjonen, lagde vi rekord på rekord. Vi overbeviste om at det ville bli vanskelig å erstatte den kompetansen som allerede var på fabrikken, og det er vel en av grunnene til at vi har fått lov til å vokse og bli store her, sier Nordang.

I dag eksporteres cirka 10 prosent av pizzaene til Sverige og Finland, og også i Island kan du få servert pizzaen fra Stranda.

### Trekker tjenester hjem igjen

Bedriften har blitt et godt eksempel på at det kan være lønnsomt å drive en bedrift og en produksjon fra ett sted, uten å sette ut deler av driften

til andre. For hva lønner seg, egentlig? Å drive hele produksjonen lokalt selv, eller sette ut deler av produksjonen til andre eller det store utland. Undersøkelser gjennomført av Handelshøyskolen BI viser at mer enn 50 prosent av de største bedriftene i Norge har outsourset eller offshoret én eller flere tjenester. Men langt fra alle bedrifter lykkes med det.

– Typiske problemer som bedriftene opplever, er høyere produksjonskostnader, lavere kvalitet enn forventet, kunnskapsgap mellom kunde og leverandør og mangel på kontroll over ressurser og funksjoner, sier NTNU-professor Hans Solli-Sæther.

Han jobber ved institutt for internasjonal forretningsdrift, og har forsket mye på insourcing og outsourcing i arbeidslivet.

### Større kontroll

Som et resultat av manglende suksess, velger noen bedrifter å ta tjenesten tilbake, såkalt backsourcing. Mange bedrifter har i flere år valgt å setter ut IT-tjenester til utlandet. Statoil er et eksempel, men hvor det like før jul i fjor ble klart at selskapet trekker tilbake IT-oppgaver fra India. Nå skal Statoils egne medarbeidere igjen utføre vedlikehold av IT-brannmurer til selskapet, for å bedre IT-sikkerheten. IKT-ekspert Endre Rangnes har tidligere uttalt til NRK at han tror valget til Statoil vil ha smitteeffekt på flere bedrifter, og at det vil skje et trendsifte i det



Vi mener vel at det ikke er noen som kan produsere pizzaene bedre for oss.

EINAR ARVE NORDANG





//

Vi skaper viktige arbeidsplasser for mange, og folk velger å bosette seg her fordi det også er mulig å få jobb.

TOMMY SANDØ

→ norske arbeidsmarkedet, hvor flere arbeidsoppgaver flyttes hjem igjen. NTNU-professor Solli-Sæther trekker fram et skipsverft på Vestlandet som eksempel, som har drevet med outsourcing og offshoring av skrogbygging i flere år. For noen år siden flyttet de produksjonen hjem igjen for å ha kontroll over ressurser og kompetanse. Med sveiseroboter og nye produksjonslinjer kunne de flytte driften tilbake til Norge.

– Enkelte hevder at back sourcing innebærer å rykke tilbake til start, men det handler snarere om å ta steget til noe som er forandret og forbedret, mener Solli-Sæther.

Trofaste arbeidere

Selv om det er forskjell på pizzabunner, it-tjenester og skrogbygging handler valgene om hvem som skal gjøre jobben. Outsourcing av arbeidsoppgaver har ført til at ansatte frykter at de vil bli overflødige og

miste jobben. I et lite lokalsamfunn som Stranda er den lokale produksjonen med på å skape viktige arbeidsplasser også utenfor storbyene.

– Det er helt klart viktig for lokalsamfunnet at vi får ha produksjonen her. Vi skaper viktige arbeidsplasser for mange, og folk velger å bosette seg her fordi det også er mulig å få jobb, sier Tommy Sandø, teamleder for bakeriet på Grandiosa-fabrikken.

Han har jobbet på fabrikken i 26 år, og selv om han er en sørlending som er vant til sjø og skjærgård, har han forelsket seg både i fjell og fjord, og de naturopplevelsene lokalmiljøet byr på.

– Hadde vi holdt til på en større plass eller satt ut mer av produksjonen, er jeg sikker på at det også ville vært større utskiftninger i bedriften. Det ville ført til færre muligheter her, i stedet får vi nå være tett på hele produksjonen og følge utviklingen i selskapet, sier Sandø. ←

INSOURCING VS. OUTSOURCING



Undersøkelser gjennomført av Handelshøyskolen BI viser at mer enn 50 prosent av de største bedriftene i Norge har outsourcet eller offshoret én eller flere støttetjenester.



En amerikansk undersøkelse utført i 2008 viser at så mange som 70 prosent av amerikanske bedrifter har negative erfaringer med offshoring av IT, og at 25 prosent av disse bedriftene har tatt tjenesten tilbake.

Sjekkliste før bedriften skal outsource oppgaver

Hva ønsker bedriften å oppnå?



Har dere vurdert eventuelle risikoer?



Har bedriften kompetansen som skal til for å bestille oppgavene og vurdere utførelsen av oppgavene som outsources?



Tett dialog med tillitsvalgte er viktig ved outsourcing.



Vær sikker på at personvernreglene følges.

Kilde: Finans Norge



Dropper lavkostland

Verftet Westcon Florø rakk aldri å omstille seg til et rent offshoreverft. Da krisen i offshoreindustrien slo inn for fullt, var eiere og ansatte glade for at de hadde flere bein å stå på.

tekst SISSEL FANTOFT foto WESTCON FLORØ



**HISTORIEN OM** Westcon Florø begynte med etableringen av et mekanisk verksted for bygging av ploger i 1949. Sildeeventyret på Vestlandet gjorde at produksjonen snart ble lagt om til skipsbygging. Senere var det tankskip som skulle bli det store for verftet, som på det meste hadde 580 ansatte. Da Lederne-medlem Helge Kolseth begynte som hjelpemann på verftet i 1980 var det 400 ansatte der.

– Vi bygde kjemikalietankbåter, og leverte to enorme tankskip i året. I løpet av mine 37 år her har vi hatt sju ulike eiere, forteller Kolseth som i dag er planlegger og kalkulator på subsea. I 2006 bestilte Stolt-Nielsen Tankers seks tankskip fra verftet. Kontrakten hadde en verdi på 3,3 milliarder kroner og var den største i sitt slag som var inngått i Norge. Da det siste skipet var levert, tørket ordretilgangen ut.

– Konkurransen fra lavkostland, spesielt i Asia, ble for stor. Norske verft har vært kjent for å levere høy kvalitet til avtalt tid, men vi kunne ikke konkurrere på pris, sier Kolseth.

Enorme investeringer

Da etterspørselen etter norskbygde tankskip forsvant, forsøkte verftet i Florø å snu produksjonen mot offshoreindustrien.

– På 2000-tallet så offshoreindustrien ut til å være en stige som gikk rett til himmels. Alle skulle legge alt an-

net til side og kun satse på produksjon rettet mot oljebransjen, sier Kolseth. Men verftet klarte aldri å bli store på bygging av offshoreskip. I 2012 tok selskapet Westcon over som eiere. Det eies av tre brødre fra Rogaland. Nå er det service, reparasjon og ombygging av båter som fyller ordrebøkene.

Riktig kvalitet til riktig tid

Westcon Florøs evne til å omstille seg har vært redningen for selskapet etter nedgangstidene i offshoreindustrien.

– Stål er stål, enten det brukes over, under eller på vann eller land. Det er selvsagt ulike krav til utførelse og materiell, men det gjelder å kunne tilpasse seg det markedet som finnes. Man må også tenke nytt og være kreativ, sier Kolseth.

Westcon Florø har i dag 100 ansatte, og eierne har valgt å holde produksjonen lokalt istedenfor å sette ut deler av den til lavkostland.

– Hovedårsaken til at andre selskaper velger å sende ut stålproduksjon til andre land er at sveising er billigere der. Men det er mange eksempler på varierende kvalitet og forsinkelser fra lavkostlandene, mens vi er kjent for å levere riktig kvalitet til riktig tid. Man har mye bedre kontroll på produksjonen når den foregår her hjemme, sier Kolseth. ←



//

Det gjelder å kunne tilpasse seg det markedet som finnes. Man må også tenke nytt og være kreativ.

HELGE KOLSETH





Det var her på lageret til Coca-Cola at Naghman Munir startet sin arbeidskarriere i Norge.

## Billetten til det norske arbeidslivet

Fem måneder etter han flyttet fra Pakistan til Norge fikk Lederne-medlem **Naghman Munir** jobb i Coca-Cola. Lite ante han da at det var en avgjørende inngangsbillett til det norske arbeidslivet. ➔

tekst LISE TØNSBERG VANGERUD foto KRISTER SORBØ



//

# Det er så mye kompetanse som ligger i hver enkelt, så man gjør en stor feil om man forhåndsvurderer menneskene på grunn av ulik bakgrunn.

MARI BRANDTZÆG



HR-direktør Mari Brantzæg i Coca-Cola mener man kan gå glipp av viktig kompetanse om man forhåndsvurderer mennesker på grunn av ulik bakgrunn. Naghman Munir har utviklet seg og vært en viktig ressurs i selskapet i 15 år.

Han kunne nesten ikke ett ord norsk, men nølte ikke med å sende en jobbsøknad til brusgiganten da de utlyste stilling som maskinoperatør på lageret. Riktignok var det et stykke fra regnskapsførerutdannelsen og IT-bakgrunnen han hadde med seg fra hjemlandet Pakistan, men han så på mulighetene som en billett inn i det norske arbeidslivet.

– Jeg startet på gulvet, og redningen ble at jeg kunne litt engelsk. I tillegg var det flere fra mitt opprinnelige land som jobbet der, forteller Naghman Munir.

Og med språkkurs på voksenopplæringsskole på ettermiddagene, og en norsk-pakistansk kone, tok det ikke lang tid før det norske ordforrådet vokste.

**Klatret videre**

Nå er det 15 år siden Munir hadde sin første arbeidsdag hos Coca-Cola European Partners Norge. Han føler seg heldig som bare brukte et snaut halvår før han fikk sin første jobb. Ifølge statistikk fra Integrerings- og mangfolddirektoratet får 53,9 prosent av personer med innvandringsbakgrunn jobb i løpet av de fire første årene de kommer til landet.

– Selv om jeg ikke fikk en jobb som var helt relevant for utdannelsen min, har jeg hele tiden hatt ambisjon om å komme opp og videre i arbeidslivet.

Han meldte fort interesse for å ta kurs og videreutvikle seg internt i selskapet. Etter tre år i ulike jobber på lageret, fikk han tilbud om å jobbe med mer administrative oppgaver, og etter hvert med mer ansvar. Han har jobbet som inventarkontrollør og

nå som logistikk-koordinator.

– Bedriften har aldri stoppet meg for å prøve nye veier. Coca-Colasystemet har gode muligheter for å utvikle seg internt i selskapet, så lenge du har ambisjoner og ønsker det, forteller Munir, som også var en av pådriverne for å få på plass eget bønnerom i bedriften.

**Viktig å se mennesket**

Coca-Cola har jobbet bevisst med integrering og mangfold i bedriften i flere år. Tildelingen av Mangfoldsprisen i 2010, hvor de ble hedret for å tilrettelegge og skape en god arbeidsplass med mange nasjonaliteter, er et godt bevis på at de har fått til mye.

– Som et stort internasjonalt selskap, som er tilstede i nesten alle land, setter vi pris på mangfoldet og at vi kommer fra ulike steder. Sam-

mensetningen av ulike typer mennesker gjør oss til et bedre selskap, sier HR-direktør Mari Brandtzæg i Coca-Cola.

Som en del av det å tilrettelegge for mangfold, er selskapet opptatt av at de ansatte skal vokse i jobben og få mulighet til å utvikle kompetansen sin. De har arrangert norskkurs i arbeidstiden, og med Coca-Cola-akademiet får de ansatte mulighet til å ta kurs både på fritiden og ettermiddagen.

– Det har vært med på å flytte kompetanse fra produksjonen og over til andre deler av businessen vår. I tillegg er vi sikre på at det er med på å styrke arbeidsgleden til de ansatte, fordi man får muligheten til å utvikle seg videre.

Hun råder andre bedrifter til å fokusere på menneskene i bedriften, lytte til dem og ta alle like mye på alvor.

– Det er så mye kompetanse som ligger i hver enkelt, så man gjør en stor feil om man forhåndsvurderer menneskene på grunn av ulik bakgrunn, mener Brandtzæg.

**Ikke i mål**

Selv om Munir har blitt godt integrert i det norske arbeidslivet, mener han det fortsatt er en vei å gå for å få en helt vellykket integrering i norsk arbeidsliv.

– Det er ingen hemmelighet at vi som ikke er etnisk norske må jobbe hardere for å komme inn i arbeidslivet. Og det er ikke lett å få en ny jobb dersom du ikke har et norsk navn. Derfor oppfordrer jeg alle bedrifter til å møte menneskene før de vurderer om de kan passe i jobben eller ikke, og ikke unngå å vurdere kandidaten selv om navnet ikke er Ola Nordmann, sier Munir. <



## Viktig hjelp fra mellomlederen

Integrering er en av vår tids viktigste politiske utfordringer.

Det mener forbundsleder i Lederne, Audun Ingvarstsen. Han mener det er i lokalsamfunnene og i bedriftene integreringen skjer, ikke i stortings-salen eller i kommentarfeltene på internett.

– Den viktigste innsatsen skjer hver eneste dag på norske arbeidsplasser, og mellomledere er avgjørende for å lykkes. I Norge er vi i hovedsak flinke til å få flyktninger inn i sin første jobb, men dårligere til å følge opp og holde de der, mener han.

Ingvarstsen understreker at integreringsarbeidet ikke går av seg selv bare fordi første steg er tatt, og viser til at forskning gir oss kunnskap om at mange flyktninger faller ut av arbeidslivet etter bare fem til ti år. Han mener hovedårsaken synes å være mangelfull språk- og fagopplæring, slik at vi ikke i tilstrekkelig grad får brukt fagkompetansen mange allerede har.

– Mellomlederen bør se potensialet i hver enkelt medarbeider, og er tettst på dem, til å utøve god ledelse og dermed videreutvikle mennesket. Lykkes mellomlederne gir det store gevinster for den enkelte, for bedriften og for hele samfunnet. Men da må mellomlederne få verktøyene for å bidra til god integrering både på kort og lang sikt.

*Les hele debattinnlegget til Audun Ingvarstsen på lederne.no.*



# Den nye lagspilleren

Som lagkaptein på håndballbanen snakket og mente **Susann Goksør Bjerkheim** mye, men glemte å ta med resten av laget i diskusjonene. Nå oppfordrer hun andre ledere til å gjøre det motsatte. ➔

*tekst INGRID SANDVED NORDLI foto KRISTER SØRBØ*





## Lagkapteinen er litt som en mellomleder. Uten direkte personalansvar.

SUSANN GOKSØR BJERKRHEIM

**H**un pleier å åpne foredragene sine med en historie fra 1986: Hun var 16 år og vettskremt. Det var like før hun skulle spille en av sine første håndballkamper for Bækkelagets A-lag, fordi en av de mer erfarne lagvenninnene satt skadet på sidelinjen. De skulle møte Sverresborg, laget som skulle gå hen og bli seriemester samme år.

– Frode Kyvåg, treneren vår, snakket alltid i overskrifter. Med store bokstaver ba han meg passe på motspiller Ingrid Steen, forteller Bjerkrheim.

Hun husker at hun nistirret på Steens joggesko hver gang Sverresborg angrep. Og det gikk jo bra.

– Men jeg var livredd i to ganger trediv.

Hun mener historien viser hvorfor vi bør lære oss å like det ubehagelige.

– Du mestrer noe du ikke trodde du ville klare, og får selvtilitt til å ta neste steg. Håndballen har gitt meg mange slike utfordringer, og jeg har lært meg å like følelsen av usikkerhet. Det betyr ofte at man er i ferd med å lære noe nytt, at man er i utvikling.

### Mål uten ball

Det er dette hun gjør nå, hun som har scoret 844 mål i 296 kamper for Norge, og vunnet medaljer i både EM, VM og OL: Bjerkrheim bruker erfaringene sine som spiller og lagkaptein for å hjelpe bedrifter å kommunisere bedre, mestre konflikter samt lede og bli ledet. Og med tanke på bruken av sportsuttrykk og metaforer i enkelte lederkretser – de som er på ballen, bringer noe nytt på bane, og helst vil være i en annen liga enn konkurrentene – bør det være en god match.

– Noen ønsker foredrag, andre vil at jeg skal veilede bedriften over tid, sier Bjerkrheim.

Hun synes det siste er mer interessant.

– Fordi jeg i større grad kan tilpasse budskapet. Jeg trener også deltakerne i konkrete ferdigheter. Å følge dem ut av komfortsonen, hjelper dem å mestre, og å utvikle seg.

Det var i 1999 at hun, Jone Johannesson og Per Andre Nørbech startet konsultentselskapet Raadhuset Salg- og Lederutvikling. I 2008 byttet de navn til Solid Utvikling, og for to år

siden flyttet de inn i nye lokaler på Aker Brygge. Selskapet har i dag ti ansatte. I november er Bjerkrheim invitert til Ledernes årskonferanse, «Fremtidens ledere», for å snakke om team- og relasjonsledelse. Hun skal også snakke på flere regionale ledersamlinger før den tid.

### Skjuler talenter

På et håndballag er det ofte tydelig hvem som er liten og kjapp, høy og sterk eller en mester til å skru skudd. I en bedrift, derimot, kan evner og egenskaper være «hemmelige». Jamfør janteloven.

– Ganske ofte sitter det en og klør seg i hodet, uten å vite at kollegaen på nabokontoret har kompetanse til å løse nettopp dette problemet.

Enkelte bedrifter kan derfor behøve å kartlegge ressursene sine.

– Det er viktig at alle på teamet har tro på egne ferdigheter, og at de hjelper hverandre å få denne selvinnsikten.

Bjerkrheim sitter og snakker i bedriftens møterom på Aker Brygge. I bokhyllene bak henne står titler som «The leadership challenge», →

Uansett om hun snakker med skoselgere, IT-konsulenter eller Gutter 10, sønnens håndballag, tenker Susann Goksør Bjerkrheim på hvordan hun pakker inn budskapet sitt. – Alle team har sitt eget stammespråk, og det bør man være bevisst på.





//

Bedriften mister superselgeren sin fordi han skal bli sjef. Dermed forsvinner trøkket i salgsavdelingen, samtidig som de får en dårlig leder.

//

Lederen må få ressursene til å spille sammen, og lære dem at de alle er avhengige av hverandre, at de har et ansvar.

→ «Conflict to resolution» og «Presentasjonsteknikk for dummies».

Bjerkrheim fortsetter:

– Lederen må få ressursene til å spille sammen, og lære dem at de alle er avhengige av hverandre, at de har et ansvar.

#### Å lete etter ledere

En utfordring blant norske ledere, er at ikke alle vil lede. I stedet for å ansette en med lederkompetanse, forfremmes heller en som har vært i bedriften lenge.

– Det er klassisk: Bedriften mister superselgeren sin fordi han skal bli sjef. Dermed forsvinner trøkket i salgsavdelingen, samtidig som de får en dårlig leder. Vi er i ferd med å se en endring her, ledelse begynner å bli anerkjent som eget fag.

Hun understreker at fagkompetanse ikke er et handikap, men at man kanskje heller bør se etter noen som er passe dominerende, passe empatisk og passe strukturert. En som er mentalt rustet, og evner å ta beslutninger, også i nedgangstider.

– Noen liker å lede, men det er ikke dermed sagt at de er egnet for jobben. Heldigvis kan man lære å bli en bedre leder.

Bjerkrheim har ikke ledet en bedrift, men hun har ledet et lag.

– Det å være lagkaptein er litt som en

#### Susanns råd til lederen



##### Ha felles mål

Vær tydelig. Skap en felles forståelse av hvor dere skal og hva dere er til for.



##### Inkluder teamet

Fortell hvordan dere skal nå målet.



##### Ha klare forventninger.

Del dem med medarbeiderne dine, og vis at du har tro på at de kan klare det. Vær tydelig på hvem som gjør hva.



##### Skap trygghet

Sørg for tillitsfulle relasjoner, og se til at alle på teamet opplever sine bidrag som viktige.



##### Ta tak i problemer

Gi korrigerende tilbakemeldinger, ta vanskelige samtaler og løs konflikter med en gang. De blir ikke borte av seg selv.



##### Gi ros

Ta dine medarbeidere på «fersken» i å gjøre noe bra. Fortell vedkommende hva det betyr for deg og teamet.

mellomleder. Uten direkte personalansvar, sier hun og ler.

Hun var 23 år første gang hun ble kaptein, og hun tror hun ble valgt nettopp fordi hun likte å lede.

– Jeg hadde personligheten: Jeg snakket og mente mye. Dessverre tenkte jeg ikke nok på ansvaret mitt, og i stedet for å dra med de andre på møter og i diskusjoner, prøvde jeg heller å overbevise om mine synspunkter. Jeg burde ha sluppet til de andre oftere, vært mer lydhør.

#### Heiarop som aldri stilner

«Den som gir seg er en dritt!» Det er navnet på ett av foredragene Bjerkrheim holder.

– Det utsagnet kan inspirere og provosere, men for meg har det en helt spesiell betydning. Det var noe hele laget samlet seg om, noe vi ropte sammen i garderoben før vi løp ut på banen for å spille kamp. Mer et løfte enn en trussel.

Hun har lent seg inn over bordet nå.

– En typisk øvelse i team building, er nettopp at hvert lag skal finne et lagnavn og et heiarop. Hvis alle gir alt, kan man rope «fiskeboller!» og fortsatt få lagfølelse. Men hvis én på laget ikke vil, da fungerer det ikke uansett hva man roper.

– «Den som gir seg er en dritt!» gir meg fortsatt gåsehud. ←



#### Ledernes årskonferanse



16. november arrangeres Ledernes årskonferanse på Thon Hotel Arena Lillestrøm.



Tematikken er norsk ledelse og hvordan norske ledere kan bli enda bedre i fremtiden. Fram mot hovedkonferansen i november arrangeres det fem regionkonferanser.



Følg med på lederne.no for mer informasjon og påmelding!



# Robotene flytter inn til deg

Det er bare å innse det. Med stor sannsynlighet vil du snart ha en personlig hjelper i huset. Skal vi tro trendekspertene, da.

av JAN ADELSTEN RØSHOLM, ADM. DIR. I ELEKTRONIKKBRANSJEN foto LEVERANDØRENE

Teknologimessa CES som arrangeres i Las Vegas i januar hvert år, er verdens største messe innen forbrukerelektronikk. I år ble mer enn 20 000 nye produkter lansert, og roboter til hjemmebruk var en av dem.

De nye trendene innen forbrukerelektronikk er basert på at de ulike dingsene er koblet sammen, såkalt «Tingenes internett», og kommuniser seg i mellom. Det kan være vaske-maskinen, varmestyring eller låse- og alarmsystemet i boligen. Felles for mange av disse systemene er at du kommuniserer med stemmen. Alle de store selskapene har sine egne løsninger: Microsoft har Cortana, Apple har Siri, Google har Now og Amazon har Alexa. Med Alexa kan du rett og slett si: «Kjøp bleier», og den legger bleier til i handlelista di.

## En personlig kjøkkenhjelper

Ifølge Bosch er Mykie en personlig kjøkkenassistent. Den har fasong som en liten robot, og navnet er en forkortelse for My Kitchen Elf (min kjøkkenalv). Den er stemmestyr



Fjorårets modell plukket golfballer. Nå er den videreutviklet til å plukke hundebæsj.

tanken bak Mykie-konseptet er at den skal være en hub for alle hvitevarene dine. Produktet er formet som en liten robot, og har en innebygget projektor som viser et bilde på veggen. Hvis du sier «Vis meg oppskrift på sjokoladecake», så kommer oppskriften opp på skjermen via projektoren. Deretter kan du be den vise hvordan kaken lages, og du får fram en video.

## Ikke bare innendørs

Hensikten med robotene er å gjøre hverdagen enklere. Dette gjelder ikke bare innendørs, men noen tenker at de fleste tri-vielle gjøremål kan automatiseres. Robotstøvsugere og gressklippere har vi sett lenge. Det

finnes små vogner som, basert på gps og google maps, kjører fra butikken og hjem med varene du har bestilt på nettet. Er du plaget med hundebæsj i hagen, så finnes også en robot som kjører rundt og plukker denne opp.

## Litt å lære

For de som er redde for at robotene skal ta over verden, så er det trolig ikke noe å frykte de nærmeste årene. Etter å ha snakket til utallige varianter med spørsmål om hvor mye klokka er, og svarene varierer fra «hei», «Peter Pan» og «Pizza», så er jeg ikke veldig bekymret.

Men at stemmestyring og tilkoblede dingser er fremtiden, det tror jeg på. ←



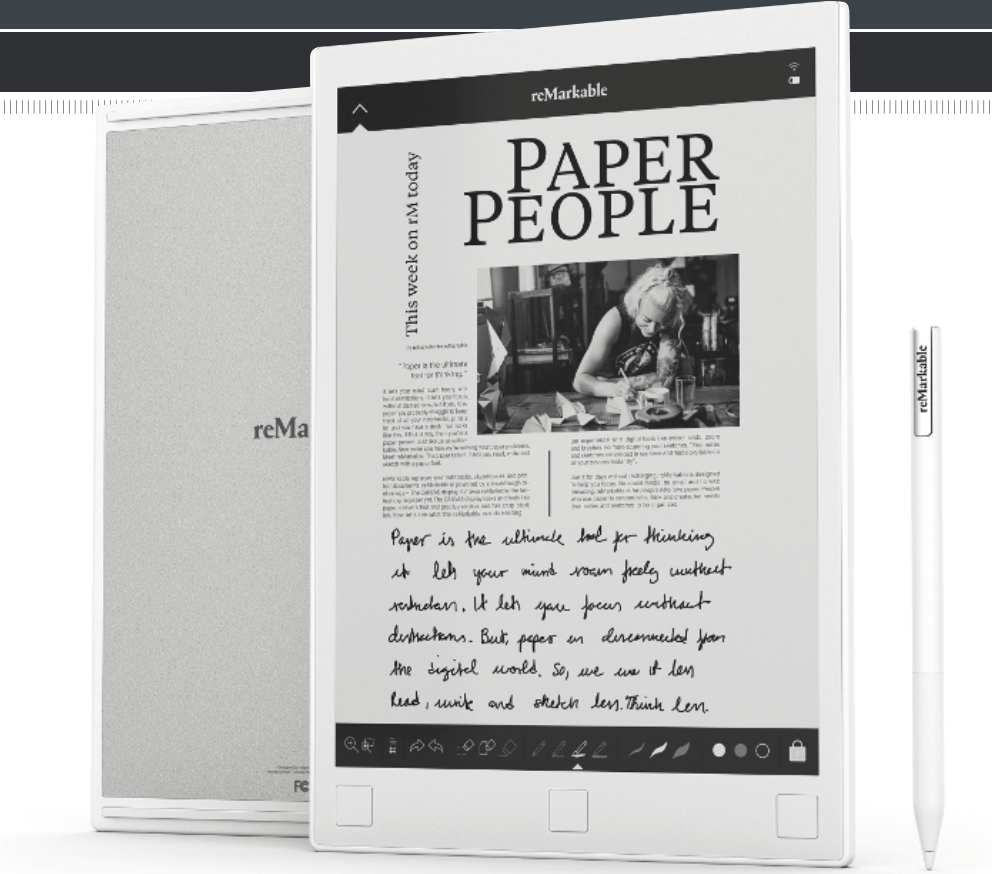
## For kaffentusiasten

Kaffe er en udiskutabel nødvendighet i arbeidslivet, og vi er alle enige om at den aller helst bør nytes glovarm. Men med sporadiske møter og plutselige telefonsamtaler har kaffekoppen en lei tendens til å bli stående til den blir kald og udrikkelig. Det finnes imidlertid en løsning. **Mr. Coffee mug warmer** kobles enkelt til PCens USB-port, og sørger for at du aldri trenger å drikke noe annet enn rykende varm kaffe igjen.



## For filderen

Er du blant dem som alltid må ha noe å fikle med på kontoret, i møter eller bare når du ser på TV? Da er **fidget cube** noe for deg. Med sine seks ulike sider og over ti ulike funksjoner kan du spinne, klikke, snurre eller trykke. En perfekt løsning for alle de lange møtene eller telefonsamtalene hvor du virkelig kjenner fiklebehovet melde seg.



## Savner du følelsen av papir?

**ReMarkable** blir beskrevet som løsningen for deg som foretrekker det analoge i en digital verden, men som allikevel ser fordelene ved å kunne lagre digitalt. Dette norskproduserte nettbrettet tar teknologien bak Kindle et hakk videre, og lar deg enkelt lese, skrive og tegne uten digitale forstyrrelser. ReMarkable kobles sammen med en app som lagrer og organiserer dokumentene dine, slik at du aldri trenger å forholde deg til papirmølla igjen.



## Unngå ladeknipe

Går mobilen din ofte tom for strøm uten at du har en lader tilgjengelig? Med **Nomad key** trenger det aldri å skje igjen. Nomad key er den geniale kombinasjonen av nøkkelknippe, mobillader og USB-utgang, slik at du aldri vil gå strømløs igjen. Den fås til både mikro-USB og Apple Lightning.



## Dingsen for dingsene

**Grid-it** er det perfekte systemet for alt du måtte ønske å organisere, enten det er på ferie eller i hverdagen. Den kommer i flere størrelser og tilbyr hundrevis av organiseringsmuligheter, slik at du alltid vil ha full kontroll på sakene dine.

## Hva er din favoritt-app på telefonen, og hvorfor?



**Ann Kristin Martinsen,**  
administrerende Direktør  
i Trondheim Kulde AS

Twitter er min favoritt-app. Jeg er ikke en aktiv bruker, men har satt opp min Twitter-konto slik at jeg får alle nyhetene og den informasjonen jeg er interessert i. Da har jeg alt samlet på en plass. Nyhetssendingen på kvelden blir dermed utdatert, siden jeg allerede har fått med meg alt. Liker også at det tar kort tid.



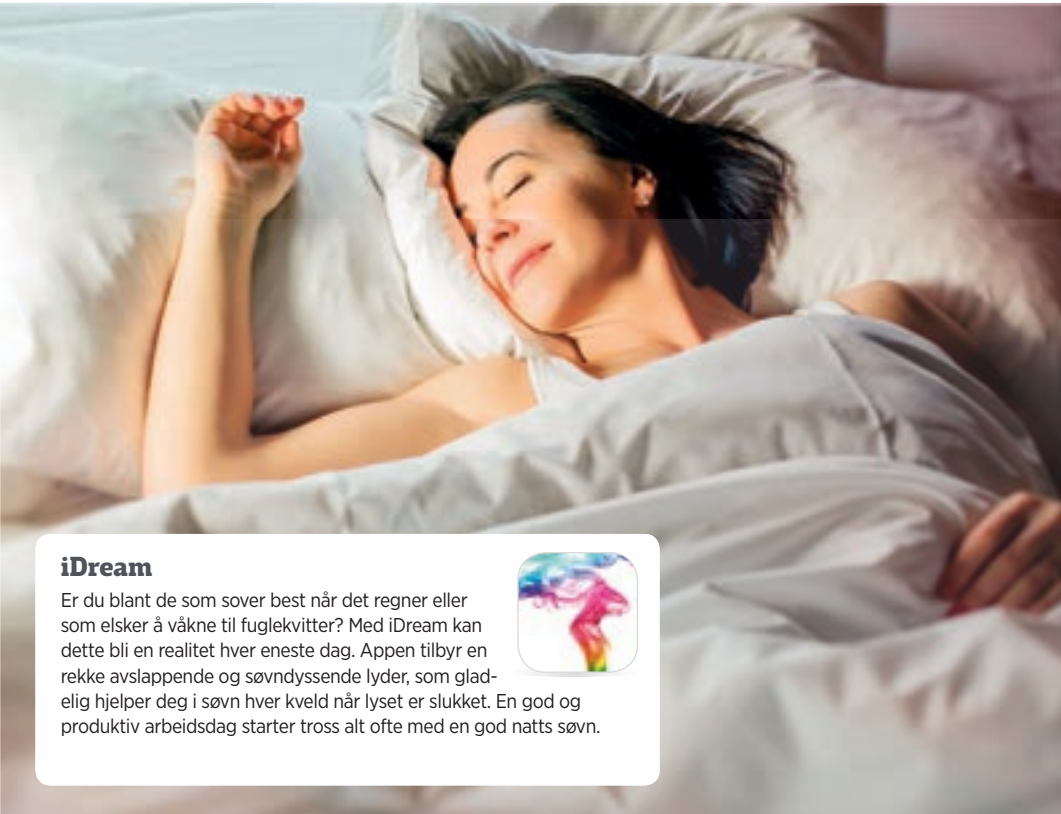
**Sten Vidar Hansen,**  
Crew Dispatch i Widerøe

Min favoritt-app er TIDAL. Jeg bruker den hver dag, og den gjør at jeg kan «koble av» med å høre på masse god musikk.



# App-solutt alt kan lastes ned

Blant 1 milliard apper har vi valgt ut en håndfull som er verdt å teste.



**iDream**

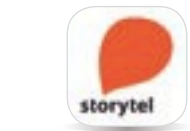
Er du blant de som sover best når det regner eller som elsker å våkne til fuglekvisper? Med iDream kan dette bli en realitet hver eneste dag. Appen tilbyr en rekke avslappende og søvndyssende lyder, som gladelig hjelper deg i søvn hver kveld når lyset er slukket. En god og produktiv arbeidsdag starter tross alt ofte med en god natts søvn.





## Adobe Capture CC

Adobe Capture CC er et must dersom du er en hyppig bruker av Adobes programmer, og et verktøy som vil forenkle en hver visuell jobb. Appen kobles opp mot ditt Creative Cloud-abonnement, og lar deg enkelt gjøre om fysiske bilder eller gjenstander til et fargetema, et mønster, en pensel eller vektorgrafikk. Bare åpne appen, ta bilde av ønsket gjenstand og la programmet gjøre resten.



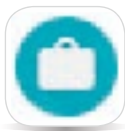
## Storytel

I en travel hverdag med mye på agendaen, er det vanskelig å finne tid til å lese en god bok. Dette problemet har strømmetjenesten Storytel gjort noe med. Med tusenvis av lydbøker og e-bøker på flere språk, har du en verden av litteratur rett i lomma. Bøkene kan lastes ned offline, slik at du enkelt kan nyte dem til et hvert ledig øyeblikk – i bilen på vei hjem, mellom møtene eller mens du pusser tennene.



## Coffitivity

Hvis du er blant dem som sliter med å konsentrere deg i altfor stille omgivelser, vil Coffitivity være din venn i nøden. For la oss være ærlige: hvor er det man egentlig arbeider best og er mest produktiv? På café, selvsagt. Coffitivity gjenskaper bakgrunnsstøyet fra ekte cafeer, slik at enhver arbeidsplass vil føles som din favorittcafé. Hent deg en kopp kaffe, plug in headsetet og kjenn produktiviteten komme strømmende mens du arbeider.



## Google trips

Irriterer du deg ofte over dokumentkaoset som oppstår når du skal på ferie? Med flybilletter, kart og utallige bookingbekreftelser er det lett å bli frustrert. Heldigvis finnes det en løsning. Google trips samler all informasjonen du trenger på et sted, og gjør det tilgjengelig offline. Appen fungerer i tillegg som din private reiseguide, ved å tilby egne aktiviteter basert på dine reserverasjoner og hotellplassering. God tur!

## TID FOR KAFFEPAUSE?

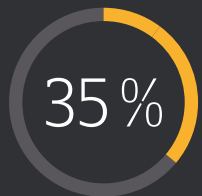
Kaffe er for mange en nødvendighet om morgenen og en kjærkommen del av arbeidsdagen. Men hvordan er egentlig kaffevanene til nordmenn?



7 av 10 drikker kaffe hver dag.

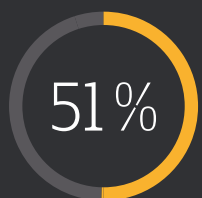
12 000 000

Totalt kaffekonsum i Norge ligger på 3,7 kopper kaffe blant kaffedrikkerne. Dette tilsvarer 12 millioner kopper kaffe per dag.



35 prosent nyter dagens første kopp med kaffe på jobb.

2,1  
Det drikkes i gjennomsnitt 2,1 kopper kaffe hver dag på jobb. I helgen drikkes i snitt en halv kopp mindre kaffe enn på hverdagene.



51 prosent foretrekker trakterkaffe.

Kilde: Ipsos MMI

FOTO:ISTOCK

# Lederskap krever stadig påfyll

Er du faglig oppdatert? Her får du tips som kan være nyttige enten du vil lære mer om digital forretningsforståelse, eller du vil løfte deg på andre områder innen ledelse.

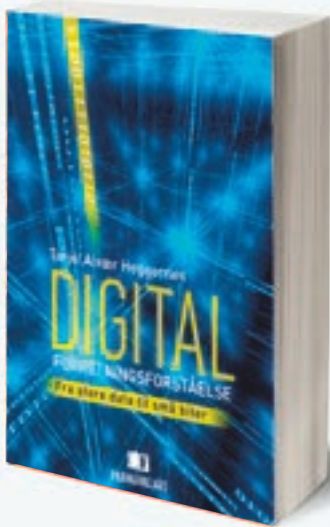
## Skaff deg digital konkurransekraft

Tarjei Alvær Heggernes

Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter

Denne boka gir analyser av det digitale rundt oss, og gjennomgår fenomener som store data, nettskyen og sosiale medier. Den svinger også innom de tekniske sidene ved teknologien, før den tar for seg det strategiske og hvordan digitalisert informasjon og teknologiske muligheter kan gi virksomheter konkurransefortrinn. Målet med boka er å gi en bedre innsikt i hvordan forretningsdriften blir påvirket av det digitale. Boka passer ikke minst for ledere som ønsker en større forståelse for hvordan det digitale griper inn i arbeidshverdagen og støtter verdiskapningen.

Fagbokforlaget



## Skap retning, fremdrift og samspill

Wenche Aarseth, Roger Klev

og Asbjørn Rolstad

Lederskap i prosjekter

Ønsker du å bli en enda bedre prosjektleder? Denne boka er rettet mot prosjektlederen og hans eller hennes oppgaver: å skape retning, fremdrift og samspill, for å nå prosjektets mål. Den tar opp temaer som prosjektlederrollen, prosjektprosessen, og prosjektets interessenter, samarbeid, konflikter og kommunikasjon, teamutvikling, kontraktsledelse, beslutningsstøtte og kunnskapsledelse. Forfatterne har solid praktisk og akademisk erfaring fra faget.

Fagbokforlaget



## Se alle medarbeiderne

Siw Skrøvset og Tom Tiller

Verdsettende ledelse

Gode relasjoner betyr svært mye, også i arbeidslivet. Å lede andre mennesker krever at man ser den enkelte, og bryr seg om medarbeiderne. Denne siden av ledelsesfaget har fått stadig større oppmerksomhet, fordi både forskning og erfaring viser at ledelse basert på gode relasjoner gir resultater. Det er liten tvil om at arbeidsglede og læringslyst øker når lederne er bevisste på, og praktiserer, verdsettende ledelse i det daglige. Boka byr på metoder, praktiske råd og gode eksempler.

Cappelen Damm akademisk



## Unngå feilansettelser

Espen Skorstad

Rett person på rett plass

Ansettelse er noe av det aller viktigste selskaper og organisasjoner gjør, men hvordan skal vi lykkes? Feilvalg kan bli svært dyrt, mens gode ansettelser vil kunne skape store verdier. Denne boka forener teori og praksis og omhandler blant annet jobbanalyse, ansettelsesintervju, arbeidspsykologiske tester og metode. I denne nye utgaven er det dessuten lagt til et kapittel om intelligens i arbeidslivet. I tillegg er fagets temaer kommet med, som rettferdig seleksjon og diskriminering.

Gyldendal Akademisk

## Sagt om DIGITALISERING

Digitalisering er et hett tema. Alt tyder på at det lønner seg å følge med.

«Når digitaliseringen kommer og tar oss», «Digitalisering – hva med oss?», «Digitalisering: Gir muligheter, men gjør oss sårbare», «Hva betyr digitalisering for mindre bedrifter?» og «Bare 16 prosent av norske bedrifter tar digitaliseringen på alvor». Slik lyder noen overskrifter funnet på nettet i 2016 og 2017. Vi står midt oppe i store omveltninger, som skremmer noen, mens andre kaster seg på.

Det er ingen tvil om at digitaliseringen påvirker oss alle. 80-åringer bruker nettbank, og bestiller reiser på nettet, og de aller fleste ser verdien av digitaliseringen i privatlivet sitt. Men hvordan ligger det an på jobben? Er det klima for endring og nytenkning? Det handler om så mye: å utnytte teknologien som finnes, forstå samspillet, utnytte de nye markedsplassene, ta grep om egen markedsføring og flytte annonsekroner bort fra tradisjonell reklame og så videre, og så videre.

Vi bør ha et fortrinn her i Norge, for vi er kjempeflinke forbrukere når det gjelder å ta i bruk ny teknologi. Vi er rett og slett gode e-borgere også på områder som Digipost, Altinn og elektronisk selvangivelse. Men hvorfor er vi da så treige i arbeidslivet? Kanskje er det fordi mange må bli enige, mye føles usikkert, utviklingen går så fort at man kan bli apatisk, og sist men ikke minst handler det nok om ressurser. Hvordan er det aller larest å bruke de tilmålte ressursene man har?

Det er i hvert fall ingen løsning å stikke hodet i sanden og håpe at utviklingen stopper opp, og konkurransevilkårene blir som de var i går. Å være mer opptatt av seg selv og egne produkters fortrefelighet enn kundens eller medlemmets tilfredshet, holder ikke. Kanskje du skulle investere noen timer i å lese boka «Skaff deg digital konkurransekraft»? Og google gjerne overskriftene over her. Ha en god digidag!

Av Anne Wennberg





## Avgjørende kompetanse

Første kull på Leder-  
nes lederutdanning  
har kommet godt i  
gang. Nå oppfordrer  
de også andre ledere  
til å følge med i timen.

tekst SISSEL FANTOFT  
foto TOR ORSET

**H**élène A. Formo er en av 25 studenter som har fått plass på Leder-  
nes lederutdanning, et bachelorstudium som arrangeres i samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet og Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA). Deltidsstudiet baserer seg på et visst antall samlinger hvert semester, forelesninger, oppgaver og selvstudium, og studentene lærer opp til å lede etter den norske ledelsesmodellen.

– Det unike norske treparts-samarbeidet mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og staten er viktigere enn noensinne. Utviklingen innen mange selskaper går mer og mer i retning av

målstyring og fokus på individet fremfor fellesskapet. Fra utallige undersøkelser vet vi at å lede med involvering og relasjonsbygging gir mye bedre resultater enn kortsiktig ad hoc-ledelse – det er lite bærekraftig på sikt, sier Formo.

Hun jobber med kommunikasjon i Trygg trafikk og er takknemlig over at hun har fått plass på Leder-  
nes lederutdanning.

– Jeg opplever at jeg vokser både faglig og personlig gjennom denne utdanningen, og føler meg heldig som får lov til å blogge og holde foredrag i ulike sammenhenger om det vi lærer, både fordi jeg tvinges ut av komfortsonen, og fordi jeg får bidra til å spre budskapet om

den norske ledelsesmodellen, legger hun til.

### Sterkt samhold

Både Hélène A. Formo og hennes medstudenter Jenny Fortun og Lasse Holm trekker frem det at studentgruppa er såpass variert som en stor fordel.

– Vi har et veldig godt fellesskap hvor alle har ulik bakgrunn, og etter hvert som vi blir bedre kjent og viser frem det vi har med oss får vi en enorm verktøykasse vi kan bruke. Det er stor spredning både innen alder, utdanning, realkompetanse og nivå. Studentgrupper kan ofte være ganske homogene, men det er ikke vi, sier Formo.

«Jeg opplever at jeg vokser både faglig og personlig gjennom denne utdanningen.» **Hélène A. Formo**

### FAKTA

#### Ledernes leder- utdanning

↓  
Arrangeres i samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet og Høgskolen i Oslo og Akershus.

↓  
Gir utdanning innen den norske ledelsesmodellen.

↓  
25 studenter har fått plass.

↓  
Studiet gir mulighet til å ta enkelttemner på 15 studiepoeng hvert semester, og resulterer i en bachelor.



Lasse Holm, Hélène A. Formo og Jenny Fortun utdanner seg innen den norske ledelsesmodellen.

Noen av studentene er i lederposisjoner mens andre har lang erfaring som tillitsvalgt.

– Det er ekstremt nyttig å utveksle erfaringer når vi møtes på samlingene. Da overnatter vi på hotell i Oslo og får god tid til å snakke sammen også utenfor forelesningene. Vi skal jo studere sammen i flere år, så vi kommer til å bli godt kjent, og det nettverket vi bygger her tar vi med oss videre, sier Jenny Fortun.

Studentgruppa fant umiddelbart tonen, og samholdet har vært sterkt fra første stund.

– Det er en flott gjeng med dedikerte og motiverte mennesker. Jeg har ikke hørt noen klage over at studiet tar for mye

tid selv om vi studerer i tillegg til jobb. Man er nødt til å ha en viss selvdisiplin, men så lenge dette er noe man virkelig ønsker tror jeg at alle kan få det til, for meg fungerer det i hvert fall fint, sier Lasse Holm.

### Nyttig kunnskap

Holm jobber som Duty Manager ved Norwegians operasjonssenter, og har jobbet som operativ leder i flere år. Så langt synes han lederutdanning er over all forventning.

– Foreløpig har vi holdt på med mye historie og teori, og undervisningen er godt tilrettelagt med profesjonelle og engasjerte forelesere. Vi får nyttig kunnskap som vi kan ta med oss

inn i jobbhverdagen, sier han.

Jenny Fortun er konsulent i Aker Solutions, og i tillegg tillitsvalgt og ansattrepresentant i selskapets styre. Siden det ikke er noen andre utdanninger som fokuserer på den norske ledelsesmodellen i samme grad, opplever hun studiet som nyttig og interessant.

– Spesielt som tillitsvalgt og styremedlem føler jeg at jeg får litt mer kjøtt på beinet, sier hun.

Hun skryter også av undervisningsopplegget de får gjennom Lederne.

– Når jeg er ferdig med bachelorgraden om noen år vil jeg ha stor nytte av det jeg har lært når jeg skal søke andre utfordringer og kanskje en lederstilling etter

hvert, sier Fortun.

Hun er derfor glad for at hun søkte, selv om hun i utgangspunktet trodde at hun var ferdig med skole og utdanning etter 30 år i jobb. Yngstemann på kullet kommer rett fra videregående, mens eldstemann er godt 50 år. Det er aldri for sent, fastslår hun.

Hélène A. Formo er enig.

– Ja til utdanning i voksen alder! Dette er en fantastisk mulighet, og jeg mener at alle som er ledere bør holde seg faglig oppdaterte. Vi har et ansvar for hvordan vi forvalter andre menneskers ve og vel – og da mener jeg vi har et stort behov for god og jevnlig oppdatert kompetanse, sier hun. <



# Har du hørt om denne forsikringen?

Kritisk sykdomsforsikring er en ganske ny forsikring i Norge. Nå tilbys den til alle medlemmer i Lederne. Les om fordelene den gir.

Les mer om forsikring [lederne.no](#)



**LEDERNES** obligatoriske liv- og uføreforsikring inkluderer nå også dekning ved kritisk sykdom. Forsikringene utgjør dermed det som kalles Ledernepakken. Ellen Lindén Døviksen ved Ledernes forsikringskontor svarer på hvorfor du bør sjekke ut denne:

**Hva er kritisk sykdomsforsikring?** Dette er en ganske ny forsikring i Norge. Den utbetales 30 dager etter en alvorlig diagnose, og dekker blant annet hjerteinfarkt, alvorlig kreftsykdom, hjernesvulst og Parkinsons sykdom. Den utbetales også etter visse operasjoner og hvis du blir satt på venteliste for transplantasjon. Du kan sammenligne med uføre-

forsikring, men denne krever varig arbeidsuførhet og tar flere år å få utbetalt. Også ulykkesforsikring krever at det har skjedd en ulykkeshendelse, og dekker ikke sykdom.

**Hvem bør ha denne forsikringen?** Vi anbefaler forsikringen hvis du ønsker økonomisk handlefrihet dersom du får en alvorlig sykdom. Risikoen øker med alderen, men også yngre rammes, så den passer i alle aldre og livssituasjoner.

**Er dette en forsikring folk flest ikke tenker så mye på?** Absolutt. Kritisk sykdomsforsikring er ganske ny i Norge, og få eller ingen har forsikringen gjennom arbeidsgiver.

**Hvorfor bør man velge Ledernepakken?** Ledernepakken er en grunnmur med tre viktige basisdekninger: dødsfall, uførhet og kritisk sykdom. Det er ingen samordning med andre forsikringer. Ledernepakken er én basispakke, derfor er prisen veldig rimelig. Og alle dekningene er viktige. Dødsfallforsikring er viktig hvis noen er økonomisk avhengig av deg. 40 prosent av oss blir arbeidsuføre, og kritisk sykdomsforsikringen er viktig om noe alvorlig skulle skje deg.

**Hvorfor er det så viktig med personforsikring?** De aller fleste husker å forsikre tingene sine, men mange glemmer å forsikre seg selv. Våg å

tenke tanken: Hva hvis jeg dør i morgen? Hva hvis jeg blir ufør i morgen? Hva hvis jeg får hjerteinfarkt i morgen? Glem det følelsesmessige, tenk hva som kan skje økonomisk. Forsikring må du kjøpe før noe skjer. Og forsikringer som krever helseerklæring må du kjøpe mens du fortsatt er frisk.

**Hva er det viktigste å tenke på når du velger forsikring?** Forsikring kan virke komplisert. I stedet for at du skal streve med dette alene, er det lurt å kontakte et forsikringskontor for å få god hjelp og veiledning fra forsikringsspesialistene. De vil vurdere din situasjon og gi råd om hvilken forsikring som kan passe for deg. <

FOTO: ISTOCK

# Vanskeligere å inngå konkurranseklausuler

Hittil har arbeidsgivere hatt mulighet til å innføre konkurranseklausuler i arbeidskontrakter. Det har gjort det vanskeligere for arbeidstakere å bytte jobb til konkurrenten. Dette er det nå slutt på.

tekst *ELMA JAKUPOVIC, JURIST I LEDERNE*

Sjekk dine medlemsfordeler! [lederne.no](#)



**EN SÅKALT** konkurranseklausul er en avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som begrenser muligheten til å starte i en stilling hos en annen arbeidsgiver, ofte konkurrerende bedrift, en periode etter du har sluttet i jobben.

Fram til 1. januar 2016 ble slike klausuler regulert i avtaleloven, men i fjor ble det innført egne regler i arbeidsmiljøloven om dette. De nye reglene hadde en overgangsperiode på ett år, så det er først i januar i år at de gjelder for både nye og gamle klausuler. Hensikten med de nye reglene er å begrense bruken av klausulene, slik at arbeidstaker ikke hindres i å begynne i en ny jobb.

For at en konkurranseklausul skal være gyldig etter de nye

reglene er det viktig å sørge for følgende:

→ For at klausulen skal gjelde, må arbeidsgiver ha et stort behov for vern mot konkurranse. Det må gjøres en konkret vurdering. Noen av argumentene kan være at den ansatte har innsikt i bedriftshemmeligheter og arbeidsmetoder, samt stillingens karakter.

→ Klausulen skal avtales skriftlig. En konkurranseklausul kan avtales når som helst, men det mest vanlige er ved nyansettelse, eller om man skifter stilling internt i bedriften og ansettelsesforholdene forhandles på nytt. Både arbeidstaker og arbeidsgiver må være enige om avtalen.

→ Arbeidstaker har krav på kompensasjon. Hvis det inngås en konkurranseklausul, skal arbeidstaker få utbetalt en kompensasjon for den perioden klausulen gjelder. Man regner kompensasjonen etter hva arbeidstaker har tjent de siste 12 månedene, både lønn, overtid, provisjon og bonus skal regnes inn. Arbeidstakere som tjener opptil 8G, skal ha full kompensasjon. Tjener man mer, skal kompensasjonen være minst 70 prosent av lønnen.

→ Klausulen kan gjelde maksimalt ett år etter at arbeidstaker sluttet i jobben.

→ Arbeidstaker har krav på en redegjørelse for om og i hvilken grad klausulen gjelder. Dersom

dette ikke gjøres, faller klausulen bort. Redegjørelsen skal inneholde beskrivelse av hvorfor arbeidsgiver har behov for vern samt konkurranseklausulens anvendelsesområde og rekkevidde.

**Kundeklausul** Det er også innført regler som begrenser muligheten til å avtale kundeklausuler. En kundeklausul er en avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, som hindrer arbeidstaker i å ta kontakt med arbeidsgivers kunder etter man har sluttet i jobben.

Her er det også krav til en skriftlig avtale og en begrensning på ett år etter personen avslutter arbeidsforholdet. Arbeidsgiver skal også redegjøre for om og i hvilken grad en kundeklausul gjelder, og oppgi hvilke kunder klausulen gjelder for.

**Unntak fra regelen** De nye reglene begrenser også muligheten til å inngå rekrutteringsklausuler. Dette er avtaler mellom arbeidsgiver og andre virksomheter. Klausulen gjør det vanskeligere for arbeidstaker å takke ja til en jobb i en annen virksomhet. Hovedregelen er at arbeidsgiver ikke kan inngå slike klausuler. Det er likevel mulig å bli enig om slike avtaler i en begrenset periode i forhandlinger om virksomhetsoverdragelse, eller når overføringen gjennomføres. <

FOTO: ISTOCK



Medlemskap med fordeler

I tillegg til tryggheten og nettverket du får med Lederne i ryggen, gir medlemskapet deg flere fordeler enn du kanskje trodde. Vi forhandler fram gode avtaler med leverandører av varer og tjenester du bruker. Du vil merke at et medlemskap lønner seg!

10 gode grunner til å være medlem i Lederne:

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

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

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

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

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

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

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

**8 Vi kan ledelse.**  
Våre rådgivere har ekspertise på å forstå din hverdag som ledende eller betrodd ansatt.

**9 Magasinet Lederne.**  
Du blir oppdatert på de siste ledelsestrendene ved å lese magasinet du holder i hånden. Du får det fritt tilsendt som medlem. I tillegg finner du hele tiden oppdatert ledelsestoff på lederne.no.

**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.

Les mer om fordeler lederne.no



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.

Post og besøksadresse: Storgata 25, Oslo, Telefon: 22 54 51 50, Epost: lederne@lederne.no  
Regionkontor Stavanger: Breibakken 14, Stavanger

Valgt forbundsledelse og administrasjon

Fagligpolitisk avdeling



**Forbundsleder**  
Audun Ingvarsen  
audun@lederne.no  
930 33 007



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



**Rådgiver**  
Jan Olav Brekke  
jan@lederne.no  
982 88 861



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

Administrasjon



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



**Administrasjons- og personalkonsulent**  
Mari Lindløv Hammer  
mari@lederne.no  
930 05 569

Markedsavdeling



**Markeds- og rekrutteringsansvarlig**  
Anette Light  
906 60 127  
anette.light@lederne.no

Kommunikasjonsavdeling



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



**Journalist / innholdsprodusent**  
Håkon Holo Dagestad  
hakon@lederne.no  
976 91 653



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



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



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



**Konsulent**  
Hege Tollefsen  
hege.tollefsen@lederne.no  
920 48 935



**Konsulent**  
Eline Krøger  
eline@lederne.no  
900 68 300

Økonomi og medlemsregister

Organisasjonsavdeling



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



**Avdelingsleder region Olje og gass / region Vest**  
Bjørn Arild Samuelsen  
bjorn@lederne.no  
909 95 571



**Rådgiver region Midt Norge**  
Marit Gamranslund Nortun  
marit@lederne.no  
982 88 864



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



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



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



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



**Rådgiver**  
Charlotte Yri  
charlotte@lederne.no  
934 09 702



**Rådgiver**  
Sigve Medhaug  
sigve@lederne.no  
996 12 779

Fag / juridisk avdeling



**Avdelingsleder fag / juridisk**  
Stein Zander  
arbeidsrett@lederne.no  
23 68 86 86



**Jurist**  
Elma Jakupovic  
elma@lederne.no  
23 68 86 86



**Rådgiver**  
Einar Mortensen  
arbeidsrett@lederne.no  
23 68 86 86



**Advokat**  
Frøydis Vandvik Løvdaal  
arbeidsrett@lederne.no  
23 68 86 86

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



**Kontorfagslærling**  
June Kristine Bjerkli Holthe  
june@lederne.no  
908 81 061

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.





Drømme-  
jobben?

Grete Strøm og Ken Wasenius i radioprogrammet Strøm/Wasenius snakker om drømmejobben, og hvorvidt den eksisterer.



**KW:** Nesten uansett hvilken jobb man har, og hvor fornøyd man er med den, så vil man nesten alltid komme til en erkjennelse at det er en jobb. **GS:** At det er noe du må gjøre. **WS:** Ja, og selv om man ikke blir mindre glad i det man gjør, så vil det ta bort noe av gleden. Ta dette programmet, for eksempel. Hvis dette var noe jeg kun fikk lov til å gjøre en gang i halvåret, og ikke nødvendigvis fikk betalt for det engang, så hadde jeg vært helt «WOHO-HO». Nesten til og med ringt mamma. **GS:** Ja, samme her. Det er veldig rart. Vi har jo hatt disse samtalene i flere år før vi startet dette programmet, det er jo litt den tonen vi har. Det er jo ikke sånn at jeg mistrives nå, men

det er alltid litt godt når vi er ferdig. Hvis du skjønner? **KW:** Ja, jeg skjønner og jeg har det litt på samme måten. Men jeg kan ikke komme på et eneste yrke hvor jeg ikke tror det er sånn. Selv ikke i mine favorittryrker, som enten er et idiotisk sportsyrke eller noe kreativt. **GS:** Hva er et idiotisk sportsyrke? **KW:** Fotballspiller, for eksempel. **GS:** Ja, ok. **KW:** Å være profesjonell fotballspiller er jo et drømmeyrke for veldig mange, men jeg tror at selv da, hvis laget har en litt tung periode, så ville jeg tenkt: «Fankern, i morgen skal vi spille mot Manchester City på hjemmebane. Tenk om vi taper. Det blir så flaut, det. Nei, jeg orker ikke. Jeg tror jeg ringer inn og

sier at jeg er syk». Så går det plutselig opp for deg hvor heldig du er som har den jobben. **GS:** Ok, men hva er det vi liker å gjøre? **KW:** Vi snakker mye om at vi ikke bruker fantasien vår nok, så la oss se for oss et yrke hvor den kan være i fritt mangfold. Det tror jeg at jeg hadde likt. **GS:** Jeg liker for eksempel å bygge Lego, og nå har det kommet sånn voksen-Lego hvor man blant annet kan bygge Det hvite hus. **KW:** Er det sant? **GS:** Ja, og tenk at det faktisk er noen som jobber med det. Som er profesjonelle legobyggere, altså. I Legoland i Danmark, for eksempel. De drar sikkert på jobb klokka ni, så bygger de Lego. Det må jo være artig!

Kvitter om #ledelse

⌘  
På toget og overhører nok en samtale. Lurer på hvor mange ledere som er klar over hva medarbeidere egentlig sier om dem! #ledelse @VigdisAustrheim

⌘  
Mange tenker sikkert at Wenger er ein dårlig manager. Men 20 år med stabilitet kommer kun av ein ting. God ledelse. @tarjeivereide

⌘  
Franske kvinner har 44% bidrag til BNP vs. 34% hos Norske kvinner. Vi trenger å forandre Mindset – ta mer #ledelse #itkvinner @madeleineoksnes

⌘  
God 8. mars! Fortsatt skal vi brette opp ermene for flere kvinner i heltid, ledelse, eierskap - og mer likestilte foreldreskap. #kvinnedagen @jullumhagen

⌘  
People always move toward someone who increases them away from someone who decreases them. #EI #leadership @SteveGutzler

⌘  
Teknologi er vel og bra, men de som lykkes i fremtiden klarer å mestre både teknologi og folk. En uslåelig kombo! @Chris\_Hovde



Hold deg oppdatert på ledelsesnyheter!

Visste du at du kan lese nyttige og inspirerende stoff om ledelsesfaget på lederne.no?

Vi gir deg relevante artikler flere ganger i uken for å motivere deg til å drive bedre ledelse, og gi deg nyttige tips til hvordan du kan bli en bedre leder.

Sjekk ut lederne.no og følg oss på Facebook.



Lunch

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







## Vinn drømmetur til Brasil

**Årets rekrutteringskampanje er stor og meningsfylt: Alle som rekrutterer nye medlemmer til Lederne er med i trekningen av en opplevelsestur til sambaens hjemland, Brasil.**

**Vinneren får besøke mødrehjemmet Abrigo og overrekke en gavesjekk på 50 000 kroner på vegne av Lederne.**

**Sjekk [lederne.no/rekruttering](https://lederne.no/rekruttering) for mer informasjon om rekrutteringskampanjen.**