

# lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 2-2018 / årgang 108

## TEMA

**Etikk er  
mye mer  
enn regler**

## INNOVASJON

**Redder  
liv på en  
skånsom  
måte**

## Kreftsyk med kraft til å endre

Bente Riskild Borgersen er en rollemodell helt utenom det vanlige. Møt henne i portrettet!

SIDE 16

# Rekruttering og onboarding av ledere og nøkkelpersoner.

Uansett behov, vi har ekspertisen du trenger.

**experis.no** »



## Leder



Foto: Håkon Holo Dagestad

## Verdier viser vei

Organisasjonen Lederne befinner seg i en spennende fase. Strategiarbeidet som ble startet i fjor gir stadig nye resultater. Verdiene vi kom fram til sammen hjelper oss å navigere som gode rollemodeller i hverdagen.

**TEMAET I DENNE UTGAVEN** er etikk på arbeidsplassen. Mange vil kanskje først og fremst forbinde det med etiske regelverk – forbud og påbud nedfelt i et dokument. Men aller mest handler det om de gode rollemodellene. Lederes atferd er viktig, og påvirker organisasjonen på godt og vondt. Da er verdier gode å ha. Tydelig, inkluderende og troverdig – dette er Ledernes definerte verdier. La oss bruke dem hver dag, og være gode rollemodeller!

**Bruker motgangen.** I portrettet denne gangen får vi møte en fantastisk rollemodell. Bente Riskild Borgersen. Hun er kronisk kreftsyk, men mest opptatt av at hun har massevis av friske krefter likevel. Hun bruker dem til å inspirere andre: Motgang kan være en stor ressurs det gjelder å utnytte. Å bruke den positivt i et lederskap er å se nye muligheter, mener Bente.

**Vil lære mer.** Trygve Håkedal gikk helt til topps i Årets Unge Ledere 2017. Også han er en som går foran og viser vei. Han har valgt bort styring og kontroll til fordel for tillit. Han er

dessuten nysgjerrig på ledelsesfaget, ønsker å utvikle seg videre og opplever at Lederne kan hjelpe ham på veien. Vi takker for tilliten, og lover å gjøre vårt beste.

**Veteran med tydelig stemme.** Torill Gjelsvik Tombre er en erfaren leder og tillitsvalgt i Lederne. Du møter henne i spalten Ringreven. Det som kjennetegner en god leder etter hennes mening, er evnen til god dialog og til å lese den enkelte. Torill understreker at medarbeidere skal bygges opp, og går dermed foran som en god rollemodell.

**Satser på framtiden.** Innovasjon og bærekraft er viktige satsingsområder for næringslivet. Skal vi henge med i svingene, må vi utvikle oss og tjene penger, samtidig som vi tar vare på kloden vår. Det er fullt mulig å kombinere.

*God lesning!*

**AUDUN INGVARLTSEN**  
Forbundsleder

## lederne

Inspirasjon for ledere

### Ansvarlig utgiver

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

**Forbundsleder**  
AUDUN INGVARLTSEN

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

### Design, konsept & produksjon

**REDINK**  
www.redink.no

**Redaktør**  
ANNE WENNBERG

**Designere**  
INGVILD MOE  
JOSTEIN S. HENRIKSEN

**Prosjektleder**  
HANNE KARLTEN

### Tekster

Anne Wennberg  
Sissel Fantoft  
Martine Gulbrandsen

### Foto

Mona Moe Machava,  
Hampus Lundgren,  
Håkon Holo Dagestad

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



ISSN 1894-3233

**Forsidefoto:**  
Mona Moe Machava

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

**lederne**  
Vi bygger gode ledere



# 16

Bente Riskild Borgersen har mye å lære bort om å snu motgang til en positiv endringskraft.



# 24

Er du en god rollemodell? Det er viktig for bedriften.



# 40

Det er strategisk nødvendig å satse på bærekraft, mener Bjørn Arild Thon i RENAS.

## Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

### 7 Å JOBBE AGILT

Det handler om å være mer smidig.

### 8 LITT OM MYE

Små og store notiser om ledelse.

## Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

### 13 JYPLINGEN

Han gikk helt til topps i årets Unge Ledere 2017.

### 14 RINGREVEN

Hun råder folk til å gripe de mulighetene som byr seg.

### 16 PORTRETTE

Bente er kreftsyk, men har friske krefter i massevis.

## Fokus

Tema / Debatt

### 23 ÅRSKONFERANSEN

Hva er en god rollemodell?

### 24 ETIKK

Hvordan jobber man best med etikk i arbeidslivet?

### 34 Å LEDE SOM KVINNE

Må man ha kurs om det?

### 38 INNOVASJON

Ny og mer skånsom redning til sjøs

### 40 TILSTREKKELIG GRØNN?

Det er også viktig for lønnsomheten.



## 46 Etc.

Gadgets / Apps / Bøker

Nå kan du snakke norsk til digitale assistenter. Smarte app-er. Nyttige bøker om ledelse.

## 51 Smart

Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Husk å rekruttere minst ett medlem! Kjenner du medarbeideransvaret? Ta en titt på forsikringene dine! Slik fikk de beholde Slakteriet.

## Følg oss på:



Instagram: Lederne



Facebook: Lederne  
Facebook: Spre god ledelse



Twitter: @lederne



youtube.com/  
LederneNorge



LinkedIn.com/  
company/lederne



Ring Boreal Reiser i dag og bestill din drømmereise!

Foto: Hurtigruten

# UTFORSK VERDEN MED HURTIGRUTEN!



Foto: Hurtigruten



Foto: Karsten Bidstrup

Med ekspedisjonsskip i verdensklasse, erfarne kapteiner og kunnskapsrike ekspedisjonsteam, tar Hurtigruten deg tett på klodens mest spektakulære og avsidesliggende områder. Når vi får muligheten, setter vi kajaker på vannet, overnatter i telt på land og tar deg med på spennende fotturer der vi utforsker det siste uberørte og et av de absolutt vakreste stedene på jorden.

## GRUPPEREISER

Planlegger du en reise for en større gruppe? Vi har helt siden 1988 tilpasset innholdsrike og minneverdige turprogram for bedrifter, lag og foreninger.

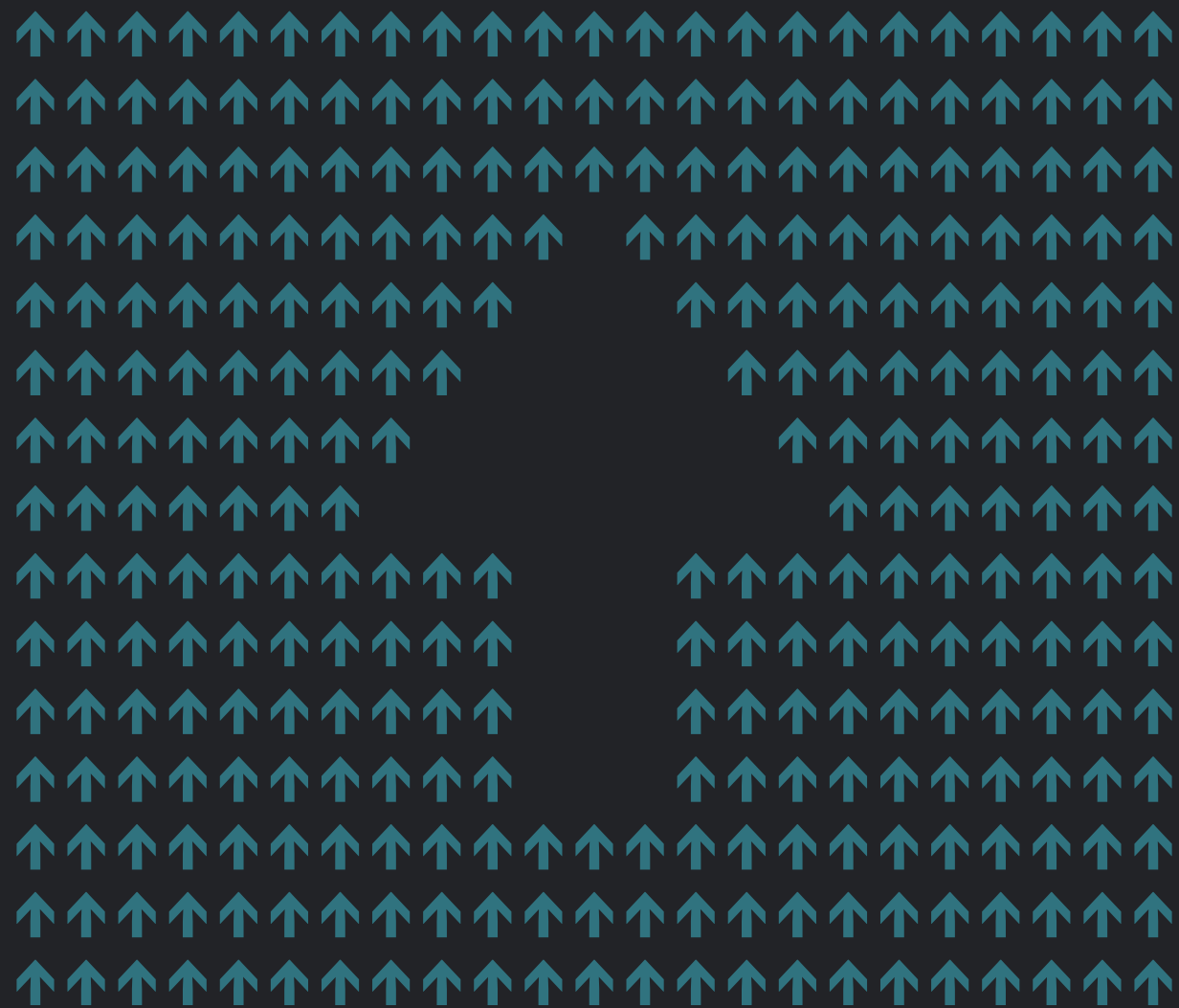
## ANTARKTIS ER UNIKT!

Det er verdens mest øde område, en verden der naturen rå. Vi har ekspertisen som trengs for å ta deg med på en eventyrekspedisjon av de sjeldne! Ta kontakt og få mer detaljert informasjon fra en av våre Hurtigrutespesialister.

BOOKING: 51 82 02 10  
BOREALREISER.NO | reiser@boreal.no

**BOREAL  
REISER**





# Tydelig. Inkluderende. Troverdig

**Lederne er en partipolitisk uavhengig organisasjon for ledere i norsk arbeidsliv.**

I mer enn 100 år har Lederne støttet medlemmene våre når de trenger det. Det skal vi fortsette med. Vi tilbyr trygghet, lederutvikling og tilhørighet for ledere på tvers av bransjer og på alle nivå. Ledelse handler om noe vi gjør – ikke bare om den tradisjonelle begrensningen til personalansvar og titler. Våre verdier er Tydelig, Inkluderende, Troverdig – egenskaper vi ønsker av ledere på arbeidsplassen.

*Les mer om fordelene på [lederne.no](https://www.lederne.no)*

**lederne**  
*Vi bygger gode ledere*

# front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |



## Hva vil det si å jobbe agilt?

«Agilt lederskap» er et uttrykk som dukker opp stadig oftere. Hva betyr det egentlig? Her får du et lynkurs.

**NOEN VIL KANSKJE** tenke på agility-trening av hunder. Og det er ikke så dumt. Det engelske ordet agility betyr nemlig smidighet eller bevegelighet. Det handler altså om å jobbe mer smidig. Og det høres jo bra ut. Så hvordan gjør man det, jobber eller leder mer agilt?

Det er ingen tvil om at tankesett må snus. To viktige stikkord er tilpasningsdyktighet og menneskefokus.

Tilpasningsdyktighet handler om å være lydhør og etterspørre tilbakemeldinger fra andre, som kunder og samarbeidspartnere. Det er også viktig å jobbe i korte sykluser med løpende vurdering for kjapt å kunne tilpasse seg skiftende forutsetninger.

Menneskefokus er også helt sentralt, for med agil metode verdsetter man men-

neskene som skaper prosessen, mer enn prosessen i seg selv. Medlemmene av et team blir ikke sett på som utskiftbare deler som skal holde i gang en viss prosess, men som individer med unik kompetanse som endrer seg etter behov.

### Fra mekanisk til agilt

I boka *Det agila företaget* av Lennart Francke og Göran Nilsson er det en modell som beskriver hvordan organisasjoner som vil bli mer agile må tenke nytt, og bevege seg fra et mekanisk system til et agilt system slik:

- Fra eierorientert til kundeorientert
- Fra belønningssystem til indre motivasjon
- Fra kontroll til tillit
- Fra nøye planlegging til rask tilpasning

I en agil organisasjon fungerer en horisontal styring best, i motsetning til den vertikale, som bestemmes av økonomisk retningslinjer ovenfra.

I det agile systemet går man bort fra belønningssystemer og satser på motivasjonen som kommer fra medbestemmelse, og arbeidsgleden som følger av delaktighet.

Tillit er også helt sentralt når man skal jobbe smidig. I motsetning til kontrollbaserte systemer fører tillitskultur til lojalitet og et ønske om å bli værende i organisasjonen.

I dag kommer endringene raskt, og i det agile systemet er det derfor viktigere å ikke planlegge for detaljert, enn å søke trygghet i omfattende planer. Prosjektene planlegges i store trekk, slik at det er enklere å tilpasse seg når det trengs.

Tekst: Anne Wennberg Foto: NTB Scampix Kilder: chef.se og sandahl.se



Foto: iStock

## Tøffe nyheter godt levert

Fra tid til annen må enhver bedrift gjennom endringer, enten det går godt eller dårlig. Endringer kan bli møtt med skepsis og motstand, og hvis lederen er dårlig forberedt når nyheten formidles kan det gå enda dårligere. Her er fem gode tips som gjør prosessen enklere.

**1 Bruk mer tid enn du trodde var nødvendig for å forberede innholdet, formidlingen og oppfølgingen av endringene.**

Et felles allmøte eller en videokonferanse bør følges opp av en serie med mindre samtaler på team- og individnivå. Det er også viktig å sørge for at alle medarbeidere mottar nyheten samtidig, slik at ingen føler seg forbigått.

**2 Sørg for at ledere på alle nivåer kjenner til og er i stand til å forklare konteksten rundt endringene.**

Sett av tid til forberedelser, trening og rollespill for alle som skal formidle budskapet – ikke anta at

de tar det «på hælen». Da kan du risikere at de bare dumper nyheten på medarbeiderne eller skylder på ledelsen for å slippe unna en ubehagelig situasjon.

**3 Beskriv hvordan endringene bidrar til å styrke organisasjonen.**

I stedet for å bare annonsere en forstyrrende endringsprosess, bør du forklare medarbeiderne bakgrunnen for at det er nødvendig. Fokuser på hvordan endringene vil bidra til å løse utfordringer bedriften har hatt.

**4 Våg å være personlig.**

Sørg for at medarbeidere som påvirkes kan få svar på spørsmål

som angår deres arbeidshverdag i mindre møter etter at nyheten er annonsert. Involver medarbeiderne i arbeidet med endringsprosessen, slik at den kan foregå mest mulig smertefritt. Delaktighet øker motivasjonen.

**5 Vær ydmyk i stedet for autoritær.**

Uansett hvor godt du forbereder deg er det umulig å forutse alle spørsmål og reaksjoner. Vis at du tar effekten endringene har på medarbeiderne på alvor. Da opplever du som en empatisk leder med omtanke og forståelse for at endringer kan være tøffe å takle.

Kilde: Harvard Business Review



Foto: iStock

## Glem for mye overtid!

**STADIG JOBBING** utover kvelden er ingen god idé. Det kan faktisk gå utover både helse og karrieren. Det viser en ny studie gjort i samarbeid mellom Cass Business School og ESCP i London. Etter et visst antall arbeidstimer går nemlig produktiviteten ned. Det stresset og den trøttheten som mye overtid kan føre til, går også utover kvaliteten på

arbeidet. Derfor kan det få negative konsekvenser for dine karrieremuligheter i bedriften. 50 000 arbeidstakere i 36 europeiske land var med i studien. Tenk litt på det neste gang du planlegger å ta med laptopen hjem på ettermiddagen. Kanskje du kan lære deg å bli mer effektiv innenfor vanlig arbeidstid?

Kilde: chef.se

## Seksuell trakassering på dagsordenen

**KAMPANJEN** «Sammen setter vi strek for seksuell trakassering» er et samarbeid mellom partene i utelivsbransjen, Likestillings- og diskrimineringsombudet og Arbeidstilsynet. Målet med kampanjen er å øke kunnskap om hva seksuell trakassering er, hvilket ansvaret arbeidsgiver har for at medarbeidere ikke utsettes for dette og hvilke rettigheter medarbeiderne har. Det er utarbeidet en veileder og et kurs som kan være nyttige verktøy i arbeidet.

Kilde: Arbeidstilsynet



## LEDERES BESTE EGENSKAPER

Det amerikanske lederutviklingsselskapet Zenger Folkman spurte mer enn 300 000 ledere om å rangere de fire viktigste egenskapene for ledere. Basert på resultatene utarbeidet de en liste over de 10 lederegenskapene som er viktigst for å oppnå suksess:

**1**

Inspirerer og motiverer andre

**2**

Utviser høy integritet og ærlighet

**3**

Løser problemer og analyserer utfordringer

**4**

Får ting gjort

**5**

Er god på tydelig kommunikasjon

**6**

Bygger relasjoner

**7**

Har teknisk eller profesjonell ekspertise

**8**

Har et strategisk perspektiv

**9**

Bidrar til utvikling av kolleger og medarbeidere

**10**

Er innovativ

Kilde: zengerfolkman.com



## Språklige misforståelser

**DÅRLIG FORMULERT** engelsk kan føre til ubehagelige misforståelser i kommunikasjonen med utenlandske samarbeidspartnere. I sin doktorgradsavhandling ved Norges Handelshøyskole konkluderer Annelise Ly at språklige misforståelser kan oppfattes som fornærmelser og dermed føre til tap for bedriften. Dårlig engelsk kan få mer alvorlige konsekvenser enn kulturforskjeller, mener hun.

Kilde: Forskning.no

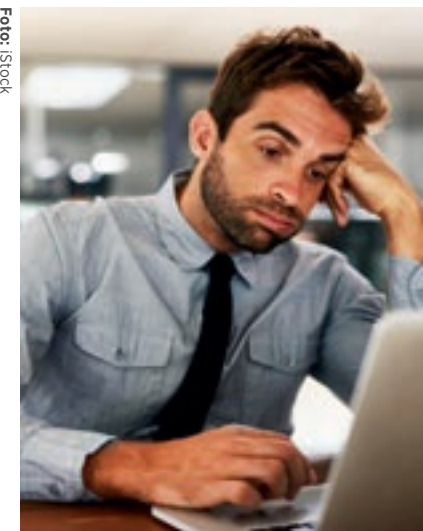


Foto: iStock

## Mot sin hensikt

**LEDERE SOM BENYTTET** kontrolltiltak for å overvåke sine medarbeidere begrunner gjerne metoden med et ønske om å effektivisere arbeidet. I stedet oppnår de å skape mistillit og demotivasjon, konkluderer en studie utført ved Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet. Overvåking kan føre til lavere mestringsfølelse og i verste fall til sykmelding og ønske om å bytte jobb.

Kilde: Senter for velferds- og arbeidslivsforskning



Foto: NTB Scapix

## Bli en morgenfugl

Dagene blir mørkere og det kan føles tøffere å komme seg ut av senga om morgenen. Chef.se har noen smarte tips for å få en god start på dagen:

### 1 Hold deg unna snooze-knappen.

Du tror kanskje du sniker deg til noen ekstra minutters søvn, men i stedet kan dette gjøre at du føler deg groggy resten av dagen.

### 2 Vær offline om kvelden.

Hold deg unna alle teknologiske duppeditter og demp belysningen en halvtime før du legger deg. Da innstiller kroppen seg på å falle i søvn slik at du våkner uthvilt neste morgen.

### 3 Morgentrim.

Start dagen med beve-

gelse. Det trenger ikke være en svett joggetur, enkel strekking av kroppen gjør også nytten. Trim før frokost gir deg en energiboost som varer utover dagen.

### 4 Drikk vann.

Kroppen mister væske mens du sover, slik at du kan være litt dehydrert når du våkner. Ha en flaske vann på nattbordet og start dagen men noen reale slurker.

### 5 Gode rutiner.

Gjenta de samme rutine hver morgen, i samme rekkefølge. Da kan dusjing, frokost, påkledning og så vi-

dere foregår på autopilot selv om hjernen ikke er helt våken ennå. Hold på de samme rutine også i helgene.

### 6 Still deg selv et viktig spørsmål.

Apple-gründer stilte seg selv spørsmålet «Hvis dette var min siste dag i livet, hva hadde jeg villet gjøre?» hver morgen. Formålet med spørsmålet var å oppdage om det var på tide med en forandring i livet.

Kilde: Chef.se

## Verdens beste ledere

### FORTUNE HAR KÅRET

de beste lederne i verden i 2018, og aller øverst på lista troner studentene og skolelevne som sa klart og tydelig i fra at nok er nok etter skyte-tragedien på Marjory Stoneman Douglas High School i Florida. Elevene lanserte hashtag-en *#NeverAgain* og *The March For Our Lives Rally* i Washington D.C. hvor flere leverte sterke taler til de flere hundre tusen fremmøtte. Ifølge Fortune vil 2018, takket være engasjementet fra ungdommene, kanskje bli året da USA omsider begynner å takle epidemien av voldstragedier knyttet til liberale våpenlover.

### Her er resten av 10 på topp-lista:

2. Bill og Melinda Gates/ Gates Foundation
3. #MeToo-bevegelsen
4. Moon Jae-in/ President i Sør-Korea
5. Kenneth Frazier/ CEO Merck
6. Scott Gottlieb/ Food and Drug Administration-kommisær
7. Margarethe Vestager/ EU-kommisær for konkurranse
8. Larry Fink/ CEO BlackRock
9. General Joseph Dunford/Chairman Joints Chief of Staff
10. Liu He/Vice Premier i Kina

Kilde: fortune.com



Illustrasjon: iStock

## Pauser gjør deg effektiv

**EN STUDIE UTFØRT** ved Institutt for psykologi ved Københavns Universitet har tatt for seg sammenhengen mellom pauser og produktivitet. Resultatene viser at en pause på 10–15 minutter hver halvannen time er optimalt for å beholde konsentrasjonen gjennom arbeidsdagen. Hyppige pauser fører til økt kreativitet og produktivitet. Hvis du reiser deg opp og forlater arbeidsplassen er effekten av pausen enda bedre.

Kilde: Forskning.no



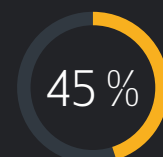
Foto: NTB Scapix

## Relasjonsbasert ledelse

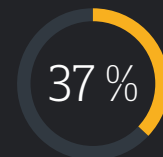
**DET NATIONALE** Forskningscenter for Arbejdsmiljø i Danmark har publisert en forskningsrapport om sosial kapital og betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeidere. Rapporten konkluderer med at skandinaviske medarbeidere vil ha innflytelse, også på hvordan deres ledere utfører sitt lederskap. Et strategisk samarbeid om å utvikle relasjonen får positiv betydning for både trivsel og resultater, konkluderer rapporten. **Kilde:** Danske Lederne

## EN AV TRE VIL BYTTE JOBB

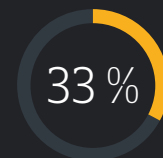
Rekrutteringsselskapet Randstad har spurt 5139 svensker om deres arbeidssituasjon, og blant annet funnet de vanligste årsakene til at folk sier opp jobben sin:



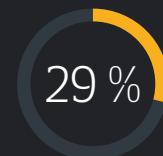
For lav lønn



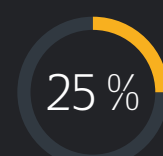
Mangler interesse for jobben



Savner utviklingsmuligheter



Dårlig lederskap



Savner anerkjennelse/belønning

Kilde: chef.se

## Bra møter?

**Møter blir ofte et ork. Det behøver ikke være slik. Her er noen påstander du kan ta stiling til for å måle hvordan det står til. Er du uenig i flere, kan det være smart å ta grep.**

- ↓ Møtene våre har klare formål
- ↓ Møtene våre har tydelige mål
- ↓ Møtene våre er godt forberedt
- ↓ Møtene våre har tydelige mål
- ↓ Jeg vet hvilken rolle og betydning jeg har før et møte
- ↓ Møtene våre ledes profesjonelt
- ↓ Det er tydelig hva som besluttet i møtene våre
- ↓ Det er tydelig hvem som er ansvarlig for de beslutningene som tas i møtene våre
- ↓ Møtene våre bidrar til å utvikle virksomheten
- ↓ Møtene våre skaper en felles retning for organisasjonen
- ↓ Jeg har en følelse av at møtene våre gir resultater

Kilde: Chef.se

Følg oss  
på sosiale  
medier



Facebook:  
Lederne



Facebook:  
Spre god ledelse



youtube.com/  
LederneNorge



Linkedin.com/  
company/lederne



Instagram: Lederne



Twitter: @lederne

folk

|| JYPLINGEN || RINGREVEN || PORTRETTET: BENTE RISKILD BORGENSEN ||



*Jyplingen*

## Han viser medarbeiderne tillit

Trygve Håkedal (38) er leder for IT-strategi og -arkitektur på konsernnivå i Storebrand, og gikk helt til topps i Årets Unge Ledere 2017. Man skal lete lenge etter en mer reflektert og ydmyk fyr.

### Hvordan opplevde du prosessen under Årets Unge Ledere 2017?

Den gikk over noen måneder, og jeg synes det var både lærerikt og gøy. Lederevnene våre ble testet på en systematisk måte, og kom nok klarere fram enn de gjør når vi bare presenterer oss selv. Vi måtte løse oppgaver, forholde oss til dilemmaer og gikk gjennom både evnetester og psykologiske tester. Tilbakemeldinger fra leder og medarbeidere var også en del av det. Alt i alt ga det meg økt bevissthet om hva ledelse består av.

### Hvordan er det å være ung leder?

Det er morsomt å være leder og fortsatt litt ung. Jeg har hatt denne stillingen med

personalansvar de siste fem-seks årene. Det er utviklende både faglig og personlig å få lederoppgaver mens man er ung, og etter hvert lærer man å se flere og flere spennende sider av lederskapet. Det er viktig å gå inn i det med ydmykhet.

### Hvorfor er du medlem av Lederne?

Det er tre ting jeg synes er avgjørende. Jeg får tilgang til nettverk utover egne kolleger i Storebrand. Så er det medlemsfordelene. Og Lederne er en arena for inspirasjon rundt det å være leder.

### Hvorfor har du valgt å være leder?

Ledelse er spennende, og jeg har ganske

tydelige tanker om hva god ledelse er. Det er viktig for meg å utfordre meg selv, være en del av et større bilde. Jeg stoler på dem jeg jobber sammen med, at de kommer til meg om de trenger meg, og har bevisst valgt bort kontroll og styring til fordel for tillit.

### Har du noen forbilder innen ledelse?

Steve Jobs. Han var visjonær, tenkte utenfor boksen, og endret på mange måter verden. Jeg har lest biografien hans. Han hadde en enestående evne til å gjennomføre, og hadde et kompromissløst forhold til kvalitet og detaljer. Det er viktig å ha en visjon utover det daglige arbeidet, og ikke kompromisse for mye. Det er der slaget står. <

Tekst: Anne Wennberg Foto: Privat

Ringreven

# – Grip mulighetene du får, og bygg nettverk!

Torill Gjelsvik Tombre er ikke i tvil når vi spør hva hun vil råde ferske ledere til. Hun har selv et stort nettverk, som styrker henne både i jobben og som tillitsvalgt.

tekst ANNE WENNBERG foto MORTEN WANVIK

Torill har hatt en lang og sammensatt karriere, men fellesnevneren for det aller meste hun har drevet med er tekstiler. I utgangspunktet er hun utdannet skredder og konfeksjonstekniker. I dag jobber hun med solskjerming, og underveis har hun vært innom Husfliden, Dale, Lindex, Princess og Janus. En bachelor i ledelse har hun tatt ved siden av jobben, og er i dag en svært engasjert leder i tillegg til vervet som avdelingsleder for Ledernes avdeling Bergen.

### God dialog

– Ledelse er spennende. Det som kjennetegner en god leder, etter min mening, er evne til god dialog og til å lese den enkelte. Man kan ikke behandle alle likt. Det er også viktig å være raus med ros, ha humor og henge seg mindre opp i det negative. Medarbeidere skal bygges opp, mener Torill.

I jobben sin reiser hun mye rundt til ulike forhandlere, og hun oppfatter fort om det er noe som skurrer:

– Noen forteller meg også en del om hvordan de har det, men da har jeg ofte lagt merke til det allerede.

Så hva skal til for å skape gode arbeidsforhold og et godt miljø?

– Alle må bidra til åpen dialog. Er noe galt, må det nøstes opp i. Vi kan ikke gå rundt med verkebyller. Det er ødeleggende. Jeg har også tro på sosialt samvær både i arbeidstiden og på fritiden. Arbeidsdagene er så intense, og vi trenger å bli bedre kjent og bygge team.

### Trygghet

Torill Gjelsvik Tombre har vært en aktiv tillitsvalgt for Lederne i en årrekke, og setter stor pris på nettverket og tryggheten det gir henne:

**TORILL  
GJELSVIK  
TOMBRE**

■ ■ ■

**ALDER**  
54 ÅR

**BOSTED**  
YTRE ARNA

**STILLING**  
DISTRIKTS-  
ANSVARLIG  
I LUXAFLEX  
SCANDINAVIA  
AS

**MEDLEM AV  
LEDERNE SIDEN**  
1998

– Jeg blir skremt av at så mange tør la være å organisere seg. Det er utrolig viktig å ha faglig dyktige folk i ryggen. Utviklingen går så raskt, arbeidslivet blir stadig røffere, og man trenger støtte. Jeg kan ikke få sagt hvor viktig det er! Som avdelingsleder for Ledernes avdeling Bergen setter hun stor pris på takhøyden der:

– Vi kan absolutt være uenige, og ha livlige diskusjoner, men med en gang et vedtak er gjort, stiller vi oss lojalt bak det.

### Rettferdighet

Rettferdighet har alltid betydd mye for Torill. Ingen skal bli dårlig eller feil behandlet:

– Jeg blir fort engasjert, men har etter hvert lært meg hvilke kamper jeg skal ta. Det er viktig hele tiden å huske at alle har noe bra i seg.

Til spesielt unge og ferske ledere vil hun dessuten understreke et par ting:

– Bygg nettverk! Det har stor betydning. Og vær ikke redd for å gripe mulighetene som dukker opp. Du vil gjøre feil, men det er ikke farlig. Husk at motstand kan gjøre deg klokere!

### Til seniorene

Tempoet og den digitale utviklingen i arbeidslivet kan skremme noen av de eldste arbeidstakerne. Det vil Torill kjempe imot. Og hun tror ikke hele problemet ligger hos arbeidsgiverne. Mye sitter i hodet til den enkelte:

– Noen som passerer 50 tror at de ikke lenger kan søke ny jobb. Men hvorfor tror de det? Vi har jo masse erfaring å by på, både faglig og menneskelig. Bruk det! Det hjelper ikke å trekke ned rullegardinen. Det er jo fullt mulig å lære seg noe nytt. Jeg har gjort det mange ganger, og det angrer jeg ikke et sekund på, avslutter Torill. <

//

Jeg har også tro på sosialt samvær både i arbeidstiden og på fritiden. Arbeidsdagene er så intense, og vi trenger å bli bedre kjent og bygge team.



# Hun vil hun vil, og hun får det til

Hva kan en kronisk kreftsyk kvinne lære ledere og andre om tillit og endringskraft? Ikke så rent lite. Bente Riskild Borgersen er et ualminnelig godt eksempel på at motstand som ikke knekker oss, gjør oss sterkere. Jobben hennes i dag er å gi andre håp og verktøy til å tenke nytt. ➡

tekst ANNE WENNBORG foto MONA MOE MACHAVA



Jeg har erfaring andre kan dra nytte av, og jeg vil så gjerne at andre skal ha det så godt de kan i livet sitt.

BENTE RISKILD BORGERSEN

Det småregner og blåser kraftig på brygga i Larvik denne dagen i midten av august. Sola finner vi innendørs. Ingen kan se på Bente at tiden for andre runde med stamcellebehandling nærmer seg. De første tegnene på at noe var veldig galt kom i 2013. Året etter fikk Bente diagnosen myelomatose, en uhelbrede-  
lig kreftsykdom i beinmargen og amyloidose, en farlig blodsykdom som har hengt seg på kreften. Hun har vært langt nede – nesten bare skinn og bein, og uten hår, etter første runde med behandling. Heldigvis har hun en mental styrke det er umulig for mange å forstå seg på. Enkelte tror hun ikke har skjønt alvoret. De tar grundig feil.

Ikke bare syk

Hennes mantra er: «Gjør noe med det du kan gjøre noe med». Og det er ikke så rent lite. Hun har et eget firma som hun har kalt *Friske Krefter AS*. Gjennom det deler hun sine erfaringer med dem som vil høre og lese. Selv om Bente har kreft, er hun ikke bare kreft. Hun har mye kraft å hente i seg selv og gjennom heia-gjengen, som hun kaller alle som støtter henne. Lista er lang. Det er ikke så lett å glemme Bente når du først har vært i nærheten av dette kraftsenteret.

– Jeg vil bruke engasjementet mitt til å vise at jeg har friske krefter selv om kroppen min er syk. Jeg har erfaring andre kan dra nytte av, og jeg vil så gjerne at andre skal ha det så godt de kan i livet sitt.

Kjempeseier

Når vi er på besøk, vet hun at andre runde med først cellegift, høydoser, og stamcellebehandling nærmer seg. Kreften begynte å vise seg igjen i vår. Hun vet at hun har en tøff høst og vinter foran seg. Forskjellen er at nå vet både Bente og heia-gjengen hennes hva hun er god for. Utgangspunktet denne gangen er en trent kropp, og en 55-åring som har vent seg til at hun er syk.

– Etter stamcellebehandlingen i 2014 var det ikke en muskel igjen i kroppen. Slik føltes det og slik så det ut. Rompa var helt flat. Det første treningsmålet var å kunne gå fra senga til kjøkkenet, slik at jeg kunne lage meg egen mat når jeg var alene hjemme på dagtid. Det tok tid,

**Bente Riskild Borgersen**

■■■

**STILLING**  
Driver Friske Krefter AS

**ALDER**  
55

**FØRSTE LEDERJOBB**  
Gründer i Kjølegalskap

men jeg klarte det. Jeg hadde allerede et annet mål, som den yngste sønnen min hjalp meg å sette, forteller hun. Yngstesønnen, som fikk ME da han var 14, skjønte hva det ville bety for mamma å ha støtte og mål. Før behandlingen startet i 2014 spurte han om de skulle løpe halvmaraton sammen i Birken året etter.

– Det ble min største seier noen sinne. Vår seier sammen! Begge gutta mine og en venninne ble med. Å komme på 119. plass i min klasse, av 185 startende ... Vi hulket i målområdet. Mestring er så viktig, når du ikke gir opp, men klarer å ta ansvar for deg selv når livet er tøft. Gutta er mine forbilder.

Ser mulighetene

Det er tillit og endringsledelse Bente særlig mener arbeidslivet kan lære noe om gjennom hennes erfaringer. Å bruke motgang positivt i et lederskap er å se nye muligheter. Derfor holder hun foredrag og har skrevet arbeidsboken *Gi endring en sjanse – gjør noe med det du kan gjøre noe med*. Boka rant ut av henne i løpet av en uke. Næringslivet i Larvik stilte opp og gjorde prosjektet mulig. Hun gikk selv fra sted til sted for å sanke støtte. Bente har bakgrunn fra bank og finans, men måtte på et tidspunkt slutte å jobbe. Jobb nummer én ble å holde kroppen i form, for å holde seg frisk lengst mulig, og ikke minst for å tåle neste runde med behandling.

Jeg liker å tenke at jeg er en liten bedrift med fire avdelinger som er gjensidig avhengige av hverandre. Jeg må representere alle avdelingene. Jeg synes ikke akkurat at den analytiske avdelingen alltid er så morsom, men den må med, kommenterer hun, fullt klar over at balansen må til for å få til endring og utvikling.

Selvdisiplin

Bente er opptatt av at det hun avtaler med seg selv å gjøre, gir gevinster, både for henne og hennes nærmeste.

– Jeg klarer fortsatt å gjøre det som er viktig for meg, og har fått mye av hverdagen min tilbake. Jeg kommer meg på turer utenlands, trener, koser meg med familie og venner. Jeg må bare ta hensyn. Jeg stiller krav, men er også snill mot meg selv. Ellers blir seire til nederlag. Hun står alltid opp før 08 om morgenen, hun ser ikke på TV mellom 09 og 19 (om det da ikke er VM eller OL), →



Jeg må ta ansvar for mitt eget liv. Jeg har lært meg hva som gir meg overskudd til å leve så vanlig som mulig.



All trening foregår med en vest på ti kilo, for å øke effekten.

→ hun tar seg en lur hver dag, for å kunne være sosial om kvelden, hun trener daglig – går turer, lange eller veldig korte avhengig dagsformen, og hun trener i trapper. All trening foregår med en vest på ti kilo, for å øke effekten. Som gammel skøyteløper likte hun veldig dårlig den flate rompa hun fikk etter første behandling.

Ansvar for eget liv

Humoren og den positive vinklingen er der hele tiden mens vi snaker sammen. Kanskje det er derfor noen tror hun ikke har skjønt hvor alvorlig diagnosen er. Dem om det.

– Jeg må ta ansvar for mitt eget liv. Jeg har lært meg hva som gir meg overskudd til å leve så vanlig som mulig. Det er alt fra alenetid, samspill med andre, gode rutiner og nok hvile, til trening og fest. Og jeg vil også understreke at en del av det å ta ansvar for seg selv, er å sørge for å ha forsikringene i orden. Økonomiske problemer i tillegg til ulykke og sykdom gjør ikke situasjonen bedre!

Hun sover ganske mye, og først var det bare noe dritt, helt feil for en energisk og sprudlende person som Bente. Men hun måtte avfinne seg med at kroppen trenger det.

– Første gang jeg holdt foredraget mitt var i november 2015. Diagnosen jeg fikk to år tidligere var så alvorlig at jeg bare måtte konsentrere meg om å ta vare på meg selv, og uføretrygd var eneste mulighet. Hilsen sykehuset og NAV. Jeg gråt en hel dag, for jeg har alltid vært så glad i å jobbe. Dagen etter bestemte jeg meg for å skrive et foredrag. Jeg fikk teste det ut hos Sergel, arbeidsplassen der jeg nettopp hadde begynt som salgssjef da de første tegnene på sykdom dukket opp i 2013. Ledelsen ga meg full tillit og støtte inntil jeg måtte gi meg i 2015. Jeg fikk jobbe hjemmefra, måtte bare si fra, trengte ikke spørre. Det var viktig for meg. Jeg liker å levere mer enn forventet, sier hun.

Tre store prøvelser

«Jeg vil jeg vil, og jeg får det til.» Slik lyder refrenget i Bentes liv, og det begynte egentlig før hun ble syk. Å utfordre seg selv og møte vanskelige situasjoner uten feighet er en gjenganger. I 2007 startet hun sitt eget lille selskap ved siden av jobben i banken der hun begynte rett etter videregående. Kreativiteten fikk utløp i Kjolegalskap. Hun begynte rett og slett å sy kjoler. Konseptet var én til én på mål og bestilling, helt originale kjoler med uttrykk som passet den enkelte kvinne, ofte med noen velvalgte ord brodert på. Etter fire år var det nok dobbeltarbeid og hun sa opp bankjobben. Så ble det bare kjolegalskap i et par år, før hun takket ja til salgssjefjobben i Sergel – og altså ble syk kort tid etter.

Å bli syk var egentlig den tredje av de tre store prøvelsene i livet til Bente Riskild Borgersen. Den første var da yngstemann fikk ME, men aldri ga opp. Andre

5 KJAPPE

**1** Hvilken leder skulle du gjerne ha byttet jobb med? Administrerende direktør Helge Leiro Baastad i Gjensidige. Da skulle jeg tatt en sjefsavgjørelse på at Friske Krefter AS skulle være en del av konsernet.

**2** Hvilken bransje skulle du gjerne ha jobbet i? HR i alle bransjer. Bevisstgjøre viktigheten av å ta eget ansvar, gjøre noe med det vi kan gjøre noe med, mens vi ennå kan. Klarer vi å stå i det vanskelige, og se etter nye muligheter, kommer vi forttere framover. F.eks. forsikring: økonomiske problemer i tillegg til sykdom, ulykke eller dødsfall gjør ikke akkurat situasjonen bedre.

**3** Hvilken egenskap skulle du gjerne ha vært foruten? Utålmodighet.

**4** Når overrasker du deg selv? Når jeg egentlig ikke gidder å trene, men gjør det likevel! Det gir meg tillit til eget ansvar.

**5** Hva er det beste med jobben din? At jeg kan motivere andre til å bli bevisst eget ansvar både i privatlivet og arbeidslivet.



Arbeidsboken *Gi endring en sjanse* skrev Bente på en uke.

gangen ble tilværelsen satt på en brå prøve var da hennes eldste som 19-åring råkjørte, krasjet og mistet sin aller beste venn i ulykken.

– Igjen gjorde vi i familien noe med det vi kunne gjøre noe med: viste støtte, omsorg, styrke og kjærlighet. Han sto ikke i den stormen alene, vi står sammen i motgang og medgang.

Bente var altså vant til å være pårørende til sine egne barn og være et klokt medmenneske. Nå er de voksne gutta hennes pårørende og viktigste støttespillere, sammen med mannen.

– Mannen min er også en stor støtte. Og han har heldigvis stilt krav til meg. «Nå må ikke du ekskludere meg, dette her er vi to om!» Det var klokt sagt, og god hjelp videre i kampen! Og etter alt jeg har vært gjennom før, visste jeg at jeg kunne stole på meg selv da jeg ble syk. Jeg kunne tåle dette. Jeg har klart å vise barna mine at jeg kjemper, og setter pris på hver dag, forteller Bente.

Klar tale

Tidligere i år holdt hun foredraget sitt for oljebransjefolk i Stavanger. Hun mener det var ekstra relevant for dem.

– Det er jo direkte sammenliknbart det de opplever i den bransjen nå. Store endringer må til, og de er i gang.

Bente har også vært innom mange andre selskaper og institusjoner med foredraget sitt. Det skjer store endringer i næringslivet innenfor teknologi, effektivisering og omorganisering. Hun er ikke minst opptatt av å få fram noen viktige budskap til NAV og helsevesenet. Hun mener de har ett og annet å lære om ikke å snakke ned folk med alvorlige lidelser. Bentes mål nå er å kunne leve fullt og helt av Friske Krefter AS, slippe å motta uføretrygd, når hun er tilbake igjen etter denne andre behandlingsrunden. ←

# Reis lenger – opplev mer VISTA TRAVEL

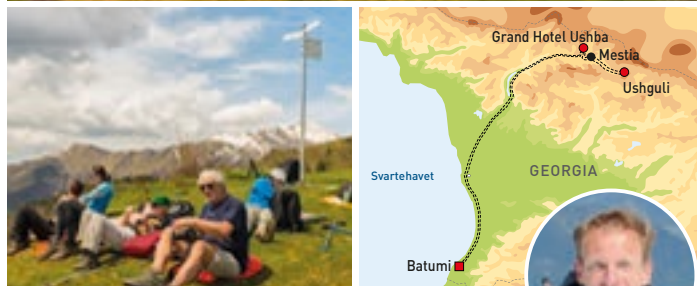
Vista Travel tilbyr opplevelsesrike elvecruise og cruise over hele verden, historiske reiser og temareiser med dyktige norske reiseledere og foredragsholdere. Vi har spesialisert oss på reiser med privattog. Be om å få tilsendt vår Togreisekatalog. Vi hjelper deg også med skreddersydde turer for grupper og individuelle. Les mer på [vistatravel.no](http://vistatravel.no) eller kontakt oss for en hyggelig reisepat.



## Aktiv ferie



## Elvecruise



### STREIFTOG I SVANETI, GEORGIA

#### Fotturer i vill og vakker natur i Kaukasus-fjellene

Svaneti ligger i en fjellrik og blomstrende del av Georgia. Vår lokale, norske fjellguide, Richard Bærug, levendegjør historien og tar oss med på vandreturer i det storslagne området med snødekte topper, isbreer, fossefall og store skoger.

#### Høydepunkter

- De majestetiske Kaukasusfjellene
- Fottur til Osjbabreen
- Kulturskatter i Mestia
- Tårnbyen Ushguli, som står på UNESCOs verdensarvliste
- Besøk på en liten fjellgård
- Reisen avsluttes med to netter i Batumi ved Svartehavet

Avreise 22. mai 2019 – 10 netter | kr 21 490

### PARIS OG NORMANDIE

#### Elvecruise på Seinen

Seinen flyter stille gjennom det vakre franske landskapet, fra storbyen Paris til Normandiekysten. Vår reise starter i den franske hovedstaden. Derfra seiler vi til middelalderbyen Rouen og gjennom området hvor vikingene i sin tid herjet. Cruiset ender i den lille, pittoreske byen Honfleur, som har inspirert flere av de store impresjonistene.

#### Høydepunkter

- Paris – Lysets by
- Den historiske gamlebyen i Rouen
- Pittoreske Honfleur
- Drikkevarer om bord inkludert

Avreise 5. mai 2019 – 4 netter | kr 10 980

Bestill hos oss eller ditt lokale reisebyrå

T: 21 99 56 00 | [info@vistatravel.no](mailto:info@vistatravel.no)  
[www.vistatravel.no](http://www.vistatravel.no)

# VISTA TRAVEL



# fokus

TEMA | DEBATT | KRONIKK | INNSIKT



Les mer på  
[lederne.no/arskonferanse](http://lederne.no/arskonferanse)

## Er du en god rollemodell?

**Gode rollemodeller påvirker andre på en positiv måte. Forbundslederen har stor tro på tydelig og konsekvent ledelse. Han understreker også at stadig endring har blitt det normale, og Lederne må følge med som alle andre.**

**PROGRAMMET FOR LEDERNES** årskonferanse sier følgende: «Gode ledere skaper verdier for Norge og trivsel på små og store arbeidsplasser. Med gode ledere får vi færre konflikter. Gode ledere er rollemodeller for andre og bygger et bedre samfunn.» Forbundsleder Audun Ingvarstsen har en tydelig lederstil som han vet provoserer noen. Den sjansen tar han gjerne. Spill i kulissene for å hindre endring og utvikling har han liten tålmodighet med.

– Det gjelder å leve som man prediker. Da blir atferden en del av kulturen. Det er troverdig. Jeg har stor tro på konsekvent og tydelig ledelse, som ikke diskriminerer i noen retning. Tydelighet virker, det trengs under omstilling, sier forbundsleder Audun Ingvarstsen, som har ledet strategiarbeidet

som har pågått i organisasjonen siden 2017.

### Demokratisk prosess

I fjor høst var det stor aktivitet med workshops og diskusjoner som førte fram til enstemmig enighet om verdier, visjon og strategisk historie på fjorårets kongress. «Tydelig, inkluderende og troverdig» ble vedtatt som verdier å leve etter, og «Vi bygger gode ledere» som visjonen å strekke seg etter. Det var viktig å få opp engasjement og aktiv deltakelse ute i organisasjonen, noe det også ble lagt opp en nøye gjennomtenkt metodikk for å oppnå.

– Dette har vært en nedenfra-og-opp-prosess over lang tid. Vi trengte forankring, vi må spørre og lytte. Det er inkludering og etterlevelse av verdiene våre i praksis,

mener den tydelige forbundslederen.

### Kontinuerlig endring

Han understreker at endringsarbeidet ikke er over selv om strategiprosessen går inn i slutfasen i 2019:

– Vi skal stadig videre. Skal vi overleve som organisasjon i et stadig skiftende samfunn, må vi tilpasse oss. Kontinuerlig endring kjennetegner dagens arbeidsliv. Vi kan ikke melde oss ut av det.

På Ledernes årskonferanse 2018 serveres det inspirasjon og faglig påfyll til alle som ønsker å bli en enda bedre rollemodell. Rollemodellatferd er også en stor og viktig del av dette magasinet tema – etikk i arbeidslivet – som du kan fordype deg mer i på de neste sidene.

# Etikk, takk!

Innsats mot lyssky virksomhet, regler rundt servering av alkohol i jobb-sammenheng, regelverk mot trakassering, og positive verdier nedfelt i et dokument. Alt dette handler om etikk i arbeidslivet. Men det som virkelig setter standarden er kontinuerlig innsats og gode rollemodeller. ➔

tekst ANNE WENNERBERG illustrasjonsfoto HAMPUS LUNDGREN

Rollemodellatferd  
er temaet på  
[www.lederne.no/  
arskonferanse](http://www.lederne.no/arskonferanse)





Er det mange baktalere der du jobber?



## At en leder går foran med gode holdninger og atferd hjelper andre til å ta gode valg, og har stor betydning i en virksomhet.

HENRIETTE GRØNN

**D**e aller fleste virksomheter har etiske retningslinjer, og det er ikke vanskelig å forstå hvorfor. Vi mennesker handler ikke alltid som vi burde, men gode verdier og føringer kan hjelpe oss til å gjøre det rette og sette noen grenser. Strategen Henriette Grønn er ikke i tvil om hva som betyr aller mest: den gode rollemodellen.

– At en leder går foran med gode holdninger og atferd hjelper andre til å ta gode valg, og har stor betydning i en virksomhet. Det gjelder ikke minst topplederen, som øverste rollemodell. Hennes eller hans atferd, på godt og vondt, sprer seg som ild i tørt gress.

### Integritet

Henriette Grønn bistår Lederne i en periode for å administrativt lede det pågående strategiarbeidet i organisasjonen. Hun har lang ledererfaring, og har vært kombinert leder og konsulent i næringslivet siden 2011. I 2015 startet hun selskapet *Business is Personal*, for å bistå toppledere på prosjektbasis og også leie seg selv ut som leder i perioder når

kunden har behov. Hun har vært innom flere bransjer, og de faglige nisjene hennes er ledelse, strategi og kommunikasjon. Av utdanning er Henriette jurist, hun har en Master of Business Administration (MBA) og mellomfag i psykologi.

– Integritet er viktig for meg, å være hel ved. Jeg har selv byttet jobb for å ta vare på integriteten min. Jeg kan kompromisse og forhandle om det meste, men ikke verdier og tillit.

På businessispersonal.no skriver hun følgende: «Å være leder er den jeg er. Det er en del av min identitet, uavhengig av tid og sted. Jeg har en sterk drive på å spille andre ledere gode og være en god leder selv. Vi blir aldri utlært og det finnes ingen fasitsvar i ledelse.»

– Har du integritet, lar du være å gjøre det du vet er galt – uavhengig av om du risikerer å bli tatt eller ikke. Som leder har du også et særlig ansvar for å følge opp dårlig atferd. Det krever mot og tydelighet. Dessverre er vi ofte konfliktsky, og når vi ikke sier fra om dårlig atferd, blir vi en del av problemet. Vi kan ikke i det ene øyeblikket snakke om flotte verdier og i det neste akseptere det motsatte. Det er den faktiske atferden som blir

## ETIKK OG MORAL



Etikk er læren om moral, det samme som moralfilosofi. Etikk skiller seg fra moral ved at etikk er tankene om hva som er galt og riktig, mens moral er hvordan man oppfører seg i praksis. En persons etikk (tanker) og moral (handlinger) behøver ikke alltid stemme overens. Man kan for eksempel mene det er galt å lyve, men likevel gjøre det i visse situasjoner.

Kilder: snl.no og statsvoks.no



//

## De ansatte må involveres, for alle virksomhetskulturer er unike.

HENRIETTE GRØNN

→ retningsgivende, ikke hva som står på et papir eller predikeres. Som leder er du en rollemodell, uansett om du vil det eller ikke. Folk rundt deg ser hen til hva du gjør, mener hun.

### Unge stiller krav

I noen virksomheter kan det være en stor utfordring å endre, også når det gjelder atferdsverdier.

– «Vi har alltid gjort det sånn her» er dyre ord for næringslivet. Unge mennesker i dag er mye mer opptatt av mening enn før. De tiltrekkes av selskaper som står for noe, som vil gjøre en forskjell i samfunnet utover å bare tjene penger. Å ha positive verdier som etterleves, blir et konkurransefortrinn, mener Henriette Grønn.

De gode verdiene kommer ikke av seg selv. Det må gjøres et godt stykke arbeid med å finne dem, og det må gjøres i fellesskap, understreker hun:

– De ansatte må involveres, for alle virksomhetskulturer er unike. Og ingen kjenner hvor skoen trykker bedre enn de som jobber der. Hva kjennetegner vår kultur? Hva er viktigst for oss? Hva må vi slutte med? Hva må vi gjøre mer av? I Lederne har vi jobbet oss fram til tre verdier: tydelig, inkluderende og troverdig. Og de må fylles med innhold og tas

eierskap til, så de ikke bare står der som fine ord på veggen.

En ting er å finne de gode verdiene, en annen ting er å etterleve dem, og evaluere jevnlig hvordan det går: Hva får vi til? Hva får vi ikke til, og hvorfor?

– Verdiane må brukes hver dag! De må være tema i hverdagen, på allmøter og i utviklingssamtaler. Den enkelte må ta dem inn over seg, og vi må minne hverandre på å etterleve dem. Eksempelvis i Lederne må vi stille oss dette spørsmålet hele tiden: Er atferden eller beslutningen inkluderende, tydelig og troverdig? Hvis ikke, må vi korrigere atferden eller beslutningen så den blir i tråd med verdiene. I dette utviklingsarbeidet er topplederen veldig viktig. Når det skal skapes nye vaner eller bygges ny kultur må lederen ta ansvar og gå foran som den viktige rollemodellen han eller hun er. Faktisk må alle ta et lederansvar, uansett formell lederstilling eller ikke. Vi kan ikke skyld på andre for vår egen uetiske oppførsel, understreker Henriette Grønn.

### Rekruttering

Mange selskaper kan bli mye mer bevisste på å ansette gode rollemo-

### HVA GJØR DU?

Vi gir deg fire hverdagslige dilemmaer å bryne deg på. Du får ingen fasit, men kanskje noen interessante diskusjoner på jobben.

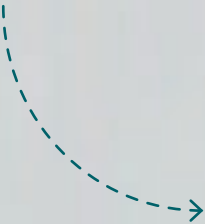
1

Du har en medarbeider som du vet sliter på hjemmebane. Hun må administrere og ordne opp i det som skjer hjemme, og hun trenger støtte fra deg og andre venner og kolleger. Ikke bare forstyrrer alle telefonsamtalene hennes i det åpne landskapet, men du føler at du må hjelpe henne. Det går ut over både din og hennes arbeidstid. Hvordan håndterer du situasjonen?

→

Kjenner du igjen denne sleske fyren, som tror han er uimotstelig?

Er smisking med sjefen et fenomen du har opplevd?



//

## Hvis lederen tar tak, og løfter fram den som tør å si fra, er det et godt signal.

ØYVIND KVALNES

- deller. Hvor vanlig er det å snakke om etikk og verdier i jobbintervjuer? Og hvem tenker på det når man skal identifisere hva slags søkere man vil ha?
- Hva ville det ikke gjort å stille flere spørsmål knyttet til verdier og atferd allerede i rekrutteringsarbeidet? Gjerne ved bruk av et etisk dilemma. Fagkompetanse har altfor stor vekt i norske lederansettelser. Vi forfremmer de faglig dyktige, uten særlig vekt på om de også er egnet eller motiverte til å bli gode ledere for andre. En CV er vel og bra, og tilstrekkelig fagkompetanse er selvsagt en forutsetning, men enda viktigere er dine rollemodellegenskaper som leder. De samfunnsøkonomiske konsekvensene av god og dårlig ledelse er enorme. Jeg forbauses fortsatt over hvor lite vekt vi legger på holdning og rollemodellatferd ved ansettelser. Det har kostet mange virksomheter dyrt i ettertid, mener Henriette.
  - Skal man lykkes må verdiene gjennomsyre virksomheten, og rollemodellelene må være klar over det ansvaret de har.
  - Vi må ha noen konkrete, korte og relevante etiske retningslinjer i bunn, så folk husker dem, og de må være tilpasset den enkelte virksomheten. Men de må følges opp av faktisk rollemodellatferd og gis innhold i det daglige, ellers er de bare et papir i en skuff og glemmes, slår Henriette Grønn fast.

### HVA GJØR DU?

2

Du mistenker at din nærmeste leder har et rusproblem. Hun har vært en dyktig leder, og er egentlig en hyggelig dame, men har i det siste begynt å bli både kranglete og humørsyk. Hun virker sliten og har et høyt sykefravær. I tillegg har du observert at hun alltid drikker seg veldig full i sosiale sammenhenger med jobben. Du begynner å bli lei av å dekke henne ved å gjøre mange av hennes oppgaver. Hun og hennes leder er gode venner. Hvordan angriper du situasjonen?

3

Du arbeider som rådgiver med eksterne kunder, og har en stund jobbet med å utarbeide en avtale som inneholder forretnings-sensitive opplysninger om en bestemt kunde. Du anser deg ferdig, og sender avtaleforslaget til kunden på e-post. Etter en times tid oppdager du at du sendte til feil kunde. Her kan mye stå på spill, og du risikerer å miste tillit hos flere? Hva gjør du?



### Tre elementer

- Øyvind Kvalnes er utdannet filosof og jobber som førsteamanuensis ved institutt for ledelse og organisasjon på BI. Han holder kurs, foredrag og seminarer om emner som etikk og verdier, kommunikasjon og ledelse. Han er fast spaltist i Dagens Næringsliv, og har tidligere ledet Humanistisk Akademi. For ham er det tre elementer som er viktige i arbeidet med etikk og verdier i arbeidslivet:
- For det første er det etikkens verktøy. Alle trenger å ha noen verktøy når situasjoner oppstår. Det handler om å kunne stå i krevende situasjoner. Da trenger man å jobbe med dilemmaer som er relevante for virksomheten. Det gjelder å trene på å tenke høyt sammen, og utvikle et felles språk.
  - Det andre elementet, ytringsklima, handler om takhøyde og hvor åpen kulturen er:
  - Hvor vanskelig er det å ta opp ting med kolleger eller egen leder? Vil du bli straffet eller ignorert om du tar opp noe problematisk? Det er et lederansvar å legge til rette for et godt ytringsklima, og gi støtte og ros til de som kommer med motforestillinger. Hvis lederen tar tak, og løfter fram den som tør å si fra, er det et godt signal. Det handler om hvem som blir helter i en organisasjon.
  - Det tredje elementet er moralpsykologi. Det er kunnskapen om hva som gjør at noen oppfører seg bra eller mindre bra:





## Ledelsen må invitere til å tenke høyt sammen, og alle må være med på å lage reglene.

ØYVIND KVALNES

→ – Det handler faktisk mindre om personlighet, og mer om situasjonen i kombinasjon med systemet når noe går galt. Sammen med en islandsk kollega gjorde jeg en studie av hva som faktisk skjedde da den islandske økonomien gikk over styr for noen år siden. Den viser at systemet faktisk la opp til risikofylt atferd.

### Hva skjedde i VW?

Det betyr jo ikke at dårlig atferd kan unnskyldes, men det viser at mange kan komme til å ta dårlige avgjørelser når forholdene innbyr til det. – Det er selvfølgelig en sammenheng mellom ytringsklima og moralpsykologi. Er det noen som tar til motmæle når moralpsykologien blir utfordret? Jeg og mange andre forskere er veldig nysgjerrige på hva som skjedde i VW da flere av deres mest populære bilmodeller hadde fått programvare som pyntet på resultatene i utslippstester. Hvem viste? Hvem burde ha sagt fra?, spør Kvalnes.

Så hvordan kan man, etter Øyvind Kvalnes’ mening, bygge opp en god kultur?

– Jeg mener vi bør ha en styrkebasert tilnærming. Da må man spørre seg: Når er vi på vårt beste? Og fortelle de gode historiene om når vi gjorde noe ekstraordinært bra. Ethiske retningslinjer må til, men

de må være ganske kortfattet. Blir de veldig omfattende og detaljerte, kan man tenke at det som ikke står der er greit.

### Ulike tillitsnivå

Han mener dessuten at det er viktig å konkretisere og diskutere underveis i arbeidet – og unngå pekefinger. – Ledelsen må invitere til å tenke høyt sammen, og alle må være med på å lage reglene. Det virker.

Kvalnes mener det finnes ulikheter når det kommer til etikkens kår forskjellige steder.

– Jeg tror det finnes lokale forskjeller i alle land, men det har også noe å si hvilket tillitsnivå som finnes i det enkelte land. Internasjonale studenter jeg treffer på BI opplever at vi i Norge har et høyt tillitsnivå. Og vi har erfart at det virker. Et kontrollregime, som er mer vanlig i mange andre land, bygger ikke lojalitet og gode holdninger. Vårt høye tillitsnivå har en egenverdi, men er selvfølgelig også sårbart, og kan svekkes.

Så er det opp til den enkelte leder og medarbeider å sørge for at arbeidet med etikk og verdier på arbeidsplassen er en kontinuerlig prosess. På den måten kan vi forebygge dårlig oppførsel og bygge opp under de gode verdiene. Det hele begynner med den enkelte. Du kan velge å være en god rollemodell. ←

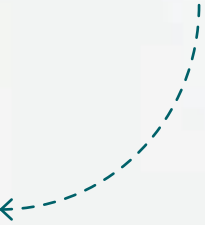
## HVA GJØR DU?

4

Du har en medarbeider du liker veldig godt. Han er populær, blid og hyggelig, og tar ansvar for det sosiale miljøet. Han snakker mye om hvor travelt han har det, og mange av kollegene tror nok at han leverer mer enn de fleste. Sannheten er at du til stadighet må rydde opp etter ham, og gjøre en del av det han skulle ha gjort. Du begynner å føle på at problemet har vart en stund, og skjønner at du burde ha sagt fra før. Hvordan takler du dette på en troverdig måte?

//

Vet du om noen som ikke skjønner hvordan man oppfører seg i åpent landskap?





# Å lede som kvinne, hva betyr det?

Det finnes ingen fasitsvar på hvordan man best kan lede som kvinne, men konsulentene Susann Goksør Bjerkheim og Anne Lindberg mener bevissthet rundt egen rolle gir lederskapet tyngde.

tekst SISSEL FANTOFT foto KRISTER SØRBØ OG SOLID UTVIKLING

**D**et handler om å bryte mønstre og bli oppmerksom på sosiale strukturer og kulturer for å finne sin egen vei.

I høst starter de to programmet «Min beste måte å lede som kvinne» i Norge. Det høres unektelig litt gammeldags ut. Skal kvinner lede annerledes enn menn?

Bjerkheim, konsulent i Solid Utvikling, og Lindberg som driver Barbro Dahlbom-Hall Konsult ble kjent med hverandre via en felles samarbeidspartner i Sverige, og Bjerkheim forklarer:

– Vi har ikke hatt så mye kompetanse på dette med kjønnsbevissthet i lederskapet, så det var et tema vi ønsket å utvikle oss på. Derfor meldte jeg meg på kurset «Min beste måte å lede som kvinne» i Sverige.

## Var skeptisk

Hun innrømmer at hun var en smule skeptisk i forkant.

– Jeg tenkte at vi har kommet langt når det gjelder likestilling i arbeidslivet, og var i utgangspunktet litt

ambivalent til egne kvinnekurs. Men jeg måtte spise hatten min. Kurset var enormt lærerikt, og umiddelbart etterpå tenkte jeg at «dette fortjener norske kvinner muligheten til å være med på», forteller hun.

Dermed innledet Solid Utvikling et samarbeid med Barbro Dahlbom-Hall Konsult for å kunne tilby programmet også i Norge.

– Det er et lederutviklingskurs som handler om å finne sin individuelle ledelsesstil basert på egen personlighet. Programmet tar utgangspunkt i det faktum at kjønnskategoriene «mann» og «kvinne» fremdeles står sterkt i samfunnet. Selv om vi begynner å se en mer nøytral tilnærming til kjønn, så er det fortsatt sterke stereotypiske forestillinger blant oss. Kraften i kjønnsbevissthet i ledelse ligger i den enkeltes innsikt: Hvordan har forventninger til meg som kvinne preget min atferd og mitt lederskap? Gjennom å få kunnskap om kjønnsproblematikk og hvordan dette påvirker leder og medarbeidere, vil deltakerne kunne benytte sin personlighet på en friere måte. Her er kraften i ledelse, sier Bjerkheim. →



Hvis jeg skal gjøre det på en troverdig måte må jeg også selv være klar over hva som er mine styrker og svakheter. Det er det som gjør oss til troverdige ledere.

SUSANN GOKSØR BJERKRHEIM

→ Det første norske kullet i programmet består av en gruppe kvinner i lederstillinger som møtes på en seks dagers samling i oktober. Deretter får de hjemmeoppgaver, og så møtes de igjen for en oppsummeringssamling etter 10 måneder.

- Nettverket de bygger på samlingene tar de med seg videre som en viktig ressurs, sier Bjerkrheim.

Kastet drakten

Sivilingeniør Anna Lindberg jobbet i 25 år som ekspert og sjef i store tekniske selskaper i Sverige. En dag spurte en kollega henne: «Anna, hvordan har du det og hvem er du?» Da stoppet hun opp og vendte blikket innover.

- Jeg hadde gjennom alle disse årene handlet ut fra en følelse av å «måtte» noe. Jeg kjente reglene og fulgte dem. Jeg hadde både billedlig og bokstavelig talt tatt på meg et kostyme, drakten, forteller hun.

Lindberg meldte seg på lederutviklingsprogrammet «Å lede som kvinne», som ble startet av Barbro Dahlblom-Hall allerede i 1980.

- Der fikk jeg ny innsikt gjennom å bli bevisst på de mønstrene og strukturene jeg befant meg i. Da byttet jeg ut drakten med de fargerike kjolene jeg innerst inne lengtet etter, sier hun.

I tettertid fikk Lindberg tilbud om å kjøpe Barbro Dahlbom-Hall Konsult, og de siste tre årene har hun vært eier, daglig leder og seniorkonsulent i selskapet.

- Vårt utgangspunkt er å hjelpe hvert individ til å finne sin beste måte å lede på. Det krever at man lytter innover for å kunne bli styrt av seg selv og sin egen vilje. Først og fremst handler det om å våge å nærme seg sine egne vurderinger og holdninger. Den indre styrte personen arbeider med å bli kjent med sin personlighet og sine styrker og svakheter. Gjennomslagskraften i lederskapet har en direkte kobling til de positive vurderingene av seg selv, sier Lindberg.

Troverdighet

I Solid Utvikling jobber Susann Goksør Bjerkrheim med å lede klientene gjennom utviklingsprosesser, blant annet gjennom coaching av ledere i konflikthåndtering og medarbeidersamtaler.

- Hvis jeg skal gjøre det på en troverdig måte må jeg også selv være klar over hva som er mine styrker og svakheter. Det er det som gjør oss til troverdige ledere. Derfor har «Min beste måte å lede som kvinne» vært fantastisk nyttig for meg. Det har vært en spennende reise innover, sier hun.

Indre hindre vi pålegger oss selv kan ofte være en brems for å bli den beste lederversjonen av oss selv, mener hun:

- Det er et klassisk mønster at mange kvinner diskvalifiserer seg selv, og for eksempel lar være å søke på lederstillinger. Derfor er det viktig å få en bevissthet rundt hva som er dine personlige hindre. På kurset lærer deltakerne også av hverandre, de kan speile seg i de andre deltakerne og bli inspirert, samtidig som de kan diskutere ulike problemstillinger, sier hun.

Ikke om menn

I kjølvannet av #metoo-bevegelsen har det oppstått en økende oppmerksomhet rundt kjønnsmønstre.

- Flere menn har kommet til meg og spurt «Er det virkelig slik?» Mønstre knyttet til kjønn er der selv om vi ikke alltid legger merke til dem. Som i alle andre sammenhenger må disse også i lederskapet tilpasses individuelt – og for å kunne bryte mønstre må vi se dem. Jeg tror ingen går på jobb for bevisst å spenne bein på andre. Alt handler om bevissthet, sier Bjerkrheim, og understreker at programmet «Min beste måte å lede som kvinne» overhodet ikke dreier seg om menn.
- Det handler om egenutvikling. Fokuset er vendt innover, sier hun. ←



Vårt utgangspunkt er å hjelpe hvert individ til å finne sin beste måte å lede på.

ANNA LINDBERG

# Sørger for skånsom livredning

På 1980-tallet jobbet Wilhelm-Magne Austevoll som mannskap på et beredskapsfartøy. Han ble stadig vitne til hvor røft folk ble reddet opp fra sjøen. Sånt kan det bli innovasjon av.

tekst SISSEL FANTOFT foto SEALIFT SYSTEMS

En dag i 1986 slo en lysende idé ned i ham: et effektivt, skånsomt og sikkert system for redningsaksjoner til havs. – Han satt på en stol og skulle ta opp en tung gjenstand og legge på fanget sitt. Ved å bøye albuen for å løfte armen, og svinge armen inn over fanget kom ideen: Slik kan vi løfte en gjenstand fra sjøen og opp i et fartøy uten å bruke unødvendige krefter eller sette oss selv i fare, forteller datteren Dorthe Iselin Austevoll, daglig leder i selskapet Sealift Systems.

Oppstarten av selskapet skjedde også ved en tilfeldighet. – Fartøyet som Wilhelm-Magne var om bord i skulle på verksted. Wilhelm-Magne fortalte broren sin om ideen. Broren mente den var god, og sammen med verkstedet ble den første Sealift redningskurven laget. Testen var så positiv at patent ble søkt og gitt samme år, sier hun.

### Brems, og ny fart

– Elf Aquitainen, nå Total, var det første selskapet som bestilte utstyret til alle sine beredskapsfartøy. Deretter gjorde Norske Shell det samme. Utfordringen var hele tiden prisen i forhold til de redningsnettene som ble brukt, og lagringsplassen, sier hun.

Løsningen ble å utvikle en sammenleggbar kurv.

Lave oljepriser og nedskjæringer hos oljeselskapene tidlig på 1990-tallet ble en sterk brems for selskapet. Men mangeårig Lederne-medlem Wilhelm-Magne ga aldri opp.

– I 2014 kom oppsvinget. Høyland Offshore, som alltid har hatt tro på dette redningssystemet, fikk kontrakt med Premier Oil på britisk sektor. Stor redningsdekning uten å sette eget redningspersonell i fare var en medvirkende årsak til kontrakten, forteller Austevoll.

Hun ble ansatt som daglig leder i 2016 og har brakt selskapet videre, blant annet med utvikling av nye produkter.

– Vi mener at Sealift Systems' redningssystemer og metoder har brakt redning fra skip til et helt nytt nivå, faktisk langt inn i de redningsområdene som bare kan dekkes av helikopter, sier hun.

### Tilpasset ulike behov

Selskapet har utstyr som blir tilpasset hvert enkelt skip, slik at det passer kundens ønsker og behov.

– Vi har et større system kalt «Sealift Rescue», og et mindre ved navn «Sealift FRDC». Det største systemet kan plukke opp mennesker, redningsflåter, slepetau og andre objekter som

passer i den 50 m<sup>2</sup> store kurven. I tillegg holder vi på med et innovasjonsprosjekt sammen med rederiene Norled og Rødne, der vi utvikler et system som blir tilpasset mindre person- og ekspresbåter, og til servicefartøy som brukes til persontransport for vindmøller til havs, sier hun.

### Stadig utvikling

Selskapet er også i etableringsfasen på prosjektet «Sealift MultiLift».

– Det er et kombinasjonssystem som skal kunne redde enkeltpersoner, flåter, livbåter, hyperbare-livbåter, frd/frdc (Fast Rescue Craft/Fast Rescue Daughter Craft – de oransje båtene som man ser på større fartøy som brukes til personredning), helikopter på sjøen, ta opp slepetau og re-etablere slep, samt foreta tørr-evakuering fra installasjon til beredskapsfartøy, legger hun til.

Redningsutstyret er formet som en kurv som er montert på en pidestall som igjen er montert på fartøyet.

– Redningskurven blir senket ned i sjøen under den forulykkede som på den måten blir hentet ut av sjøen på en skånsom og sikker måte. Den forulykkede blir værende i en horisontal posisjon, noe som er viktig med tanke på hypotermi og skader, og en utsetter ikke eget redningspersonell eller mannskap for unødven-



Far og datter Wilhelm-Magne og Dorthe Iselin Austevoll jobber tett sammen med brukerne når de utvikler selskapet gjennom innovasjon.



Vi mener at Sealift Systems' redningssystemer og metoder har brakt redning fra skip til et helt nytt nivå.

DORTHE ISELIN AUSTEVOLL

dig fare. En plukker også opp flåter og gjenstander på samme måte, forteller Austevoll.

Kunder og brukere kan være alle som driver med sjøredning, som oljeindustrien, Havvind, Kystvakten, Redningsselskapet, redningsetater, frivillige organisasjoner, flyplassberedskap, politiet, Marinen, Kystverket, Losvesenet og så videre.

### Innovasjon

Eventyret om Sealift Systems er et godt eksempel på norsk innovasjon og entreprenørskap.

– Sealift Systems har utfordret «sementerte» tankesett og løsninger. Det er utfordrende å komme opp med nye ideer og nye produkter som berører det etablerte og som kan ha kostnadsrelaterte betydninger. Vi har gått inn i redningsutføringer i forskjellige områder og funnet løsninger som er i tråd med selskaps

filosofi: Redde liv, skånsomt i alle faser og alt slags vær og klima, og ikke utsette eget redningspersonell for unødvendig fare, sier hun.

### Stort nettverk

I tillegg til henne er enda en person ansatt på fulltid.

– Ved spesielle behov som ved demoer av system og reise- og montørjobber så hjelper andre i familien til. Det er Sealift Systems som har rettigheten til produktene. Vi utvikler nye ideer, utfører oppfølging og kvalitetskontroll i byggefase og sluttkontroll, og har et tett samarbeid med brukerne. Det er brukerne som tester og rapporterer redningsresultatene som vi kan bringe videre til andre. Nettverket består av skipsdesignere, produsenter, kranleverandører og forskjellige under- og leverandører, forteller Dorthe Iselin Austevoll. <

# Er din bedrift tilstrekkelig grønn?

Det grønne skiftet er over oss med full styrke, og endringene skjer raskt. Klimabevissthet vil spille en stadig viktigere rolle framover, når det gjelder både omdømme, samfunnsansvar og lønnsomhet. Du som leder må gå foran.

tekst SISSEL FANTOFT

**D**et er ingen tvil om at megatrenden i verden er at holdninger og forbrukermønstrene endrer seg i retning av en mer bærekraftig modell.

– Derfor er det rett og slett en strategisk nødvendig øvelse for bedrifter å tenke langsiktig – hvis ikke vil de ikke overleve. Å tenke bærekraftig er nødvendig også av økonomiske årsaker, fastslår administrerende direktør Bjørn Arild Thon i RENAS, en non profit-organisasjon som er Norges ledende returselskap for EE-avfall (elektriske og elektroniske produkter).

## Stort engasjement

– Jeg kaller det å drive smart butikk. Det handler om å bygge et godt fundament slik at bedriften kan tjene penger i mange år framover. Dette er lange prosesser som må forankres fra styre og ledelse og nedover i organisasjonen, ellers vil det ikke fungere, legger han til.

Thon mener at norske myndigheter må bli enda bedre til å skape gode rammebetingelser for næringslivet når det gjelder det grønne skiftet.

– Det er et kjempeengasjement i næringslivet, men politikerne og byråkratiet henger ikke helt med og blir dermed en brems for utviklingen, sier han.

## Sirkulærøkonomi

Thon mener at mange norske selskaper allerede gjør mye bra.

– Men mange kan bli enda bedre. Vi redder ikke verden ved å sortere avfall – det er bare resultatet av den lineære økonomimodellen. Vi er nødt til å flytte oss høyere opp i verdikjeden og designe og produsere produktene slik at vi ikke skaper avfall, sier han.

Det var bakgrunnen for at RENAS sammen med Elektroforeningen og Regnskap Norge i 2017 etablerte Circular Norway, som jobber for å akselerere overgangen fra lineær til sirkulær økonomi i norsk næringsliv. →



Sirkulærøkonomi handler blant annet om gjenbruk. Her hos Celsa Armeringsstål AS i Mo i Rana blir skrapjern smeltet om og brukt igjen.

→ – Vi er nødt til å skape arenaer for opplæring og holdningsendringer – ingen klarer dette alene, sier Bjørn Arild Thon.

Topplederlandslag

Cathrine Barth er co-founder og leder strategi i Circular Norway. Hun mener at grønne virksomhetsstrategier blir stadig viktigere.

– Modellen med økt forbruk, økt vekst og økt råvareuttak må stoppe. Vi må ta innover oss at jordas ressurser ikke er uendelige, og få den grønne strategitrappa opp på nivået for produkt- og forretningsutvikling. Hvis vi skal nå målene i Parisavtalen må vi finne modeller som innebærer økt vekst med mindre materialavtrykk, sier hun.

Det krever en enorm innsats, ikke minst fra næringslivet.

– Næringslivet er nødt til å gå foran og ikke vente på å bli regulert. Vi må begynne å ta vare på de ressursene vi har i større grad, og dette utfordrer den konsumentkulturen vi har hatt de siste 50 årene. Ingen klarer å løse dette alene, derfor prøver vi å etablere topplederlandslaget for sirkulærøkonomi, sier hun.

I Nederland har myndighetene satt som mål at innen 2030 skal 50 prosent av alle nybygg bestå av gjenvunnet materiale, og resten av fornybare ressurser.

– Om ti år kan dette også være normen i Norge, og da nytter det ikke å bestille enda et lass med granitt fra Kina. Vi er nødt til å endre måten vi tenker på, og det mange selskaper lever av i dag kan være borte i morgen, fastslår Barth.

En grønnere fremtid

Klimarapporten «New Climate Economy» ble lansert under klimakonferansen Global Climate Action Summit i San Francisco i september, med blant annet klimaminister Ola Elvestuen (V) til stede. Rapporten konkluderer med at verden i løpet av de neste 20–30 årene må legge om all infrastruktur til å bli bærekraftig og miljøvennlig.

– Jeg forventer at både regjeringen og Stortinget er klar over hvor viktig det er med en grønn omstilling, at det er tidskritisk, men også en stor mulighet for norsk økonomi om vi gjør det riktig. Vi, og alle andre, må få opp tempoet, sier Elvestuen i en kommentar til NRK.

Økonom Helen Mountford har ledet arbeidet med rapporten. Hun understreker hvor viktig det er for Norge å ha flere bein å stå på enn olje og gass framover.

Et selskap som har tatt innover seg endringene verden står overfor er Equinor, som er en av verdens største offshoreoperatører og forsyner 170 millioner mennesker med energi. I planen for utbygging og drift for Johan Sverdrup fase 2, den største utbyggingen på norsk sokkel siden 1980-tallet, inngår også tiltak for å legge til rette for kraft fra land til Utsirahøyden i 2022. Utslippsbeparelsene anslås til 460 000 tonn CO<sub>2</sub> i året, som tilsvarer utslipp fra 230 000 personbiler hvert år.

Driver innovasjon

I tillegg til å utvinne fossile energikilder som olje og gass, satser Equinor også på fornybar energi, blant annet



Det er et kjempeengasjement i næringslivet, men politikerne og byråkratiet henger ikke helt med og blir dermed en brems for utviklingen.

BJØRN ARILD THON

Foto: RENAS/Simon Skreddernes, Fartein Rudjord





Foto Equinor

Johan Sverdrup-utbyggingen er den største på norsk sokkel siden 1980-tallet. Her legges det til rette for kraftforsyning fra land, og store besparelser i CO<sub>2</sub>-utslipp.

→ med vindparker til havs. Selskapet har siden 1990-tallet vært en ledende innovatør innen karbonfangst- og lagring. På Equinors hjemmesider fastslår selskapet at «Vi mener et lavest mulig CO<sub>2</sub>-fotavtrykk er avgjørende for å være konkurransedyktig i fremtiden. Vi mener også at det finnes attraktive forretningsmuligheter i overgangen til lavkarbonsamfunnet.»

Innen 2020 regner Equinor med å bruke opptil 25 prosent av sine forskningsmidler på nye energiløsninger og energieffektivitet, og har som mål å oppnå en årlig reduksjon i CO<sub>2</sub>-utslippene på tre millioner tonn innen 2030 sammenlignet med 2017.

– Vi ønsker å bidra til en bærekraftig framtid, og vil være konkurransedyktig også i en lavutslippsframtid, understreket sjeføkonom Erik Wærness i Equinor i en kommentar i Dagbladet 17. august.

– Morgendagens havnæring og offshorebransje kan like gjerne være sirkulær som lineær. Norge har alltid vært i front på disse områdene, og nå gjelder det å posisjonere seg også her for en grønnere framtid, understreker Cathrine Barth. ←



## Morgendagens havnæring og offshorebransje kan like gjerne være sirkulær som lineær

CATHRINE BARTH

### DET HASTER, OG DET LØNNER SEG

Er din bedrift godt nok forberedt på det grønne skiftet? Omstillingene i næringslivet skjer raskt, og selskaper som er tidlig ute med å posisjonere seg har større muligheter til å vokse i framtiden.

- ☑ Tenk økonomisk bærekraftig i et langsiktig perspektiv.
- ☑ Sørg for at en grønn strategi er forankret fra øverste hold i selskapet.
- ☑ Tenk sirkulært i stedet for lineært i alle sammenhenger. Ifølge Circular Norway ser bedrifter som bruker sirkulærøkonomiske prinsipper på redusert materialbruk, design, gjenbruk, reparasjon, resirkulering og oppgradering. Fordelene er mange for de som lykkes med en slik omstilling: Økt vekst, konkurransefordeler, reduserte kostnader, lavere miljøbelastning og en mer effektiv verdikjede.
- ☑ Vær forberedt på strammere reguleringer fra myndighetene. Ligger dere i forkant blir omstillingen enklere.
- ☑ Ikke undervurder bedriftens omdømme hos forbrukerne. Ifølge en forbrukerundersøkelse utført av The Natural Marketing Institute blant 53 000 amerikanere vurderer 58 prosent av forbrukerne et selskaps klima- og miljøavtrykk før de bestemmer hvor de skal kjøpe sine produkter.

## Takk for alle bidrag til Abrigo!

I mødrehome nord for Rio de Janeiro i Brasil har mange opplevd å få et nytt liv i trygghet.

Du som er medlem av Lederne fortsetter å gi din støtte med én kr pr måned slik at unge mødre kan mestre livene sine, og dermed gi seg selv og sine barn en bedre framtid. Utdanning og helsehjelp er viktige deler her. Du kan bli bedre kjent med dette lyspunktet i en tøff verden på [www.lederne.no/abrigo](http://www.lederne.no/abrigo)



**lederne**  
Vi bygger gode ledere

Foto Alf Berg

### HJERNESCANNING LYVER IKKE

## Gir raskt næring til hjernens hukommelsesdel

Tabletten bidrar til din mentale yteevne og kognitive funksjon, som hukommelse, oppmerksomhet og konsentrasjon. Tabletten kan brukes av både unge og eldre.

### IMPONERENDE RESULTATER

Tabletten er med aminosyren L-theanin, som finnes naturlig i grønn te. Hjerne-scanninger av friske personer viser tydelig hvordan hjernebølgene avslører høyere aktivitet allerede innen en time.

naturlig ekstrakt av valnøtt, granateple, furubark, pepper og B vitaminer, som gir næring til hjernen. B vitaminer bidrar til normal funksjon av nervesystemet. Pantotensyre bidrar til normal mental yteevne. Og jod bidrar til normal kognitiv funksjon, dvs. hukommelse, konsentrasjon og oppmerksomhet.

Clear Brain er en pionertablett som hjelper deg å opprettholde en normal hjerne som kan tenke og reagere raskt.



Du mister overblikket når du har det travelt. Du glemmer navn på folk du har kjent i årevis. Du kan kjøre deg bort eller glemme hvor du har parkert bilen. Du glemmer avtaler eller hvor du har lagt ting, for å nevne noe.

Det kalles aldersrelatert hukommelsestap. Tusenvis rammes av dette fenomenet. Mange tar også grep for å bevare en god normal hjernefunksjon og flere benytter seg av Clear Brain tabletten.

### BANEKRYTENDE

New Nordic har utviklet en banebrytende tablett med kraftfulle næringsstoffer til hjernen.



Fra målinger (se bildet over) kan man se hvordan L-theanin fra grønn te aktiverer hjernens hukommelses- og konsentrasjonsdel - de røde hjernebølgene - i motsetning til de mer inaktive blå hjernebølgene hos personer som har fått placebo.

### NÆRING TIL HJERNEN

Forruten L-theanin, inneholder Clear Brain



### FORHANDLERE

Du får kjøpt Clear Brain på Life, H Naturkost, Sunkost, VITA og på [newnordic.no](http://newnordic.no)

New Nordic; tlf: 69 25 73 00.

\*Sang-Ki Park, In-Chul Jung, Won Kyung Lee, Young Sun Lee, Hyong Kook Park, Hyo Jin Go, Kiscong Kim, Nam Kyoo Lim, Jin tae Hong, Sun Yung Ly, and Seok Seon Cho: A Combination of Green Tea Extract and L-Thanine Improves Memory and Attention in Subjects with Mild Cognitive Impairment: A Double-Blind Placebo-Controlled Study. J Med Food 14 (4) 2011, 334-343

## Snakk med dingsene!

**Digitale assistenter dukker opp i stadig flere produkter. Nå kan vi snakke til produktene på norsk.**

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

Smarthøytaler har vi hørt om en stund, men nå kommer det en rekke produkter som har støtte for såkalte digitale assistenter. Felles for dem alle er at vi kan snakke til dem. Både Google, Amazon og Apple har sine teknologier på dette området. Google Assistant kom med norsk tekst i begynnelsen av september.

### En del av smarthjemmet

En digital assistent er et produkt som styres med stemmen, og som kan styre andre produkter og tjenester. Sier du for eksempel «Hei Google, slå på lyset», så vil lyset komme på. Det finnes allerede lypærer som er smarte, blant annet Philips Hue. På den store elektronikkmesse IFA i Berlin i september, så vi en rekke produkter med støtte for Google Assistant eller Amazon Alexa. De fleste av dem var små bordhøytalere, men også andre typer produkter ble lansert.

Flere hodetelefonprodusenter kommer med Google Assistant innebygd. Da kan du fortelle hodetelefonen hvilken musikk du vil høre på: «Hei Google, spill Beatles». Andre kombinasjoner av produkter finnes også,

for eksempel nettverksrutere med digital assistent. Og selvfølgelig alt til kjøkkenet. Tenk så fint det er å kunne si til kaffemaskinen at du har lyst på en kaffe latte, eller be stekeovnen skru seg på 150 grader!

I begynnelsen av en teknologisk liv, kommer det en rekke produkter og løsninger, og noen er mer fornuftige enn andre. For noen vil slike typer hjelpemidler bli avgjørende, eksempelvis funksjonshemmende, som da kan bruke stemmekommando til å få utført oppgaver de har problemer med i dag. Bilindustrien satser også for fullt på talestyring. Det vil i første rekke erstatte en del knapper og brytere, men tenk så enkelt det blir når du kommer med bagasje eller småbarn på armen: «Hei Bil, åpne opp venstre bakdør og bagasjerom». Det er i teorien bare fantasien som setter begrensninger for hvordan denne teknologien kan brukes.

### Hva med sikkerheten?

Alt som er tilkoblet internett kan i teorien hackes. Når vi kobler til lys, døråser, ventilasjon, vaskemaskiner, varmeovner, underholdningsprodukter og alt annet vi måtte ønske til nettet, må vi også tenke sikker-



Smarthøytalere finnes i mange farger og fasonger. Her et utvalg fra Harman Kardon.

het. Rema 1000 har en reklame gående på TV, som har som hovedtema smarthjem og digitale assistenter. Men en liten tur til tannlegen, og litt bedøvelse, skaper en del utfordringer når alt styres med stemmen. Om noen hacker seg inn på «alt vi har», så kan og vil det skape mange problemer.

Et annet aspekt er hvordan Google og de andre velger hva assistenten tilbyr meg. Om jeg sier «Hei Google, jeg har lyst på pizza», hvilken leverandør vil den da komme med forslag på?

Vil det være den billigste, den



De nyeste hodetelefonene fra JBL har støtte for Google Assistant

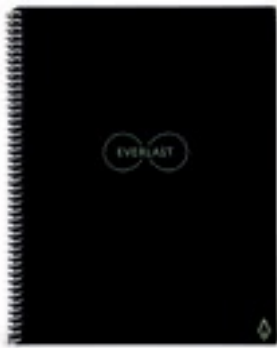
beste, den som er nærmest meg, eller den som har betalt for å komme «øverst på søket»?

Digitale assistenter vil kunne hjelpe oss mye, og det vi ser nå er bare begynnelsen. Framtiden blir spennende! ←



### For deg som liker det analoge

**Everlast** er notatboken som varer evig. Sidene føles som papir, men det du skriver eller tegner kan tørkes av, slik at du kan bruke boken om og om igjen. I tillegg kan du ved hjelp av smarttelefonen din og appen Rocketbook sende notatene til ulike skytjenester som iCloud, Google Drive, Slack, OneNote, Evernote og Dropbox.



### Til den kaffetørste

Har du drømt om å våkne til duften av nybygget kaffe? Med **Smarter WiFi kaffemaskin** blir drømmen virkelig. Ved hjelp av en app kan du styre kaffemaskinen med iPhone din. På den måten kan du brygge ferskkvernet kaffe hvor og når som helst. Bryggeren tar hånd om hele prosessen fra bønne til kopp.



### Se film og serier overalt

Med denne smarte dingsen kan du lage din egen kino – hvor som helst. **Cinemood** er en trådløs og håndholdt projektor som projiserer bilder i HD 1080p. Den inneholder et digitalt bibliotek med en rekke filmer og e-bøker. I tillegg kan du streame både Netflix, Youtube og YouTube Kids.



### For deg som trenger mer tid

Sjekker du konstant klokken på mobilen og føler at døgnet har for få timer? **Slow** mener de har løst problemet med sine Slow Watches – analoge 24-timersklokker. Når du ser hele døgnet på et armbåndsur, mener Slow at du får oversikt nok til å utnytte døgnet mer effektivt, time for time. Fine er de også!



### Til den moteriktige og helsebevisste

**Bellabeat Leaf Urban** er en aktivitetsmåler som skiller seg ut fra andre varianter på markedet. Den er pen å se på, uten skjerm og kan brukes som både armbånd, kjede og clip. Dingsen måler alt fra antall skritt og søvnmonster til stressnivå, meditasjonsmonster og menstruasjonsyklus. Alt i ett, med andre ord. Kompatibel med både iPhone og Android.



### Slapp av, les og konsentrer deg med riktig lys

Du har kanskje følt deg slapp og sliten etter en dag på kontoret? Lys påvirker humøret og oppførselen vår på godt og vondt, og kroppen vår merker forskjell på dagslys og lys fra lysstoffrør. Med bordlampen **Hue Wellner** fra Philips kan du nyte naturlig, hvitt dagslys som skal hjelpe deg med å våkne, få energi, konsentrere deg, lese og slappe av.



### Perfekt temperert te og kaffe

Lite er verre enn for varm eller for kald drikk – så lenge det ikke er snakk om iskaffe eller iste. **Ember Travel Mug** er verdens første termokopp som gir deg full kontroll på temperaturen. Du justerer enkelt temperaturen på koppen, eller via bluetooth med en app. Koppen lades opp med en medfølgende dockingstasjon.

# App-solutt alt kan lastes ned

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



### PlantSnap Plant Identification

Har du noen gang sett på en blomst og lurt på hva den heter? Med denne appen kan du identifisere alle typer planter: trær, blomster, sukkulenter, sopp, kaktuser og mer. Med kameraet på mobilen og AI-teknologi analyserer app-en hvilken type planter det er. For øyeblikket ligger det hele 316 000 plantesorter app-ens database, og algoritmen lærer 50 000 nye hver uke.



### TED

Mat nysgjerrigheten og utvid horisonten med inspirerende TED-talks rett i lommen. Utforsk mer enn 3000 gratis videoer og lær noe nytt fra de mest inspirerende og erfarne menneskene i verden. Søk på temaer som for eksempel forskning, psykologi, lederskap, miljø og samfunn. Videoene er teksten på over 100 språk og kan lagres offline med et lite klikk.



### Adobe Fill & Sign

Hva er vel mer irriterende enn å måtte skrive ut dokumenter, fylle ut skjemaer og signere, for så å skulle skanne arkene inn igjen og sende dem videre på mail. Denne appen gjør den klønete prosessen betydelig lettere. Rediger skjemaer direkte i app-en, eller fotografer dem med mobilen. Signer digitalt og send av gårde. Det kan knapt bli lettere!



### Google Lens

Til å begynne med fungerte Google Lens kun på Google Pixel-telefonene. Men nå er den endelig tilgjengelig som app til flere Android-modeller. App-en benytter AI-teknologi og kameraet på mobilen til å identifisere alt fra tekst og gjenstander til planter, hunderaser og bygninger. Det er kun fantasien som setter grenser, men først og fremst identifiserer app-en det den ser.



### Shazam

Dette er en av verdens mest populære app-er, og det med god grunn. Hvor ofte hender det ikke at du hører en sang, men ikke vet hvem som har den eller hva den heter? Over 100 millioner folk bruker Shazam hver måned til å finne svaret. La app-en høre sangen du lytter til, og vips – så har du svar på hva den heter og hvem som synger.

## FIRE SMARTE MÅTER Å BRUKE GOOGLE DOCS PÅ

Det finnes kanskje 4000 smarte måter, her er et utvalg:

1

### Samarbeid og del

Google Docs er perfekt for deling og samarbeid. Skriv samtidig i samme dokument eller del det med hvem du vil.

2

### Chat med de du jobber med

Når du jobber sammen med noen i et dokument kan dere bruke den integrerte chat-funksjonen til å prate om ting mens dere jobber.

3

### Send en link med PDF på 1–2–3

Kopier den fulle URL-en i nettleseren hvor du redigerer dokumentet. Endre «/edit» på slutten av lenken til «/export?format=pdf» (uten hermetegnene). Send av gårde!

4

### Ikke la språkbarrieren stoppe deg

Ved å trykke verktøy → oversett dokument, kan du automatisk oversette dokumentet til alle Google Translates språk.

Kilde: Chef.se

Foto: NTB SCANPIX

# Hold deg oppdatert!

Det gis stadig ut nye bøker som er relevante for ledere i ulike organisasjoner. Noen er smale, mens andre er brede, og kan være interessante for svært mange ledere.

## Å lede med hodet og hjertet

Avis Glaze

Ha hjertet på rett plass

Denne boken er gjennomsyret av Avis Glaze sitt syn på lederskap og mennesker: Vi må ikke lede bare med hodet, men også med hjertet. For at alle elever skal få en inkluderende og likeverdig utdanning må man sette elevenes beste i sentrum. Med utgangspunkt i egne erfaringer fra alle nivåer i utdanningssystemet gir Glaze verdifulle innspill til kvalitetsarbeid både på individ-, organisasjons- og systemnivå. Boken er lettlest og krydret med gode eksempler fra praksis.

Cappelen Damm Akademisk



## Etikk og ledelse

Einar Gelius

Bli en bedre leder for de ansatte

Hva er en god leder, hvorfor er en leder god – og hvordan kan lederen bli bedre? I denne boken deler Einar Gelius tanker, erfaringer og opplevelser om hva godt lederskap bør være. Han har 25 års erfaring som prest, og har de siste ti årene holdt utallige foredrag og seminarer om temaene motivasjon, ledelse og etikk. I boka lanserer Gelius fem bud om godt lederskap: Vis mot, skap tillit, vær en sosial arkitekt, vær entusiastisk og vis kjærlighet.

Forlaget Kristiansen



## Prosessledelse, ledelse og utvikling av prosesser

Jon Iden

Slik gjør du prosessen smidigere

Denne boken gir en framstilling av prosessledelse, både som fagområde og som etablert praksis i bedrifter. Forfatteren drøfter aktuelle teorier, modeller, metoder, teknikker og utfordringer forbundet med fagområdet. Boken passer for akademikere og ledere som arbeider med problemstillinger knyttet til prosessledelse. Hvordan digital teknologi benyttes til å utvikle mer effektive prosesser blir også behandlet i boken.

Fagbokforlaget



## Klimavennlige handlinger på arbeidsplassen

Jon Bjartnes

Bli mer klimavennlig på jobb

Klimaendringer er en av de største utfordringene som menneskeheten står overfor. Det er avgjørende for livet på jorda at utslippene av skadelige klimagasser reduseres. For å få det til må alle bidra. Bedriftenes miljøansvar er først og fremst et styre- og ledelsesansvar. I denne boken får du kunnskap om klimaspørsmål og eksempler på hvordan ansatte og tillitsvalgte kan påvirke klimavennlige handlinger.

Gyldendal



## Filosofi og ledelse

Bjørn Olav Roaldseth (Redaktør)

En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse

Det er forskjell på bare å fungere i sitt fag og det å være seg bevisst hvilken betydning det faglige arbeidet du utfører, har for andre. Denne boken presenterer viktige perspektiver innen ledelsesfilosofi og på den måten få leseren til å reflektere over egen atferd i samspill med andre. Artiklene er bygd opp som samtaler mellom student og foreleser med dialogen som nøkkel til forståelse i fokus.

Hertervig akademisk



## Få ting gjort! Velsmurt hverdag uten stress

David Allen

Effektiv med mindre stress og uro

I denne nyoversatte og redigerte versjonen er metodene tilpasset vår moderne, digitale hverdag. I «Få ting gjort» lærer du hvordan du lager gjøre-lister som virkelig fungerer, hvordan hurtigtrikset «tominuttersregelen» frigjør arbeidstid og skaper sinnsro, og ikke minst hvordan du skal få overtaket på innboksen og det digitale stresset én gang for alle.

Bazar

## Følg med på lederne.no

En organisasjon med profilen «Vi bygger gode ledere» må stadig utvikle seg og bli enda bedre. Lederne.no har utvikling av inspirerende og nyttig innhold i fokus. Organisasjonen Lederne skal bli enda tydeligere i rollen som rådgiver og faglig ekspert. Dette for å ivareta interessene til, og kontinuerlig utvikle norske ledere. God ledelse skaper verdier for Norge og trivsel på små og store arbeidsplasser. Med gode ledere får vi færre konflikter. Gode ledere bygger et bedre samfunn. Vi skal være tydelige, inkluderende og troverdige – egenskaper vi ønsker av ledere på arbeidsplassen.



# Smart

KURS OG KOMPETANSE / FORSIKRING / IUS / DETTE ER LEDERNE



## Lyst på tur til eventyrlige Svalbard?

Årets rekrutteringskampanje har som i fjor en fantastisk premie. I år er det opplevelsestur til isbjørnens rike, Svalbard. Jo flere du rekrutterer, desto flere muligheter har du til å vinne.

**INKLUDERT** i det som vil bli et minne for livet er følgende:  
→ Tur/returbilletter med fly for to personer mellom Fastlands-Norge og Longyearbyen.  
→ Overnatting på nyrenoverte Funken Lodge et frittstående Nordic Choice Hotell. Her bor dere på Haugen, med flott utsikt over Longyearbyen og opp mot Larsbreen.  
→ En hel dag i hundeslede i kombinasjon med et besøk i isgrotte: Sammen med hunder og erfarne guider vil dere bli transportert gjennom det vakre landskapet på Svalbard. Her er det bare å nyte stillheten og det vakre arktiske landskapet

→ Villmarksaften med deilig mat og drikke, og forhåpentligvis med nordlyset dansende over himmelen.  
→ Vi kan ikke love at dere får se isbjørn, men utelukker det heller ikke!  
→ Vi tar dere med til der verdens nordligste øl blir til, Svalbard Bryggeri. Her brygges øl som inneholder 2000 år gammelt brevann fra Bogerbreen på Svalbard.  
→ Muligens også snøscootertur til steder som Barentsburg, Pyramiden eller Isfjord Radio.  
→ Og mye, mye mer ...

Svalbard er også et eldorado

for snøscooter-safari og det må oppleves! Her kommer naturen tett på, og dere vil være glade for å ha en bevæpnet guide som passer på. Her kan dere være heldige å se både reinsdyr, ryper og rev på nært hold.

### Slik foregår kampanjen:

→ Når du rekrutterer et nytt medlem fyller du inn feltene for rekruttering på innmeldingsskjemaet.  
→ For hvert nye medlem du rekrutterer får du et nytt «lodd» i potten.  
→ Nye medlemmer må ha betalt sin første kontingent for at «loddet» blir med i trekningen.

→ 1. desember 2018 trekkes en vinner blant alle som har rekruttert ett eller flere medlemmer i løpet av året.  
→ Selve turen legges til 2019.  
→ Skulle vinneren av ulike årsaker ikke ønske å reise til Svalbard, kan vi finne andre løsninger innenfor samme økonomiske ramme.  
I tillegg til dette vil det også bli andre premier til alle som har vervet flest i løpet av året, så følg med!

Sist, men ikke minst: Vi fortsetter tradisjonen med å oversende en gavesjekk på 50 000 kroner til mødre hjemmet Abrigo. ←

# Hvilket ansvar har en arbeidstaker?

Arbeidsmiljøloven er viktig for ansettelsesforhold og arbeidsmiljø. Det er smart å sette seg litt inn i hva som står der. Kanskje ansvaret ditt er større enn du tror?

tekst ADVOKAT FRØYDIS VANDVIK LØVDAL



Arbeidsmiljøloven har som formål å sikre trygge ansettelsesforhold og et forsvarlig arbeidsmiljø. Arbeidsgiver vil som den sterke part naturlig nok ha mer makt i arbeidsforholdet og dermed mer ansvar enn arbeidstaker. Arbeidsgivers ansvar og plikter er regulert og framhevet i lovverket. Men hvilke plikter har arbeidstaker?

Lederne jobber for å ivareta våre medlemmers rettigheter som arbeidstakere. Det skjer likevel at utfordringer i arbeidslivet kan skyldes medarbeidere som ikke er tilstrekkelig bevisst sitt ansvar i arbeidsforholdet. Det er et gjensidig lojalitets- og avhengighetsforhold mellom leder og medarbeider og mellom kolleger, og dette må fungere for at lovens intensjoner skal kunne oppnås. Godt lederskap og godt medarbeiderskap forutsetter hverandre.

## Medvirkningsplikten

Arbeidstaker har en plikt til aktivt å medvirke til å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø. I arbeidsmiljøloven finner vi hovedbestemmelsen om denne medvirkningsplikten i § 2-3. Her framgår det blant annet at arbeidstaker skal:

☺ medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av HMS-arbeid



☺ aktivt medvirke ved gjennomføring av tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø

☺ underrette arbeidsgiver og verneombudet og i nødvendig utstrekning andre arbeidstakere når det oppdages feil eller mangler som kan medføre fare for liv eller helse, og arbeidstaker ikke selv kan rette på forholdet

☺ sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet får beskjed hvis arbeidstaker får kjennskap til trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen

☺ melde fra til arbeidsgiver ved skade og sykdom som arbeidstaker mener har sin grunn i arbeidet eller forholdene på arbeidsstedet

☺ medvirke ved utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplaner ved fravær fra arbeidet

på grunn av ulykke, sykdom, slitasje eller lignende

I arbeidsmiljølovens forarbeider har lovgiver også presisert at det er viktig at den enkelte arbeidstaker tar ansvar for sitt eget og kollegenes arbeidsmiljø.

## Lojalitetsplikten

Arbeidsforholdet er et kontraktsforhold. Det er et alminnelig kontraktsrettslig prinsipp at partene plikter å opptre lojalt overfor hverandre. Et arbeidsforhold har et særlig tillits-element, og lojalitetsplikten spiller stor rolle her. Arbeidstakers lojalitetsplikt innebærer en plikt til å ivareta arbeidsgivers interesser, og dermed en plikt til å avstå fra handlinger eller opptreden som kan skade arbeidsgivers interesser.

Å fremme arbeidsgivers interesser kan føre til konflikt

med egne interesser. Dersom det oppstår en interessekonflikt, skal arbeidstaker som hovedregel fremme arbeidsgivers interesser framfor sine egne. Arbeidstakers lojalitetsplikt gjelder også dersom det oppstår en situasjon der vedkommende kan utnytte sin stilling til fordel for seg selv eller andre.

## Ytringsfrihet

Arbeidstakers taushetsplikt er en del av lojalitetsplikten. Taushetsplikten må likevel ses i forhold til retten til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Innenfor de rammer som følger av ytringsfriheten har arbeidstaker også en lojalitetsplikt overfor arbeidsgiver hva angår negativ eller kritikkverdig omtale av bedriften utad. I dette ligger det en plikt til å vise varsomhet med for eksempel uttalelser i sosiale medier.

Å drive konkurrerende virksomhet med arbeidsgiver vil anses illojalt. En arbeidstaker kan heller ikke ta ekstrajobber eller inneha verv som medfører så store belastninger at det hindrer arbeidstaker i å utføre den ordinære jobben tilfredsstillende.

Brudd på medvirknings- og lojalitetsplikten i et arbeidsforhold kan gi grunnlag for advarsel, oppsigelse eller i ytterste konsekvens avskjed. ←

Foto Stock

# På tide å se over forsikringene

Giftet deg? Skilt deg? Fått barn? Kjøpt hus? Har du lån? Livet endrer seg, og behovene med det, også for forsikring. Som etablert har du andre behov enn som singel 22-åring.

tekst ELLEN LINDÉN DØVIKEN, SENIOR FORSIKRIGSMEGLER

Hva skjer når du blir langtidssykemeldt? Du går først tolv måneder på sykemelding hvor mange får full lønn av arbeidsgiver. Etter det må du over på arbeidsavklaringspenger fra NAV. Det gir en vesentlig lavere inntekt!

Tjener du kr 581 000 eller mer? Da får du utbetalt maksimalt kr 385 000 (66 % av 6 G) i arbeidsavklaringspenger. En utbetaling som du skatter av. Tjener du mindre, får du mindre. Tjener du mer, får du ikke mer. Så jo høyere lønn du har, desto større blir tapet!

## Riktig forsikring

En riktig forsikring kan gi deg mye bedre økonomi ved slike endringer i livet. Allerede etter ett års sykemelding kan du få utbetalt forsikringen Uførenterente. Den utbetales månedlig, og er et bra påfyll til arbeidsavklaringspengene. Velg mellom 8000 eller 16 000 kroner i måneden. Det er bare 4,6 prosent skatt på utbetalingen. Forsikringen koster fra kr 504 i året.

Ved lengre tids uførhet kan du få en engangsutbetaling med en annen forsikring: Uførekapital. Den utbetales hvis uførheten blir varig, eller etter tre år på sykepenge/arbeidsavklaringspenger, såfremt du får innvilget samme stønad for det 4. året. Du kan velge mellom tre for-



skjellige skattefrie utbetalingssummer: kr 1 162 596, kr 2 325 192 eller kr 3 487 788, både for deg selv og for ektefelle/samboer. Forsikringen koster fra kr 421 i året.

Uføreforsikringene utbetales uansett om det er sykdom eller ulykke som er årsaken til uførheten.

## Ved kritisk sykdom

Hvert år rammes over 60 000 nordmenn av en kritisk sykdom.

Du kan kjøpe kritisk sykdomsforsikring i klosser à 200 000 kroner, maksimalt én million kroner, både for deg selv og for ektefelle/samboer. Det koster fra kr 192 per år for én kloss. Forsikringen gir en rask engangsutbetaling ved kritisk sykdom som f.eks. hjerneslag, hjerteinfarkt, nyresvikt eller alvorlig kreftsykdom. Vårt aller beste tips er å kjøpe forsikringene du trenger mens du fortsatt er frisk! ←



## Ta kontakt!

→ Vi har vårt eget forsikringskontor som svarer på det du lurer på! Du når oss på flere måter: Ring 22 54 51 50. lederne.no/forsikring

Fra kl. 8 til 16 klikker du en av de grønne knappene for å ringe, chatte eller legge igjen melding på Kontakt meg.

Utenom åpningstid kan du skrive melding på «Kontakt meg» knappen, så tar vi kontakt med deg.

→ Når skaden skjer ... De fleste forsikringsoppgjør går helt fint, og folk får det de har krav på. Men av og til går det kanskje ikke helt på skinner, og da er vi der for å bistå deg.

# Suksess for medeierskap i Florø

Lokale eiere og de ansattes medeierskap i selskapet gir ekstra motivasjon på Slakteriet i Florø. Lederne møtte tre aktive medlemmer som jobber med å ta imot 160 tonn fisk – hver dag.

tekst og foto HÅKON HOLO DAGESTAD

**LEDERNE, MED** Ragnar Vågen i spissen, tropper opp på Slakteriet litt over klokka sju. Det er en kald og duggfrisk morgen på kaia i Florø. Dørene åpnes, og vi blir møtt av daglig leder Kristin Bergstøl Hansen. Vi venter på Lederne-medlemmene i deres store møterom, og en etter en kommer de inn med kaffekopp og godt humør.

Janne Nordal er kontorleder og sekretær i Ledernes avdeling Florø, Håkon Arne Vadøy er avdelingsleder, og til slutt utviklingsleder Ole Johan Eilertsen. Vi spør om hvordan det går med utviklingen på Slakteriet.

- Nei, eeh ... Vi er nå hele tiden i utvikling. Det er nesten ikke ro en dag.
- Han er jo utviklingslederen da, svarer kjapt Vadøy fra sidelinjen.

### Gründer Ole

Det er vanskelig å holde seg alvorlig sammen med Eilertsen. Han har mye energi og god humor, så vi tar ham ikke helt på ordet i alt han sier, men får til slutt bite at det var han som startet det hele, og at flertallet av aksjonærene er ansatt i bedriften.

Eilertsen startet det som senere skulle bli holdingselskapet Slakteriet AS, og var daglig le-

der fra 2005. Daglig leder-stillingen ble deretter i 2015 overlatt til nye krefter, da Kristin tok over. Han forklarer at siden den tid har de prøvd å sette han på redusert arbeidstid, men det har ikke hjulpet så mye.

- Det gjelder å innse sin besøkelsestid. Jeg ble så gammel at det etter hvert ikke var så mye tak i meg. Og så var det på tide å få inn litt friskt blod i slakteriet, forteller Eilertsen.



**Vi har hele tiden klart å generere overskudd slik at vi har kunnet investere i nytt produksjonsutstyr**

OLE JOHAN EILERTSEN

### Lukrativt medeierskap

Han kjøpte bedriften av Fjord Seafood i. Bakgrunnen var at bedriften skulle legges ned og aktiviteten skulle flyttes til Nordland. Det ville bety at Eilertsen og hans kolleger sto uten arbeid. Da brettet han opp ermene, og fikk en avtale med



Utviklingsleder Ole Johan Eilertsen, avdelingsleder Håkon Arne Vadøy og kontorleder Janne Nordal har jobbet hardt sammen for å redde driften av Slakteriet i Florø gjennom medeierskap.

Sparebanken Vest og Fjord Seafood, i tillegg til slakteoppdrag fra lokale oppdrettere:

- Jeg ødela dermed nattesøvnen min en god stund. Det ble mange bekymringer, og det var svært få som hadde tro på prosjektet Slakteriet AS.

Derfor måtte de sammen finne en modell som skilte dem fra andre bedrifter. De ansatte måtte inn på eiersiden. Dette skulle ikke være et enmanns-show i Eilertsens regi.

17 av de ansatte kjøpte aksjer, de fleste for 50 000 kroner. De som kjøpte mest handlet for 250 000. I ettertid har alle fått pengene sine tilbake mange ganger i form av utbytte. Slik sett har det vært en god plassering av sparepengene deres.

- Det at så mange av de ansatte er medeiere i bedriften, har vært svært positivt. Vi har hele tiden klart å generere overskudd slik at vi har kunnet investere i nytt produksjonsutstyr, forteller Eilertsen.

### Tillit og oppfølging

I tøffe tider har god ledelse vært avgjørende for Slakteriet AS. Ole mener at ledelse ikke er så komplisert.

- Man skal i fellesskap sette seg målene for bedriften. Tenk på deg selv, hvordan ville du ha blitt ledet? Jeg tror på å gi enkeltmennesker ansvar, stole på at de tar det, og at de gjør sitt beste. Selvsagt skal de ha grundig innføring og opplæring, og de skal også ha oppfølging.

«Vi tror det er lurt å ha noen i ryggen, selv om vi håper at vi aldri vil ha behov for å få alvorlig hjelp fra dokker.» Ole Johan Eilertsen

### Organiserte medarbeidere

Siden oppstarten har mange av de ansatte i Slakteriet organisert seg i Lederne.

- Vi tror det er lurt å ha noen i ryggen, selv om vi håper at vi aldri vil ha behov for å få alvorlig hjelp fra dokker, sier Ole.

Slakteriet oppmuntrer sine ansatte til å organisere seg, enten de er i administrasjonen eller i produksjonslinja. Det ser Ragnar Vågen som et sunnhetstegn i bedriftskulturen. At ledelsen har et godt forhold til organiseringen av sine ansatte betyr at de har spilt kortene sine riktig mener han. Eilertsen er enig.

- Men jeg må legge til at begge parter må ville bedriftens beste for at klimaet skal være optimalt.

Slakteriet har elleve medlemmer i Lederne, og de fleste ansatte i produksjonshallen er organisert gjennom Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN).

### Ned i mottaket

Håkon Arne Vadøy tar oss med ned i produksjonshallen. Vi tar på oss beskyttelsestøy, og blir ført fra «ren» til «uren» sone, og gjennom siste døren blir vi møtt av høye lyder fra transportbånd og isoporkartonger i bevegelse, spyling av fisk, og



Slakteriet oppmuntrer sine ansatte til å organisere seg.

en stram lukt av sjø og blod. Alt i den lyse hallen er fuktig, og vi går opp og ned små trapper, gjennom hver stasjon, der de ansatte tar imot 160 000 kilo fisk fra morgen til kveld.

Avdelingsleder Vadøy er en av medeierne i selskapet, og er tydelig stolt av slakteriet. Måten det blir drevet på, og at prosessen framhever kvaliteten til de lokale råvarene. I tillegg sørger de ansattes medeierskap for å skape en ekstra motivasjon til å lykkes med driften. <



Bedriften i Florø har elleve medlemmer i Lederne.

Medlemskap med fordeler

I tillegg til tryggheten og nettverket du får med Lederne i ryggen, gir medlemskapet deg flere fordeler enn du kanskje trodde. Vi forhandler fram gode avtaler med leverandører av varer og tjenester du bruker. Du vil merke at et medlemskap lønner 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 hverken ta partipolitiske eller andre organisasjonsmessige hensyn.
- S** 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.



Dette er Lederne

Lederne er organisasjonen 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: post@lederne.no  
Regionkontor Stavanger: Breibakken 14, Stavanger

Valgt forbundsledelse og administrasjon

Fagligpolitisk avdeling / administrasjon

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Forbundsleder / daglig leder</b><br>Audun Ingvartsen<br>audun@lederne.no<br>930 33 007 | <br><b>Nestleder / daglig leders stedfortreder</b><br>Liv Spjeld By<br>liv@lederne.no<br>920 11 709 | <br><b>Fagligpolitisk rådgiver</b><br>Tor Hæhre<br>tor@lederne.no<br>982 88 859 | <br><b>Strategisk leder</b><br>Henriette Grønn<br>henriette@lederne.no<br>930 84 989 | <br><b>Administrasjons- og personalkonsulent</b><br>Mari Lindløv Hammer (i permisjon)<br>mari@lederne.no<br>930 05 569 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Markeds- og kommunikasjonsavdeling

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Kommunikasjonsleder</b><br>Sverre Simen Hov<br>sverre@lederne.no<br>915 95 055 | <br><b>Journalist / innholdsprodusent</b><br>Håkon Holo Dagestad<br>hakon@lederne.no<br>976 91 653 | <br><b>Markeds- og rekrutteringsansvarlig</b><br>Anette Light<br>906 60 127<br>anette.light@lederne.no |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kurs / kompetanseavdeling

|                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Avdelingsleder kurs og kompetanse</b><br>Susanne Slaatsveen<br>susanne@lederne.no<br>908 80 991 | <br><b>Konsulent kurs/ kompetanse:</b><br>Karin Backer<br>karin@lederne.no<br>982 88 857 | <br><b>Kontorfagslærling</b><br>June Kristine Bjerkli Holthe<br>june@lederne.no<br>908 81 061 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fag / juridisk avdeling

|                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Avdelingsleder fag / juridisk</b><br>Stein Zander<br>arbeidsrett@lederne.no<br>23 68 86 86 | <br><b>Advokatfullmektig</b><br>Elma Jakupovic<br>arbeidsrett@lederne.no<br>23 68 86 86 |
| <br><b>Rådgiver</b><br>Einar Mortensen<br>arbeidsrett@lederne.no<br>23 68 86 86                   | <br><b>Advokat</b><br>Frøydis Vandvik Løvdal<br>arbeidsrett@lederne.no<br>23 68 86 86   |

Organisasjonsavdeling

|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Avdelingsleder organisasjon</b><br>Trond Jakobsen<br>trond@lederne.no<br>480 23 162 | <br><b>Avdelingsleder region Olje og gass / region Vest</b><br>Bjørn Arild Samuelsen<br>bjorn@lederne.no<br>909 95 571 | <br><b>Rådgiver region Midt Norge</b><br>Marit Garmannslund Nortun<br>marit@lederne.no<br>982 88 864 | <br><b>Rådgiver region Øst og offentlig sektor</b><br>Lars Wiggen<br>lars@lederne.no<br>982 21 751 | <br><b>Rådgiver region Sør</b><br>Christen Wallekjær Olsen<br>christen@lederne.no<br>982 88 862 |
| <br><b>Rådgiver region Samvirke</b><br>Hege Wold<br>hege@lederne.no<br>907 64 183          | <br><b>Rådgiver region Vest</b><br>Ragnar Vågen<br>ragnar@lederne.no<br>911 47 914                                     | <br><b>Rådgiver</b><br>Charlotte Yri (i permisjon)<br>charlotte@lederne.no<br>934 09 702             | <br><b>Rådgiver</b><br>Sigve Medhaug<br>sigve@lederne.no<br>996 12 779                             |                                                                                                                                                                                      |



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.

## Siste ord sitater fra toppsjiktet

### Når du kan miste jobben pga. prat!

Ronny Brede Aase forteller sin radiomakker Silje Nordnes i P3morgen om hvor mye han setter pris på yringsfrihet i arbeidslivet.



**R:** Jeg kan mene ting uten at jeg får sparken av det. Det kan man ikke i Russland, viser det seg. Vi skal til VM-nasjonen Russland.  
**S:** Tragikomisk, er det det man kaller det?

**R:** Det kan man si. Det er veldig gøy, for etter at VM starta så har det ikke skjedd noen kriminelle ting i Russland, offisielt da, så skriver Aftenposten: «Nå har også Russlands mest populære fotballkommentatorer fått sparken på dagen.»

**S:** Nei?!

**R:** Joda. Under en kamp Tyskland spilte sa han ene kommentatoren «burde Tyskland spille Navalny-fotball» så sier han andre «hehe, Navalny spilte Navalny-fotball-det har jeg lyst til å se».

**R:** Navalny-fotball er et uttrykk for det vi kaller Drillo-fotball.

**S:** En gammel trener som var en legende?

**R:** Ja ... nå skal jeg prøve å forklare Drillo-fotball, det innser jeg at jeg kommer til å slite med. Er det ikke litt sånn lange baller og sånne ting?

**R:** Men problemet her er at Navalny er også en kjent opposisjonspolitiker som på åpningsdagen til VM ble sluppet ut av fengsel etter å ha sittet inne for å ha arrangert demonstrasjon mot Putin.

**R:** Det blir jo som om vi skulle sagt «De burde spilt Drillo-fotball» og «hehe, spille Drillo-fotball, det vil jeg se». Det er på en måte vitsen da.

**R:** Det ender med at Kreml slår

på tråden til TV-kanalen sier sånn «det her er ikke greit».

**R:** Dagen etter kampen og etter denne ene lille vitsen har altså hovedkommentatoren fått sparken.

**R:** Begge kommentatorene som dro vitse-praten sammen, ble i forkant promotert som de store kommentatorene i Russland under VM. Så måtte plutselig han ene begynne i ny jobb dagen etterpå, og han andre fikk sparken.

**S:** Så problemet er at de bare har sagt det navnet på lufta? Overfører man det blir det som om vi for eksempel skulle sagt «Jonas Gahr Støre» på en kamp. Også bare: you're fired!

Foto: NRK

### Kvitter om #ledelse

Vi har et forbruk på steroider. Det er det vi må ta et oppgjør med. Kildesortering er en bitte liten del av det store bildet. Jeg heier selvfølgelig på kildesortering, men det trengs sterkere lut og kraftigere signaler fra politisk ledelse.  
@HildegunnLoop

Fantastisk ledelse og skarpe spørsmål av @NRKSigrd på #dax18 på #Arendalsuka.  
@Smeigedag

Toppledere tror i økende grad (fra 44 til 75 %) at rekruttering gjennom uformelle nettverk er viktig forklaring på mannsdominans i ledelse.  
@mariteigen @likestillingISF #arendalsuka2018  
@wenchewar

Etter alt som har kommet fram, blir kveldsbønna slik i dag: ... for frist oss ikke inn i ledelse.  
@ordatoreiet

Ordet «tillitsvalg» inneholder to komponenter. Du må krysse av for både «tillatt» og «valgt», dersom ledelse av en stor organisasjon skal kunne fungere ...  
@leifwelhaven

## Ønsker dere å få mer ut av reisen? Gi samarbeidet et nytt løft på en morsom og lærerik reise i Islands unike natur!

Er det mulig å kunne kombinere unike naturopplevelser med faglig innhold og praktisk læring?

I samarbeid med Sund Leadership tilbyr Islandspecialisten reiser som tar opplevelsene på alvor, samtidig som vi setter ny innsikt og læring på agendaen.

Gjennom en 4-dagers reise med skreddersydd program, gir vi deg muligheten til å oppleve Island på sitt beste. I tillegg flytter vi konferansesalen ut i den Islandske naturen og bruker opplevelsene og omgivelsene som verktøy.

Utallige forskningsresultater peker på at vi mennesker føler mindre stress, større ro, og at hjerneaktiviteten endrer seg når vi er i naturen. Som følge av dette, åpnes det opp for større grad av kreativitet og innlæringssevne. Når vi også vet at innlæring foregår raskere ved at flere

sanser stimuleres samtidig, og at kunnskap omsettes og integreres når læringen utøves i praksis, er det et godt nok argument for å bevege seg utenfor konferansesalen og inn i mer naturlige omgivelser.

Legg igjen slipset og penskoene hjemme, ta på turtøyet og bli med på en reise du ikke har opplevd tidligere!

Sund Leadership står for faglig program og tilbyr oppfølgende moduler etter reisen. Informasjon om selskapet og øvrige tjenester kan du se beskrevet på nettsiden [www.sundleadership.no](http://www.sundleadership.no)

For mer informasjon, ta kontakt med Linda Sund, daglig leder.

SUND LEADERSHIP

## Opplev Island



• LEDERMØTE • STYREMØTE • FIRMATUR • TEAMBUILDING MM.

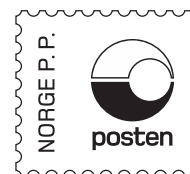
Styrk samholdet i gruppen og kombiner arbeid med en uforglemmelig felles opplevelse på Island. Vi skreddersyr reiser for grupper til Island, send oss deres ønsker og vi lager et forslag.

### Lunch

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



Returadresse:  
Lederne  
Storgata 25  
0184 Oslo



# Vi kan ikke forhindre at ulykken skjer

Men om den gjør det, skal du være trygg på at du får hjelpen du trenger.



Ledernes forsikringskontor har forhandlet frem noen av de beste avtalene på alle typer forsikringer i markedet. Du får svært gode vilkår til en rimelig pris. Hos oss er det penger å spare! Vi gir deg personlig service og nøytral rådgivning – hele veien.

- **SPAR PENGER**
- **HJELP VED SKADE**
- **PERSONLIG SERVICE**
- **NØYTRALE RÅD**
- **VI FORHANDLER FOR DEG**
- **DU STÅR IKKE ALENE**

**Det lønner seg å være medlem!**