

lederne

INSPIRASJON FOR LEDENDE OG BETRODDE ANSATTE

NUMMER 1–2021 / årgang III



Mellom barken og sjefen

Hva skjer med mellomlederrollen når kontinuerlig endringer har blitt den nye normalen?

SIDE 22

TEMA
Agenter i endring

**MEDLEMS-
FORDELER**
Se komplett oversikt

PORTRETTET
Lars Erik Lund



22

Mellomlederrollen krever mye av mange. Hvordan har den endret seg?

Front

Nyheter / Trender / Statistikk / Mennesker

5 HJEMMEKONTOR, ELLER...

Hvor trives du best?

6 ALLTID TILGJENGELIG?

Få fire tips

Folk

Jyplingen / Ringreven / Portrettet

11 JYPLINGEN

Alexander Benjaminsen om selvledelse.

12 RINGREVEN

Geir Solheim i Haugesund og Istanbul.

14 PORTRETTE

Lars Erik Lund om psykisk helse.

Fokus

Tema / Debatt

21 TILFREDSE ANSATTE

Lederadferdene som virker

22 MELLOMLEDERROLLEN

Hva er den nye normalen?

30 KRISELEDELSE

Lær av Espen Rostrup Nakstad



14

Lars Erik Lund snakker åpent og ærlig om psykisk helse.



38

Les hvordan nytt medlemsdemokrati vil gjøre det enda bedre for deg som medlem.



34 Etc.

Apper / Bøker

Nyttige apper
5 boktips om ledelse

37 Smart

Arbeidsliv / Jus / Forsikring

Nytt medlemsdemokrati
Dette kan du vente deg

Følg oss på:



Instagram: Lederne



Facebook: Lederne
Facebook:
Spre god ledelse



Twitter: @lederne



youtube.com/
LederneNorge



LinkedIn.com/
company/lederne



Foto: Fartein Rudjord

Ny retning for Lederne

Etter tre og et halvt år planlegging var Lederne endelig klar for nytt medlemsdemokrati. Da kongressen ble avsluttet i Bergen, på dagen 111 år etter organisasjonen ble stiftet i Bergen, startet vår nye æra.

Vi har sammen klart å fornye oss, samtidig som vi har tatt vare på det som er selve grunnfjellet i Lederne. Det nye medlemsdemokratiet er kort fortalt en enklere organisering, lettere forståelig oppbygging, direkte representasjon med mer. Samlet utgjør dette mer demokrati i forbundet. Dette har vi fått til ved å ta bort et regionledd, styrket bedriftsgruppens ståsted, og opprettet 18 likeverdige avdelinger. Noen opplever at avstander kan gjøre «det nye» utfordrende å kunne møtes, og andre igjen ser mulighetene som store. Til deg som medlem vil jeg si at de nye avdelingsstyrene har mye kunnskap og vil gjerne være din ressursbase i fremtidens Lederne. Vær aktiv som medlem og si gjerne fra til de nye avdelingsstyrene hva du forventer fra din organisasjon.

Lederne setter fokus på viktigheten av bærekraftig ledelse. Vær modig som leder og tør å gå foran ved å tenke bærekraft i ditt daglige virke. Uansett om du er en leder eller ikke; for-

søk å være en god rollemodell. Gjør ditt beste til å motivere dine medarbeidere til å gå, sykle eller reise kollektivt til jobb. Vurder om ikke de korte møtene like gjerne kan gjøres over teams i stedet for å møtes fysisk. Driver du med innkjøp, kan du kanskje påvirke dersom alt eller mye du handler inn, er dobbelemballert. Bruker dere krus til vann og kaffe eller engangsutstyr? Dette er eksempler på enkle grep for bærekraftig ledelse.

Ved å ta et aktivt forhold til alt vi gjør i hverdagen kan vi gjøre en forskjell. Husk at våre barn og barnebarn også skal ha en god verden å leve i.

God lesning og god førjulstid!

AUDUN INGVARSEN
og **LIV SPJELD BY**

Forbundsleder og nestleder

lederne

Inspirasjon for ledere

Ansvarlig redaktør

Håkon Holo Dagestad

Ansvarlig utgiver

Lederne

Storgata 25

0184 Oslo

post@lederne.no

Forbundsleder

AUDUN INGVARSEN

**Design, konsept
& produksjon**

PRODUKSJON

ELG

elgoslo.no

Design

HYPER

Tekster

Maria Caroline Skrede

Signe Marie Sørensen

Sissel Fantoft

Anne Wennberg

Celine Finnøy

Foto

Fartein Rudjord

Hampus Lundgren

Håkon Holo Dagestad

Opplag: 18 500

Trykk: RK-Grafisk



ISSN 1894-3233

Forsidefoto:

Hampus Lundgren

**Vil du vite mer
om Lederne?**

Hold deg oppdatert på
www.lederne.no

lederne
Tydelig, Inkluderende, Troverdig



Billån fra:

2,90 % *nom.*



lederne
Tydelig. Inkluderende. Troverdig.

* Pr. 26.10.21. Eff.rente 4,65 %, 150 000, o/5 år. Kostnad 18 005. Totalt 168 005

Ta i bruk bankavtalen

Lederne har på vegne av alle medlemmene forhandlet frem en god bankavtale, som sikrer deg et godt tilbud i årene fremover. Du får blant annet svært gode betingelser på lån og sparing, rabatt på kundeprogram og tilgang til eget VIP kundesenter.

Som kunde i Danske Bank får du personlig rådgivning tilpasset dine individuelle behov, planer og ambisjoner – nå og i fremtiden. Når og hvordan du ønsker å møte banken, er opp til deg.

Les mer på danskebank.no/lederne

Danske Bank

front

| NYHETER | VITENSKAP | TRENDER | STATISTIKK | MENNESKER |



Foto: Getty Images

Mer tilfredse på hjemmekontor, men...

Arbeidstakere føler seg mer tilfredse og produktive på hjemmekontor. Samtidig går det på bekostning av balansen mellom jobb og privatliv. Så, hvilke regler bør vi legge oss på?

UNDERSØKELSEN, foretatt av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), baserer seg på totalt 53 studier fra årene 2010 og 2021. Målet var å identifisere sammenhenger mellom fjernarbeid og arbeidsmiljø, i tillegg til å finne ut hvilken innvirkning det har på helse. Mens undersøkelsen avslørte at hjemmekontor økte både produktivitet og tilfredshet, er resultatene noe tvetydige når det kommer til hvordan det påvirker helse.

Noen studier indikerer at arbeid hjemme fra i noen tilfeller kan sees i sammenheng med bedre helse og arbeidsmiljø, selv om

studiene sier lite om når og hvilke faktorer som utløser den positive effekten. Likevel finnes det noen indikatorer å styre etter, dersom du vurderer mer hjemmekontor fremover – enten for deg selv eller som retningslinjer for ansatte.

Vær fleksibel

Opplevelsen av kontroll over egen hverdag er en viktig faktor for trivsel og helse, noe som også ser ut til å gjelde for valg av hjemmekontor. Det kan altså være verdt å vise fleksibilitet nettopp her. En løsning som løftes opp i noen av studiene er å legge

opp til et visst antall timer med hjemmekontor i uken, som de ansatte kan flekse med slik de vil.

Husk sosiale tiltak

Sosiale tiltak blir desto viktigere dersom vi i større grad skal jobbe sammen på nett. Kanskje ingen stor overraskelse at det å være sammen trumfer alt? Men økt bruk av hjemmekontor krever altså at det er fokus på sosiale tiltak og oppfølging fra ledelseshold.

På neste side får du tips til hvordan du kan balansere jobb og fritid bedre. <

Tekst: Signe Marie Sørensen Kilder: Stami.no

Alltid tilgjengelig? Fire tips til deg

Mange arbeidsplasser belønner denne adferden, men i virkeligheten er den lite konstruktiv – for deg, jobbkulturen og for kvaliteten på arbeidet.

Fenomenet kalles hypertilstedeværelse, også kalt *presenteeism*, og brukes eksempelvis om dem som melder seg til tjeneste når de har for mye å gjøre, svarer på mail sent søndags kveld og jobber liggende fra sofaen med feber på stigende kurs. Det er lett å forveksle det med god arbeidsmoral, og ofte

motiveres de hypertilstedeværende av hverandre. Over tid får du et team som brenner lyset i begge ender og en arbeidsplass med dårlig rykte.

Her er tipsene som kan forebygge en gryende ukultur:

1 Begynn med deg selv, og definer noen grenser for når du mener det er fornuftig å være tilgjengelig i jobbsammenheng.

2 Kommuniser «helse først», og at det ikke er

grunn til dårlig samvittighet. De fleste oppgaver kan tross alt vente en dag eller to, eller ha godt av andres blikk på seg.

3 Ta i bruk traffic-verktøy som synliggjør og fordeler arbeidsoppgaver på best mulig vis.

4 Løft forslaget om å bli IA-bedrift.

Inkluderende Arbeidsliv (IA) styrker jobbnærværet og bedrer arbeidsmiljøet.

Kilde: regjeringen.no, UiB og perkbox.com

Flere ønsker psykologisk trygghet

Foto: Getty Images



DEN SKANDINAVISKE lederstilen defineres blant annet som myk, tillitsfull og demokratisk. Arbeidsglede og trivsel står også sterkt, spesielt i den norske arbeidskulturen. I kjølvannet av pandemien øker imidlertid kravene til den myke lederen. En undersøkelse gjennomført av det internasjonale nettverket CEMS Global Alliance, viser at arbeidstakere i større grad verdsetter verdier som empati, fleksibilitet og gode kommunikasjonsferdigheter. Strategi og resultater er fortsatt viktig, men den nye arbeidshverdagen krever at ledere i større grad må bygge psykologisk trygghet for at de ansatte skal kunne prestere og trives. Den psykologiske tryggheten på jobb handler om å føle seg fri til å dele sine ideer, bekymringer og spørsmål.

Kilde: NHH



Skap en hjernevennlig arbeidsplass

SØRGER DU OGSÅ for at hjernekapasiteten til de ansatte brukes på riktige ting, er det også stor sjans for at de trives på jobben. Her er tre tips til å få det til:

1. Fokuser på nysgjerrighet fremfor konkurranse. Ikke vær redd for å føle deg dum eller gjøre feil.
2. La de ansatte få kontrollere og bestemme over seg selv.
3. Ha klarhet i roller, ansvar og beslutningsveier. Det skaper forutsigbarhet – som gjør hjernen sterkere.

Kilde: Chef.se

SUPER-TEAMETS 6 DRIVERE

Det er en kunst i seg selv å sette sammen et vinnerlag. Kan du sjekke av de følgende seks punktene, ligger alt til rette for god driv og topp resultater.

1

TYDELIGE ROLLER

Alle har klart for seg hvilken rolle de skal fylle og hvilke oppgaver de har ansvar for.

2

GJENSIDIG TILLIT

Alle er trygge på hverandres kompetanse og intensjoner, som gir god takhøyde for ris og ros.

3

JOBBTILFREDSHET

Alle trives i rollene sine og med oppgavene de er satt til å utføre.

4

DEDIKASJON

Alle er dedikerte til arbeidet og gir uttrykk for lojalitet til både teamet og målene.

5

MOTIVASJON

Motivasjon henger sammen med tillit og blomstrer når man styrker hverandres tro på egne evner.

6

MYNDIGGJØRING

Detaljstyrings verste fiende og en viktig faktor for eierskap og ansvarsfølelse til arbeidet.

Kilde: ebz-coaching.com



Kjenner du til intensjonbasert ledelse?

Intensjonsbasert ledelsesform (IBL) kommer opprinnelig fra militæret, og handler i stor grad om å dra i samme retning mot et definert mål.

Her er fem prinsipper som bør følges:

1. Støtte gjennom tydelige forventninger
2. De rette forutsetningene for oppgavene
3. Konstruktive tilbakemeldinger underveis
4. Hjelp når man trenger det
5. Fortjent belønning, gjerne ved å løfte andre som «helter»

Lyst til å lære mer? Les hele saken på lederne.no



6 tips for vellykket rekruttering

1. Gjør en analyse av kandidatprofilen bedriften ønsker seg. Ønsker du en nyutdannet eller en med lang erfaring?
2. Bruk tid på stillingsutlysningen. Unngå typiske klisjeer.
3. Sikre en god intervjuprosess.
4. Vær obs på hva du ikke kan spørre om. Det svarer arbeidsmiljøloven på.
5. Ikke hopp over referansesjekken – det kan gi et mer nyansert bilde av kandidaten.
6. Få avtalen i boks!

På lederne.no kan du få utdypende svar til de seks tipsene!



Foto: Getty Images

Forberedt på Gen Z?

Generasjon Z er født rundt årtusensskiftet. De er heldigitale, ambisiøse og på jakt etter drømmejobben. Dette forventer de av en leder:

1 Relasjonsorientert
Empatisk, motiverende, forståelses- og tillitsfull er alle egenskaper de setter høyt hos en leder.

2 Rettferdig
At organisasjonen har et bevisst forhold til det å behandle både mennesker og

miljø rettferdig, har stor betydning for denne gruppen.

3 Bærekraftig
I utvidet forstand; bærekraftig defineres av denne gruppen som en organisasjon som både har en fornuftig balanse mellom økonomi og økologi, så vel som en fornuftig

balanse mellom arbeid og fritid.

4 Smidig
Spesielt i lyset av covid, vil fremtidens arbeidstakere sette smidighet endringsvillighet, tydelighet og risiko-forståelse høyt.

4 tips for en bedre LinkedIn-profil

LinkedIn regnes som den beste kanalen for å synliggjøre egen kompetanse og karriereinteresser. Her er fire tips:

1. Sett deg et mål

Sett deg et mål for hva du ønsker å få til. Det kan for eksempel være å få ny jobb, flere kunder, et styrket nettverk eller bli vurdert for en ny lederstilling.

2. Del kunnskap

Produser eget innhold og del kunnskap. Er du leder og ønsker å tiltrekke deg de beste jobbsøkerne, bør du lage innhold som reflekterer deg som leder.

3. Finn en balanse

Noen bruker sosiale medier til grenseløs selv-promotering, andre sliter med å trekke frem seg selv og eget arbeid. Nøkkelen er en god balanse.

4. Kombiner fysisk og digital tilstedeværelse

Et digitalt møte og et fysisk møte kan gå hånd i hånd. Oppfordre folk du er i kontakt med om å følge deg på LinkedIn, så kan dere fortsette dialogen der.



Ta tak i mobbingen på jobb

UNDERSØKELSER VISER AT så mye som fem til ti prosent av arbeidstakere til enhver tid blir mobbet på jobb. Fra før av vet vi mye om de negative konsekvensene mobbing har for helsen til de som utsettes for det. Men kjenner du helsekonsekvensen av å ikke si ifra når andre blir dårlig behandlet? En ny studie kalt «Killing two birds with one stone» (tilsvarende

«slå to fluer i en smekk»), viser at personer som observerte mobbing av andre, men som ikke grep inn, opplevde en økning i psykiske plager som angst og depresjon. Årsaken er at det oppstår en ubalanse mellom forventningene til oss selv og det vi faktisk gjør – en ubalanse som skaper usikkerhet, dårlig samvittighet og, og over tid, angst og depresjon.

Kan ledere flørte på jobb?



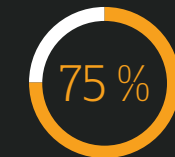
FORSKER JANE DUTTON skriver om høykvalitetsforbindelser på jobb, og hvordan anerkennelse, støtte og positiv oppmerksomhet fra kolleger er en vesentlig kilde til motivasjon. Det skriver professor Øyvind Kvalnes på BI, som har gitt

ut en bok om flørting. Forfatteren har sammen med psykolog Fanny Duckert undersøkt hva flørt går ut på. I et innlegg på bi.no skriver Kvalnes at en smilende, energiladet replikk på vei fra lunsj kan være nok til å sette i gang positive ringvirkninger. Du kommer kanskje gladere tilbake til nære kolleger og er rausere med rosen videre. Den gode jobbflørten er smittsom og har ringvirkninger. Professoren skriver videre at de har møtt ledere som er skeptiske til flørting på jobb, og som mener at det er krevende for en medarbeider å forholde seg til en flørtende leder. Forsker Jane Dutton bruker ikke ordet flørting, men energioverføring mellom kolleger. Det kan være korte, oppmuntrende møter i hverdagen, skriver hun.

Kilde: BI Business Review

Foto: Getty Images

LIKE-STILLING I ARBEIDSLIVET



Det er fortsatt et stykke igjen før vi har et likestilt arbeidsliv i Norge. Særlig i toppen av næringslivet går utviklingen sakte, med en andel på 75 prosent menn i topplederstillinger, ifølge COREs Topplederbarometer.

Flere nøkkeltall for likestilling i norsk arbeidsliv anno 2020:

HELTID/DELTID:
I alder 15 til 74



65% heltid / 35% deltid



85% heltid / 15% deltid

LØNN
Heltidsstilling, snitt i måneden

47 270 ₧
52 940 ₧

LEDERE
Antall ledere i Norge

80 202 ₧
135 800 ₧

Kilde: SSB.no

Er du inspirerende?

En leder uten egeninspirasjon vil få problemer med å inspirere andre. Da er det på tide å ta et oppgjør med seg selv.

Ifølge forfatter, kommunikator og foredragsholder, Jennifer R. Farmer, er evnen til å inspirere en nøkkelfaktor for å fortjene den makten man har i posisjonen som leder. Først når noen har gjort seg fortjent til makt, oppstår reell påvirkningskraft.

Så hva skal til for å være inspirerende i møte med andre?

Ifølge Farmer handler det bant annet om å være modig og autentisk, tørre å være sårbar og samtidig se sine medarbeidere som mennesker fremfor brikker i et større spill. Det handler om å være sulten på å lære nye ting, i tillegg til å kontinuerlig jobbe med egenutvikling, som mindfulness, coaching eller terapi, for å sikre at personlige kamper ikke skal bli et hinder for videre utvikling. Har du alt dette på radaren, er du godt i rute for å bli arbeidsplassens store influencer.

Kilde: Lifehack.org



Følg oss
på sosiale
medier



Facebook:
Lederne



Facebook:
Spre god ledelse



youtube.com/
LederneNorge



Linkedin.com/
company/lederne



Instagram: Lederne



Twitter: @lederne

**Husk å laste ned
LederneAppen!**

folk

|| JYPLINGEN || RINGREVEN || PORTRETET: LARS ERIK LUND ||



Jyplingen

Leder for selvledelse

Alexander Benjaminsen (32) har jobbet seg oppover i Alcoa i hjemkommunen Mosjøen. I dag har han både ledertittel og flere tillitsverv – og topper det hele med deltidsstudier på BI.

– **GIENMANN** en fisk, og han vil ha mat for en dag. Lær mannen å fiske, og han vil ha mat for hele livet, siterer han og forteller at det velkjente kinesiske ordtaket på mange måter har blitt definerende for måten han leder på.

Hva har vært din karrierevei så langt?
Jeg startet som fersk prosessoperatør i 2008, og tok etter hvert fagbrev i kjemi og prosess for så å bli utstyrseier i 2016. Der holdt jeg i budsjetter og vedlikehold av utstyret, som er ansvar på et overordnet plan. Det var først i 2019, like før Korona, at jeg ble teamleder.

Hvordan opplevde du rollen din under lock down?

Det gikk heldigvis veldig bra. Jeg er omgitt av flinke folk som har tatt mye ansvar selv.

Dessuten er jobben slik at jeg må være fysisk til stede, da jeg har tre team på rundt tredivet mann som jobber skift i produksjonen.

Hvordan er det å være ung leder?

Jeg synes det er en fordel å være ung, for da er du kanskje mer åpen for læring. Industrien har gått gjennom en stor endring de siste årene, der alt fra større kvinneandel, til fokus på kultur og mangfold har endret seg.

Hva har du engasjert deg litt ekstra for?

Vi har jobbet mye med å rekruttere flere kvinnelige lærlinger og operatører. Det har hjulpet, selv om vi har en vei å gå. Jeg har en operatør som påpekte at praten blir bedre med flere kvinner. Miljøet blir rett og slett litt mindre hardt.

Hvordan er du som leder?

Jeg tror på selvledelse, det å se hvert enkelt menneske og egenskapene de har. Det handler om alt fra hvordan man tar folk imot, til hvordan man prater med folk. Vi er også nøye på å rullere på arbeidsoppgavene, slik at vi sikrer en god delingskultur og god overall kompetanse.

Har du noen gode råd til andre lederspirer?

Vi omgir oss jo ofte med flinke folk, det er viktig å huske på å bruke dem. Jeg er veldig for å skaffe påfyll når man trenger det, derfor velger jeg å studere til en Bachelor of management ved siden av jobb. ←

Tekst: Signe Marie Sørensen
Foto: Privat

Ringreven

– Jeg er en typisk ja-mann

Geir Solheim har spilt en rekke ulike roller opp igjennom karrieren. De siste ti årene har han vært hos Westcon Yards A/S – nå sist som site manager i Istanbul med et team på seks mann.

tekst SIGNE MARIE SØRENSEN foto PRIVAT

Det er bare én utskremt nordmann på mitt team, og det er meg, sier Solheim med smilet lett tilgjengelig. Han forteller at han ikke var noe særlig interessert i skole da han var liten, og karakterene var lite å skryte av. Likevel har han klart å jobbe seg oppover ved hjelp av en solid porsjon interesse for faget og nysgjerrighet for andre oppgaver, i tillegg til positiv innstilling. Og humor, selvfølgelig. Det er viktig.

Lede og le

– En god leder bør være inkluderende, god på å delegere og ha tillit til folk. Med et godt team rundt deg, er det lett å lede. Så er det også ok å være litt autoritativ innimellom, men samtidig kunne bruke humor, understreker han. Solheim tenker egentlig ikke på seg selv som en leder. Han liker flat struktur og tenker selv at de jobber som ett team. – Og så er det jo han ene, som i vårt tilfelle er meg, som innimellom må skjære gjennom, sier han. Til tross for flat struktur og åpent kontorlandskap, må han likevel innrømme at han av og til får kjenne på skillet. – Når man har med litt ulike kulturer å gjøre, må man som leder noen ganger veie sine ord litt ekstra. Dessuten har de jo et litt annet syn på ledere her, sier han og legger om til engelsk for å illustrere: – This is the big boss, be careful, ler han. Heldigvis er han alt annet enn lettskremt når det kommer til å ta små og store utfordringer.

GEIR SOLHEIM

■ ■ ■

ALDER
56 ÅR
BOSTED
HAUGESUND/
ISTANBUL

STILLING
SITE MANAGER

Ia til det ukjente

– Det beste jeg har gjort for karrieren min er nok at jeg alltid har sagt ja, og tatt sjansen på å gjøre ting som bedriften har trodd at jeg kan få til, sier Solheim. Mens mange lar seg skremme av oppgaver de ikke har full oversikt over, ser Solheim ut til å få et ekstra gir når noe nytt skal løses. Kan han det ikke fra før av, er det jo tross alt bare å lære seg, etter hans mening. – Jeg har lært at ingen er feilfrie. Ting du lur på er aldri dumt å spørre om. Det har gjort meg ganske trygg på at vi sammen vil finne ut av ting underveis, utdypes han. Ettersom han jobber turnus med fire uker på og fire uker av, skulle man tro at han logger av når han er hjemme i Haugesund. Det har han imidlertid lite behov for.

Drives av mestring

Det mest givende i jobben er å kjenne på gleden ved å mestre, ifølge Geir Solheim. – Jeg inspireres av å se prosjektene lykkes og at ting jeg tar opp, gjøres noe med. Da bidrar jeg gjerne hjemmefra, også. Jeg liker å følge med, bli med i møter og svare på mail når jeg er hjemme. Mestringsfølelsen og evnen til å skape fremgang, gjør at han er i kontinuerlig utvikling selv. Han er nok ikke typen til å skryte for mye av egne bragder. Svaret kommer likevel kjapt når han får spørsmålet om hva han er mest stolt over i karrieren: – At jeg, med mitt utgangspunkt på skolen, er der jeg er i dag – det er jeg stolt over, smiler han. ←

//
Jeg inspireres av å se prosjektene lykkes og at ting jeg tar opp, gjøres noe med.

GEIR SOLHEIM



Stemmen som manglet

Navnet har vært på «alles» lepper etter at han delte innlegget om egen psykisk helse på Facebook 25. august. Teksten til Lars Erik Lund ga gjenklang fra bunn til topp i norsk næringsliv, og viste seg å være ordene mange trengte – særlig mannlige toppledere. ➔

tekst SIGNE MARIE SØRENSEN foto FARTEIN RUDJORD





Jeg tror mye av den psykiske uhelsen som finnes i vårt samfunn er symptomer på de strukturene vi har skapt i arbeidslivet.

LARS ERIK LUND

«Jeg kan ikke huske sist jeg våknet opp uten å føle meg bedrøvet, trist eller på en eller annen måte nedstemt», begynte innlegget som beskriver en uro og redsel som har fulgt ham som en innpåsliten løsbikkje i 25 år. Noen ganger tar det mye plass, andre ganger mindre. Facebook-innlegget var en måte å ta kontroll over egen historie på.

- Vendepunktet kom under et HMS-arrangement vi hadde på jobb. Her holdt jeg et innlegg der jeg loftet opp verdien av å ta vare på psykisk helse, så vel som den fysiske. Og at åpenhet var nøkkelen. Da opplevdes det plutselig veldig absurd å ikke skulle dele, forteller Lars Erik.

Facebook-innlegget spredte seg i en rasende fart. *En mannlig toppleder med psykiske utfordringer?* Selvfølgelig, alle har jo sine ting, tenker du kanskje. Likevel er det så øredøvende stille fra toppen om dette. Lars Eriks stemme ble den samfunnet så sårt trengte.

Fallhøyden

– Mange tenker at jeg har større fallhøyde enn andre, på grunn av min lederposisjon, men jeg tror alle har høy personlig fallhøyde når det handler om å dele noe sånt. Dessuten... sier han og trekker pusten.

- ...så delte jeg det ikke som konserndirektøren Lars Erik Lund, men som Lars Erik Lund som går rundt og føler seg veldig liten, sier han.

Lars Erik er 52 år, har jobbet seg opp fra å være en skolegutt med helt middels skoleprestasjoner – til å flyte gjennom studiene på Handelshøyskolen sammen med kameratgjengen. Han prøvde seg riktignok på Teaterhøyskolen noen ganger, men mener selv han ikke var god nok. Til tross for at han la skuespillerdrømmen på hylla, gav han gass for å bygge seg en meningsfull karriere på andre måter. I dag lever han det mange vil karakterisere som et drømmeliv – med topplederstilling i Veidekke, Skandinavias største entreprenør. Han har hus i Asker, en fantastisk kone, aktive barn og en myk labradoodle som får ligge i senga når den vil.

- Hva er ellers vitsen med å ha hund? smiler Lars Erik.

Lars Erik Lund

STILLING
Konserndirektør,
strategi og bærekraft
i Veidekke

ALDER
52

FØRSTE LEDERJOBB
Daglig leder i den norske delen av Hugin

Mens andre står motvillig opp i 7-draget en gang, er Lars Erik lys våken klokken 4 og klar for dagens første kaffekopp. Etter å ha tuslet en tur med hunden Marley og pløyd gjennom mail-innboksen, suser han etter hvert forbi rushtrafikken på sykkel – gjerne med en ekstra treningsrunde sammen med en gruppe syklister som omtaler seg som Oslo Dawn Patrol før han ankommer kontoret i 8-tida. Han ser ut til å mestre det han setter seg fore – med noen flere gir enn de fleste andre. Det eneste han ser ut til å ikke lande, er følelsen av å ha det skikkelig bra.

Dissonansen

Man kan jo lure på hvor denne iboende melankolien kommer fra. Lars Erik ser tankefullt ut i det tomme møterommet i Veidekkes lokaler på Skøyen, før han gnir håndflatene mot øynene som for å våkne litt.

- Mange psykologer og leger forteller oss at depresjon er en kjemisk ubalanse i hjernen, mens andre legger mer vekt på at det er en tillært respons på andre emosjonelle utfordringer. Det trenger ikke komme fra spesielt traumatiske opplevelser heller. Det er bare enkelte mønstre man repeterer, noe jeg jobber med sammen med min psykolog.

Han tar seg en velfortjent pustepause før han legger til at det egentlig ikke er hans psykiske helse som er viktig i det store bildet. Han utdyper:

- Depresjon er som feber og kvalme. Det er i bunn og grunn symptomer på noe annet. Jeg tror mye av den psykiske uhelsen som finnes i vårt samfunn er symptomer på de strukturene vi har skapt i arbeidslivet.

Han mener det er et gap mellom menneskers dyptliggende behov for å finne mening i det vi gjør, og det vi opphøyer som verdifullt.

- Vi ser opp til folk som jobber masse overtid, har altfor mye å gjøre og som ser ut til å mestre alt på en gang. Samtidig er det mange som ikke føler at den jobben de gjør betyr noe i et større perspektiv. Da blir det vanskelig å finne mening, utdyper han.





Det er klart at min egen psykiske helse har formet meg som menneske og leder – på godt og vondt.



Jeg er helt overbevist om at åpenhet funker. Det har blitt veldig viktig for meg å kunne si ifra om jeg har en dårlig dag til de på kontoret.

LARS ERIK LUND

→ Drivkraften

Det er dette jaget som har vekket engasjementet til Lars Erik, om å skape lederstrukturer som gir frihet til å lage en best mulig arbeidsdag.

– Jeg er genuint opptatt av at folk skal ha det bra, og mener at vår jobb som ledere er å legge til rette for det, sier han.

Lars Erik forteller at arbeidslivet må legge til rette for at alle, uansett posisjon og livsfase, kan være åpne om hvordan man har det fra dag til dag. Selv om ikke hans egen åpenhet har fjernet de tunge dagene, er han tydelig på at den likevel har gjort det lettere både for ham selv og andre. Han forteller at både lunt og horisonten hans blir merkbart kortere på dårlige dager, og når det er på sitt mørkeste, innrømmer han at han behandler mennesker annerledes når han har det dårlig selv. Da er det viktig at folkene han omgås med forstår hvor det kommer fra, og er trygge på hvor de har ham.

– Jeg er helt overbevist om at åpenhet funker. Det har blitt veldig viktig for meg å kunne si ifra om jeg har en dårlig dag til de på kontoret. Da forstår de at det ikke handler om dem om jeg skulle svare kortere enn vanlig, for eksempel.

Plutselig får skuespilleren i ham plass, og Lars Erik legger om til nordlending-dialekt.

– Hves du har gjort nåh førn mæ, får du svar fra mæ innen 24 timar.

Han smiler lunt og minnes sjefen han hadde for mange år siden.

– Saken her var at min sjef var tydelig på at man skulle slippe å tvile på hans reaksjoner. Hadde jeg ikke hørt noe innen 24 timer, så var alt ok. Jeg synes det var vakert og tydelig. Vi visste akkurat hva vi kunne forvente av ham, utdyper han.

Lars Erik håper hans egen åpenhet skaper rom for andre til å gjøre det samme. Det er meningsfullt.

Åpenheten

Denne ydmykheten over at man er så mye mer enn det lille vi ser – kanskje det er det som til slutt har ledet ham til en posisjon der han betyr noe mer for flere.

– Jeg innså ikke før etter at jeg hadde postet innlegget at lederposisjonen min gir meg et talerør. Folk har takket meg, noen har til og med sagt at jeg reddet dem, forteller han, nesten i vantro.

Åpenheten har vist hvor mange som har det på lignende

5 KJAPPE

1 Hvilken leder skulle du gjerne ha byttet jobb med?

Det var et vanskelig spørsmål. La meg heller svare med hvilken leder som imponerer meg. Næringsminister og bedriftseier Jan Christian Vestre er en kompromissløs og modig leder som jeg har nesegrus beundring for.

2 Hvilken bransje skulle du gjerne ha jobbet i?

Jeg kunne nok jobbet i de fleste bransjer – men har en forkjærlighet for store prosjekter og utfordringene som ligger i bransjen jeg jobber i.

3 Hvilken egenskap skulle du gjerne ha vært foruten?

Prokrastinering er jeg skikkelig god på – og jeg skulle gjerne vært det foruten.

4 Når overrasker du deg selv?

Når jeg var offentlig med min depresjon.

5 Hva er det beste med jobben din?

At jeg møter så utrolig mange fine folk både internt i Veidekke og blant våre kunder og samarbeidspartnere. Jeg får oppleve absolutt alt!

måte, hvor alene mange kan føle seg med tankene som liksom ikke tåler dagens lys, men som nettopp trenger å belyses om vi skal utvikle oss som samfunn.

– Jeg er privilegert, og har i tillegg kommet så langt i livet at jeg ikke trenger å bevise så mye lenger. Håpet er at min åpenhet kan bidra til at flere, uavhengig av hvilken livsfase de er i, føler at de kan være åpne om hvordan de har det, forteller Lars Erik som de siste månedene har gått fra å være en mer eller mindre anonym til å gjeste ulike podkaster, konferanser og reportasjer der psykisk helse på jobben har vært tema.

Hvordan har du det om dagen?

– For å være helt ærlig, sier han og ser opp, som for å sjekke om det er rom for nettopp det.

– ...så har de siste par dagene vært skikkelig tunge.

Prosessten

Lars Erik tilbringer timer og mil på sykkelsetet hver uke, dundrer på med podkaster og lydbøker mens han tråkker i vei på sykkelen eller går tur med hunden Marley.

– Alt som skal inn her, sier han, peker på hodet og drar fram airpods-etuiet fra lomma, – går gjennom disse her. Jeg er vel på mitt tredje par nå, sier han lattermildt.

Konsernsjefen går utvilsomt inn for å holde seg i bevegelse, uten at han ser ut til å gjøre det for å flykte fra virkeligheten. Tvert imot. Lars Erik er sulten på å forstå hvilke mekanismer som gjør oss til dem vi er, og ikke minst hva vi kan gjøre for å finne veien ut av dem.

– Du burde høre boka Noise, råder han og legger til at boka lærte ham mye om veivalg og det som leder opp til dem.

Han tror selv han er et krevende menneske å være rundt. Samtidig vet han at erfaringene kommer godt med i møte med andre mennesker.

– Det er klart at min egen psykiske helse har formet meg som menneske og leder – på godt og vondt. Fordelelen er at jeg er veldig empatisk, åpen for endringer hele tiden og fri i tankene, forteller han.

Depresjon er en seig materie, og Lars Erik jobber jevnt og trutt med tankene og følelsene som både utgjør og kommer i veien for livet. Det er ingen quick fix å lette på sløret i sosiale medier, og han innrømmer at all oppmerksomheten på hans innerste har vært krevende til tider. Samtidig var det det eneste riktige:

– Åpenhet hjelper, sier han før han må haste videre til en podkast-innspilling. ←



Bruk
medlems-
fordelene
dine

Forsikring til medlemspris

Som medlem av Lederne får du svært gunstige betingelser på forsikring. Du får blant annet:

- ✓ Gjennomsnittlig 70 % besparelse på livs- og uføreforsikring
- ✓ Kollektive medlemsforsikringer med gode vilkår til stabilt lave priser
- ✓ Inntil 30 % rabatt på individuelle skade-forsikringer som bil-, hus- og hytteforsikring
- ✓ Rådgiving når du trenger det
- ✓ Profesjonell bistand ved eventuell tvist om skadeoppgjør

Våre forsikringer
Innboforsikring
Reiseforsikring
Barneforsikring
Ulykkesforsikring
Livs- og uføreforsikring
Kritisk sykdomsforsikring
Tannhelseforsikring
Helseforsikring

Lederadferden de ansatte liker

Studier fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) viser at både arbeidsmiljø og ansattes psykiske helse blir påvirket lang tid etter større endringer i bedrifter. Noen typer lederadferd kan derfor være ekstra viktige.

HVORDAN PÅVIRKER STØRRE endringer på jobb organisasjonens arbeidsmiljø og de ansattes psykiske helse? STAMI har nylig gjort tre studier som ser på nettopp dette, og resultatene er presentert på stami.no.

– Studiene viser at ansatte i organisasjoner som har gjennomgått eksempelvis omorganiseringer, nedbemanning og permitteringer, opplever at både arbeidsmiljø og egen psykisk helse er påvirket to år etter at endringene på jobb fant sted. Men vi fant også ut at god ledelse kan bidra til å forebygge uforutsigbarhet og usikkerhet

på jobben, som igjen kan redusere psykiske påkjenninger i forbindelse med endringer, forteller Lise Fløvik, doktorgradsstipendiat ved STAMI på instituttets hjemmeside. Studiene som er publisert er fra hennes doktorgradsarbeid.

– I lys av dagens situasjon er dette veldig interessante funn, og noe bedrifter må være bevisste på. Det er viktig at man tenker på å forebygge påkjenningene, både nå og når tilstandene vender tilbake til normalen, da det kan ha store konsekvenser for både ansattes helse, motivasjon og virksomhetens

produktivitet, understreker Fløvik.

Studien viser at visse typer lederatferd kan ha en positiv effekt på den psykiske helsen til de ansatte.

– Ansatte som rapporterte om å ha en leder som var inkluderende, rettferdig og støttende, hadde en lavere risiko for senere psykiske plager. Dette kan blant annet skyldes at disse ansatte opplever mer forutsigbarhet og trygghet på jobb, forteller Fløvik. ←

Kilde: stami.no

Agenter for endring

Mellomlederrollen kan være svært krevende, ikke minst fordi kontinuerlig endringer har blitt den nye normalsituasjonen. Lojalitetskonflikter, mange ulike krav og stadig større behov for smidig lederskap, er noe av det en mellomleder må håndtere. ➔

tekst ANNE WENNBERG foto HAMPUS LUNDGREN



Beslutninger må tas kjappere, ofte på et svakt kunnskapsgrunnlag. Smidighet og robusthet blir viktig.

TOM KARP

For å få hjelp til å sette rollen litt i perspektiv har vi tatt en prat med Tom Karp, professor i ledelse ved Høyskolen Kristiania og professor II ved Universitetet i Sørøst-Norge og Høgskolen i Innlandet:

– Ledelse som systematisk fagfelt har utviklet seg i løpet av de siste 100 årene, og på 1960-tallet fikk man et mer bevisst forhold til mellomlederrollen. Men det er en litt ullen kategori, og det er ikke bare mellomledere som opplever å komme i skvis, noe man ofte forbinder med rollen.

– Både topp- og førstelinjeledere opplever også det, men typisk for mellomlederrollen er lojalitetskonflikter. I en gitt situasjon, skal lojaliteten gå oppover eller nedover?

Karp mener mellomlederen må holde unna mye «dritt» – både ovenfra og nedenfra. Det er en bufferrolle. Alt nedenfra behøver ikke komme ledelsen for øre, og alt ovenfra behøver ikke komme medarbeiderne for øre.

En overflødig rolle?

En annen utfordring er at det kan være et sprik mellom hva som faktisk kreves, og hva som sies: – Det forventes gjerne struktur, orden og kontroll, mens evnen til å bygge gode relasjoner ofte trekkes fram i festtalene uten at det egentlig tillegges så stor betydning.

Noen snakker om at selvledelse og autonome team vil gjøre mellomlederen overflødig. Det har ikke Tom Karp så stor tro på.

– Kanskje i noen kreative og akademiske miljøer vil det fungere, men jeg tror ikke mellomlederrollen er på vei ut. Flatere strukturer er likevel en klar tendens.

Framover mener Karp det blir svært viktig for mellomledere å kunne stå i usikkerhet. Korona er

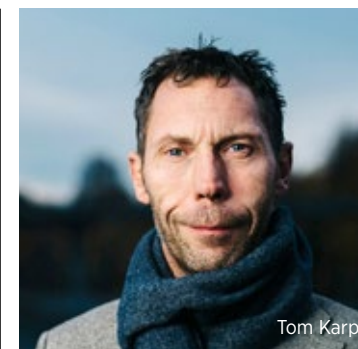


Foto: Farten Rudolf

Tom Karp

et eksempel på det, men også mye annet gjør terrenget uoversiktlig. Det kan være snakk om hastighet på utviklingen, økonomisk usikkerhet, kundepreferanser i rask endring og så videre.

– Beslutninger må tas kjappere, ofte på et svakt kunnskapsgrunnlag. Smidighet og robusthet blir viktig. Og da må mellomlederne trenes på det, mener han.

Den store koronatesten

Jannike Steindal Nordanger er mellomleder i Equinor på Mongstad, og fikk virkelig kjørt seg da arbeid hjemmefra og andre smittevernregler brått satte inn våren 2020. Hun vet veldig godt hva hun opplevde som tøffest:

– For meg med personalansvar, var det all usikkerheten. Det skjedde noe nytt fra time til time i begynnelsen, og medarbeiderne hadde mange spørsmål. Det var krevende å sørge for ro.

Hun hadde ansvar for 35 personer, halvparten av dem utearbeidende personell og halvparten med administrative oppgaver. Da måtte hun omplassere de utegående til å jobbe inne på Mongstad med vedlikehold, mens resten måtte ivaretas på hjemmekontor:

– Det ble mye tilrettelegging ved overgangen til Teams. Ikke alle er

like digitale. Jeg fikk mange lange dager, ikke minst fordi mannen min ble koronafast i Nordsjøen. Vi har små barn som måtte ha hjemmeskole, og jeg var i innspurten av masteroppgaven min om ledeses tankesett.

Men det gikk. Nå skjønner hun ikke helt hvordan.

– Vi kjente hverandre godt, og hadde en stor grad av tillit i avdelingen, så vi klarte å holde den gode tonen. Folk kunne jobben sin, men det er krevende å finne balansen mellom for mye og for lite kommunikasjon. Man fanger jo ikke opp signaler like godt når man ikke møtes fysisk.

Hun legger til at de arrangerte en samling for hele avdelingen på parkeringsplassen med tometers avstand, de hadde påskesamling på Teams, og hun mener de generelt ble ganske kreative i en krevende situasjon.

Ta vare på folk

Å jobbe så ensidig digitalt, for mange kombinert med hjemmeskole for barna, ble også en balansesak for Nordanger.

– Jeg måtte passe på at medarbeiderne ikke ble helt utslitt, og oppfordret dem til å ta seg en tur ut midt på dagen og ikke være tilgjengelige hele tiden. Mange skulle jo også følge opp barna sine.

Ikke alle taklet arbeid hjemmefra



Foto: Tomas Kjaheim

Jannike Steindal Nordanger



Noen trakk seg tilbake, og jeg måtte følge godt med for å få dem inn på laget igjen. Heldigvis hadde jeg full støtte fra min sektorleder i denne utfordrende tiden.

JANNIKE STEINDAL NORDANGER

→ like godt, selv om det i store trekk gikk veldig bra:

– Noen trakk seg tilbake, og jeg måtte følge godt med for å få dem inn på laget igjen. Heldigvis hadde jeg full støtte fra min sektorleder i denne utfordrende tiden. Jeg fikk mye frihet til å jobbe med medarbeiderne mine, og skape forbedringer. Vi trenger jo ikke alltid å gjøre alt likt, for folk er forskjellige. Det vi trenger er mangfold, ikke bli for mye A4. Gode relasjoner er en suksessfaktor, slår hun fast.

Nordanger måtte håndtere endring på svært kort varsel, med personalansvar for mange. Hun var glad underveis for at masterstudiet også hadde gitt henne noe teoretisk ballast.

– Endringsledelse var ett av fagene vi hadde. Det var virkelig bevisstgjørende for meg å ta denne masteren, og jeg vil gjerne skryte av Universitetet i Stavanger. Vi hadde mange fine lærere, forteller hun.

Endringsagenter

Monica Rydland er programdirektør for Executive master i ledelse ved Norges Handelshøyskole, og forsker ved Senter for næringslivsforskning ved samme sted. Hun slår fast at endring er den nye normen.

– Min forskning viser at mellomlederen må evne å bevege seg i et endringslandskap, preget av mange parallelle og kontinuerlige endringer. Jobben som mellomleder har nok blitt mer krevende, men også spennende og inspirerende. Kunnskapen er rundt deg, og det blir viktigere for mellomledere å være gode relasjonsbyggere, og forløse kunnskapen medarbeiderne har, sier hun.

Rydland er opptatt av å løfte mel-

lomlederens rolle som endringsagent. Hun understreker at vi er helt avhengige av dyktige mellomledere for å sikre omstillings- og innovasjonsevne, og hun mener det er helt feil å tenke at mellomlederen først og fremst er en kontrollør og derfor ikke lenger relevant.

– Mellomledere er viktige endringsagenter, som må håndtere balansekunst i endringsprosesser. At medarbeidere i kunnskapsbedrifter er mer selvstyrte og organisasjonene blir smidigere, betyr ikke at mellomlederen er overflødig.

Hun mener kjernes spørsmålet som må stilles for å sikre endrings- og innovasjonskraft, er hvilke ferdigheter og kunnskaper mellomledere trenger når de både skal endre seg selv, bidra til å endre andre, forholde seg til mange ulike interessenter og sikre balansen mellom drift og iverksetting av ulike endringer.

Ulike roller

I forskningen sin har Rydland funnet ut at mellomledere tar fire forskjellige roller som endringsagenter:

- **Markedsbeskytteren** er opptatt av nåværende kunder og dagens praksis. De er opptatt av å bevare de eksisterende, og trenerer til dels nye endringer.



Foto: Privat foto

Monica Rydland

- **Fornyeren** er opptatt av framtidens kundebehov, og er en som stadig stiller spørsmål ved eksisterende praksiser. De kan glemme at medarbeidere og kolleger ikke nødvendigvis er like nysgjerrige og har samme endringsvilje som de selv har.
- **Fasilitatoren** sikrer iverksetting av konkrete endringer i avdelingen sin, men han eller hun er ikke oppmerksom på behovet for helhetlig verdiskaping og samarbeid på tvers i organisasjonen.
- **Samskaperen** sørger for endring både i egen lederrolle og eget team, og bidrar aktivt i hele organisasjonen, i grensesnittet mellom avdelingene og markedet.

– De er altså gode til ulike ting. Markedsbeskyttere sikrer dagens praksis. Fasilitatorer er effektive endringsagenter, særlig innenfor nåværende forretningsmodell. Men for å sikre revitalisering og utforskning av nye forretningsmodeller og oppmerksomhet rundt utvikling av hele organisasjonen, er det viktig å ha mellomledere i rollene som fornyere og samskapere, sier Monica Rydland. Hun mener framtidens arbeidsliv må løfte fram mellomledere og utvikle dem til å bli dyktige endringsagenter.

Etiske utfordringer

Som Jannike Steindal Nordanger også erfarte i den tøffe koronaperioden, innebærer det å være mellomleder også noen etiske utfordringer. Mennesker blir berørt, og ikke alle tåler og fikser store endringer like godt. Det må også mellomlederen →



«Mellomledere er viktige endringsagenter, som må håndtere balansekunst i endringsprosesser.

MONICA RYDLAND



Et område der det lett oppstår etiske konflikter og krevende situasjoner, er når det skal effektiviseres i offentlig sektor, spesielt innenfor helse og omsorg – når økonomi stilles opp mot omsorg.

HULDA MJÖLL GUNNARSDOTTIR

→ håndtere på en klok måte.

Hulda Mjöll Gunnarsdottir er førsteamanuensis ved Universitetet i Stavanger, og i doktoravhandlingen sin har hun sett på presset mellomlederne blir utsatt for i endringssituasjoner. Hun har også studert rollekonflikter i ledelse, og barneverns-pedagogenes emosjonelle arbeid.

Etiske problemstillinger kan oppstå både når store og små endringer blir gjennomført.

– Et eksempel på en stor, radikal endring som kan gjøre det krevende, er nedleggelser eller store nedbemanninger. Hvem skal miste jobben, og hvilke kriterier skal man legge til grunn?

– I slike tilfeller spiller selvsagt også lovverket en rolle. Et annet område der det lett oppstår etiske konflikter og krevende situasjoner, er når det skal effektiviseres i offentlig sektor, spesielt innenfor helse og omsorg – når økonomi stilles opp mot omsorg, sier hun.

Når det gjelder mellomledere, trekker hun fram lojalitetskonflikter spesielt.

– De får føringer fra ledelsen om endringer som må gjennomføres, samtidig som de er tette på menneskene. Spørsmålet for dem kan bli: Skal jeg følge den vedtatte planen, eller skal jeg avvike fra den for å ta vare på medarbeiderne mine? Lojaliteten går jo ofte både oppover og nedover, og det kan være krevende.

Hun slår fast at de praktiske dilemmaene ofte havner på mellomleders bord. Dessuten skaper endring nesten alltid følelsesmessige reaksjoner, store og små, for jobben er en viktig del av livet.

– Det kan være utrygghet, endring-



Hulda Mjöll Gunnarsdottir

strøtthet eller begeistring. At mellomlederen er dempet når det kommer til de ulike følelsene er viktig. Det kan virke fremmedgjørende for de som er utrygge eller faglig uenige om lederen er for entusiastisk, mener hun.

Ambivalens er heller ikke en uvanlig reaksjon, for situasjonen kan oppleves kompleks, det kan ta tid og bli frustrerende.

– Alt påvirker følelsene, ifølge for-

skeren Sandy Kristin Piederits studie fra 2000, som fortsatt står seg godt. Det handler både om kognitive, emosjonelle og handlingsrettede responser. Det synes jeg er en fin måte å få fram kompleksiteten i reaksjonene på endring, sier Hulda Mjöll Gunnarsdottir. Hun legger til at folk som uttrykker tvil, ofte bare vil det beste, men kan framstå som motstandere. ←

Kriseledelse under lupen

Under årets Arendalsuka arrangerte Lederne debatt om kriseledelse. Fire spennende paneldeltakere diskuterte – i lys av koronapandemien – hva vi har lært, og hva vi kan gjøre for å være bedre forberedt neste gang en krise inntreffer.

tekst SISSEL FANTOFT

På lederne.no kan du melde deg på kommende kurs!

I panelet satt Elisabeth Aarsæther, beredskapsdirektør i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), assisterende helsedirektør Espen Rostrup Nakstad, professor Gunhild Hoogensen Gjørvi og forbundsleder i Lederne, Audun Ingvarsen.

For mange har Espen Rostrup Nakstad vært selve frontfiguren for norske myndigheters håndtering av koronapandemien. Hvilke erfaringer kan han dele etter å ha vært en sentral del av den nasjonale kriseledelsen siden pandemien traff Norge i mars 2020?

//

Bruk nok tid på å etablere en korrekt og felles situasjonsforståelse når en krise seiler opp.

ESPEN ROSTRUP NAKSTAD

– Bruk nok tid på å etablere en korrekt og felles situasjonsforståelse når en krise seiler opp. For at den skal bli korrekt må alle som har innsikt i situasjonen inviteres til bordet. For at den skal bli felles må alle bekrefte med egne ord hvordan de oppfatter situasjonen.

– Det er noen ganger overraskende å se hvor forskjellig man ser på en krise, selv om man har fått den samme informasjonen, sier han.

Kriseledelse og lærdom

I april 2020 nedsatte regjeringen en uavhengig kommisjon som evaluerer myndighetens håndtering av koronapandemien. I rapporten fra april 2021 konkluderer koronakommisjonen at beredskapen i Norge før pandemien var for svak, men at myndighetenes håndtering samlet sett har vært god. At nye kriser vil ramme før eller siden er sikkert – hva har myndighetene lært av koronapandemien?

– Det er en allment akseptert erkjennelse i beredskapsmiljøer at den neste krisen aldri blir lik den forrige. Derfor er det viktig å ta lærdom av erfaringer som er relevante for et

bredere spekter av kriser. Mange av utfordringene er stort sett de samme, for eksempel sviktende situasjonsforståelse, uklar rolle- og ansvarsfordeling samt koordinering mellom etater og ledelsesnivåer, sier Nakstad.

Han er overbevist om at det viktigste vi kan gjøre for å forberede oss på neste krise er å gå gjennom scenarier på et så detaljert nivå at man klarer å se svakhetene, forstå dem og forbedre dem.

– Ingen enkeltpersoner kan gjøre det alene, men vi kan alle bidra til at læring og erfaringer fra pandemien speiles i beredskapsplaner og beredskapsarbeid i framtiden. Det vil alltid være mer enn nok å ta tak i, fastslår han.

Kastet ut i virkeligheten

I Norge håndteres kriser innenfor den sektoren som er berørt. Derfor var koronakrisen i begynnelsen helsesektorens ansvar. Da landet stengte ned ble krisen sektorovergripende. Det øverste ansvaret ble overført til Justis- og beredskapsdepartementet, som Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap →

Espen Rostrup Nakstad

Foto: Finn Oluf Nyquist / Helsedirektoratet.



Det er en allment akseptert erkjennelse i beredskapsmiljøer at den neste krisen aldri blir lik den forrige. Derfor er det viktig å ta lærdom av erfaringer som er relevante for et bredere spekter av kriser.

ESPEN ROSTRUP NAKSTAD



(DSB) er underlagt.

- Kontrasten mellom den lederjobben jeg hadde forberedt meg på og den jeg faktisk kom til var enorm, sier Elisabeth Aarsæther. Hun tiltrådte som direktør i DSB i april 2020, få uker etter at Norge stengte ned.
- DSB skal ha oversikt over risiko og sårbarhet i samfunnet og være en pådriver i arbeidet med å forebygge ulykker, kriser og andre uønskede hendelser. DSB skal også sørge for god beredskap og effektiv krise- og ulykkeshåndtering. Elisabeth



Kontrasten mellom den lederjobben jeg hadde forberedt meg på og den jeg faktisk kom til var enorm.

ELISABETH AARSÆTHER.

Aarsæther kom inn som øverste leder i en organisasjon med 700 ansatte på hjemmekontor, midt i en nasjonal krisesituasjon.

- «Stakkars deg» var en kommentar jeg fikk ofte, men jeg vil heller si «heldige meg»! Snakk om å bli kastet rett ut i virkeligheten som beredskapsdirektør, sier hun.

Nye former for krisehåndtering

En pandemi er en stor utfordring for statsforvaltere og beredskapsledere i kommunene. Måten krisen håndteres på har mye å si for innbyggerne, økonomien og eget omdømme.

- Gjennom hele krisen har statsforvaltere og ledere i spesielt hardt rammede kommuner hatt digitale møter direkte med både statsråder og toppledere i forvaltningen.
- Det er imponerende hvor tilgjengelige justis- og beredskapsminister Monica Mæland og helseminister Bent Høie var. Og ikke minst hvordan de har lyttet til innspillene fra dem som må håndtere krisen ute i fylker og kommuner, fastslår Aarsæther.

Hun er overbevist om at dette er

erfaringer som vil endre måten kriseledelse utføres på.

- Avstanden mellom politisk toppledelse og utøvende ledelse i kommunene har blitt kortere. Vi vil bidra til tettere kontakt og til å avmystifisere krisehåndteringen også i fortsettelsen, sier hun.

Tilliten må opprettholdes

- Koronapandemien er ikke bare en helseutfordring, men en test av Norges totalforsvar, sier Gunhild Hoogensen Gjorv. Hun er professor i konflikt- og fredsstudier ved UiT Norges arktiske universitet i Tromsø. Gjorv er tydelig på at det høye ni-



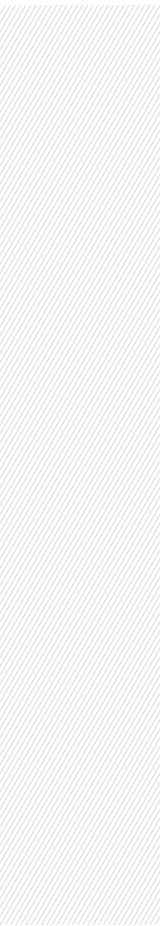
Foto: Anita Andersen (DSB)

Elisabeth Aarsæther



Lederne inviterte til paneldebatt om kriseledelse under Arendalsuka tidligere i år.

Foto: Håkon Holo Dagestad



vået av tillit mellom myndigheter og befolkningen i Norge ikke kan tas for gitt.

- Den sterke tilliten i samfunnet har utviklet seg gjennom lang tid både i Norge og Norden for øvrig. Andre kulturer, for eksempel USA, er mindre egnet til å bygge tillit mellom befolkning og myndigheter. Der ligger fokuset mer på hard sikkerhet som makt og våpen. Tillit er en mykere tilnærming til sikkerhet, sier Gjorv.
- Over tid har vi begynt å se en viss motstand mot myndighetenes tiltak også her i landet, for eksempel mot ulike tiltak forskjellige steder i landet. Søringkarantene og skjev-



Foto: Stig Brøndbo

Gunhild Hoogensen Gjorv

fordeling av vaksiner er bare to eksempler på dette.

- Dette er noe vi må diskutere hvordan vi skal håndtere ved neste krise. Vi kan ikke ta tilliten for gitt, for vi ser allerede at dette er i endring. Når krisen først har rammet, er det for sent å begynne å bygge tillit i samfunnet.

Viktige diskusjoner

Når vi snakker om sikkerhet, ligger fokuset ofte på såkalt hard sikkerhet – altså våpen.

- Alle andre aspekter rundt sikkerhet havner på andre plass. Faktorer som helse, miljø og teknologi, gjerne kalt myk sikkerhet, blir plassert ved «barnebordet», mens de voksne diskuterer hard sikkerhet.
- Koronapandemien har vist at også disse aspektene burde fått en mer sentral plass ved voksenbordet. Dette har vært debattert innenfor sikkerhetsstudier i lang tid, sier Gjorv.
- Det må gjøres lang tid i forveien. Hvordan kan vi forebygge mot at desinformasjon sprer seg på nettet? Eller at eksterne aktører bruker desinformasjon for å destabilisere et samfunn? Vi er nødt til å diskutere

hvordan nye sikkerhetsproblemstillinger påvirker hver enkelt, kommunene og nasjonen som helhet.

Vi må kunne diskutere temaer som religion, vaksiner, innvandring og rasisme – slike diskusjoner har en tendens til å stoppe opp her i landet, sier Gjorv. Hun trekker frem 10-årsmarkeringen av 22. juli som et eksempel.

- Når det gjelder å snakke om hva som lå bak terrorhandlingene i Regjeringskvartalet og på Utøya stopper debatten fort opp. Hvis slike debatter stilner glemmer vi den viktige rollen vi som innbyggere spiller, avslutter hun. <



Når krisen først har rammet, er det for sent å begynne å bygge tillit i samfunnet.

GUNHILD HOOGENSEN GJØRV

App-solutt alt kan lastes ned

Blant en milliard app-er har vi valgt ut en håndfull som er verdt å teste.



&frankly
HR-verktøyet for lederen som er opptatt av alltid å ha en finger på pulsen til virksomheten. Den svensk-utviklede appen &Frankly gir ansatte mulighet til å enkelt gi tilbakemelding om alt fra motivasjon og trivsel, til arbeidsoppgaver og ledelse. Målingene analyseres fortløpende for å guide ledelsen til systematisk oppfølging, blant annet i form av konkrete tips til tiltak.

Hold
Er du lei av distraksjoner og dårlig arbeidsflyt, er dette appen for deg. Hold utfordrer problemet med å være pålogget 24/7, og belønner deg minutt for minutt for å ikke bruke telefonen. Du kan også konkurrere med venner og kolleger for ekstra moro, men det beste med appen er at poengene kan veksles inn i gode tilbud og deals. En skikkelig vinn-vinn-app!

Brainsparker
Passer best for deg som jobber med idéskaping i en eller annen form. Brainsparker gir deg tilgang til hele 250 kort som sparker i gang den kreative tankestrømmen med et enkelt trykk. Kortene er satt sammen av en unik miks av triggerord, sitater, bilder, handlinger og spørsmål som utfordrer ditt vante tankemønster. Perfekt for å få fart på workshopen.

Mindfit
Kjenner du at tankemønstrene dine holder deg tilbake på enkelte områder i livet ditt? Da kan det være på tide å skjerpe de små grå med systematisk hjernetrening. Mindfit er utviklet i samarbeid med psykologspesialister, og tilbyr en rekke teknikker for å flytte fokus fra negative tanker og lav selvfølelse – til økt mestringfølelse og bedre tanker om deg selv.

SKAP EN INNOVATIV KULTUR

Lyst til å stimulere til nyskaping? Her er listen over hva som skal til.

1

Relasjoner
Teambasert arbeid med høy grad av tillit, åpenhet og mangfold.

2

Å ta sjanser
Støtte til å ta balanserte vurderinger, og en ledelse som verdsetter læringen i nye erfaringer.

3

Ressurser
Finansiering, tid og autoritet til å handle.

4

Kunnskap
Evner til å søke bredt og gå i dybden, og lav terskel for kunnskapsdeling internt.

5

Vær tydelig
Tydelig kommunikasjon om at innovasjon både er ønsket og strategisk forankret.

Kilde: Helsebiblioteket.no

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.

Den profesjonelle samtalen

Asbjørn Rachlew, Geir-Egil Løken og Svein Tore Bergestuen

Om å stille de rette spørsmålene

Lederrollen krever at spørsmål stilles på et vis som gjør resultatet relevant og pålitelig. Hva er da bedre enn å se til metoden som har blitt mest forsket på gjennom tidene? Ved hjelp av den vitenskapelige kunnskapen bak politiets samtale- og intervjumetodikk, gis leseren en praktisk steg-for-steg-innføring i metoden, i tillegg til relevante verktøy for alle som stiller spørsmål i jobben sin.

Universitetsforlaget



Visste du at du som medlem i Lederne har tilgang til e-bøker? Sjekk lederne.no!

Du lytter ikke
Kate Murphy
For mye støy, for lite lytting

Morgenklubben
Robin S. Sharma
Stå opp tidlig! – vann dagen

Omgitt av utfordringer
Thomas Erikson
Slik vender du motgang til medgang

Leder, kjenn deg selv
Kristin Aase og Bente Vetland
Utvikling via selvvinnsikt

lederne
Vi bygger gode ledere



Vinn gavekort på 5000 kroner!

For hvert medlem du verver til Lederne, får du et gavekort på 350 kroner.
Nå kan du også være med i trekningen av et gavekort på 5000 kroner.

Kampanjen går fra 1. desember til 31. desember. En heldig vinner mottar et GoGift-gavekort på hele 5000 kroner. Gavekortet kan brukes i en rekke butikker, både fysiske og online, og på opplevelser. Summen kan splittes opp på flere steder.

Når du skal verve medlemmer til Lederne er det lurt å opplyse om våre medlemsfordeler. Se hele oversikten på side 46! Noe av det viktigste med å være mange medlemmer i

en fagforening som Lederne, er at jo flere som står sammen på en arbeidsplass – desto sterkere står man dersom noen kommer i en konflikt eller dere ønsker mer innflytelse.

Ta gjerne kontakt med Lederne dersom du trenger bistand til å rekruttere nye medlemmer på din arbeidsplass. Vi hjelper deg gjerne! Innmeldingsskjema finner du ved å trykke på «bli medlem»-knappen på forsiden til lederne.no.

Vi ønsker tillitsvalgte og medlemmer lykke til med vervekonkurransen!

lederne
Tydelig, Inkluderende, Troverdig

Smart

KURS OG KOMPETANSE / FORSIKRING / IUS / DETTE ER LEDERNE



Ser lyst på fremtiden

Med en helt ny struktur for medlemsdemokrati er Lederne godt rustet for fremtiden.
– Jeg har stor tro på at vi nå oppleves som enda mer relevante for både nåværende og nye medlemmer, fastslår generalsekretær Stein Zander.

STEIN ZANDER (58) har vært generalsekretær i Lederne siden 26. mars. Han har jobbet i organisasjonen siden 2016, først som leder av fagjuridisk avdeling og deretter som konstituert generalsekretær.

– Jeg begynte i Lederne under oljekrisen, så jeg ble kastet rett ut i to svært hektiske år i fagjuridisk avdeling. Jeg ble dypt imponert over hvor mye innsats ansatte og tillitsvalgte la ned for å ivareta medlemmene i den perioden, forteller han.

I ettertid har det vist seg at de fleste som ble rammet av nedbemanninger under oljekrisen raskt kom tilbake i nye stillinger i samme bransje, og har fortsatt som medlemmer i Lederne.

Spennende tider

Stein Zander vokste opp i Oslo,

og er utdannet jurist fra UiO og bedriftsøkonom fra BI. Han har tre voksne barn, og trives på hytta i Kragerø om sommeren og i skisporet om vinteren. Zander har lang fartstid fra ulike stillinger på arbeidstakersiden, både i YS- og LO-forbund. Han har også vært HR-sjef i et større konsern.

– Det er en fordel med bred organisasjonserfaring, og da også fra organisasjoner som har et annet utgangspunkt enn Lederne i mange sammenhenger. Siden vi er en relativt liten organisasjon har jeg også vært involvert i mye utenfor eget ansvarsområde – her bruker vi ressursene på tvers av fagområder, sier han.

Under Ledernes kongress i Bergen i juni ble etableringen av en helt ny struktur for medlemsdemokratiet iverksatt. Det

er en av de større endringene i organisasjonens 111-årige historie.

– Det er spennende tider for Lederne, og med de nødvendige justeringene vi nå gjør i sekretariatet sikrer vi at våre tilbud i enda større grad er likeverdige for medlemmer over hele landet. Det er viktig for oss, sier Zander.

Attraktive tilbud

Stein Zanders visjon for Lederne er å ha et godt sammensatt tilbud som er attraktivt for både eksisterende og nye medlemmer.

– Vi håper at den nye strukturen for medlemsdemokrati vil bidra til å styrke organisasjonen og gi enda større medlemsvekst. Jeg er overbevist om at vi har et mye større potensial for vekst enn vi har klart å hen-

te ut hittil. Vårt mål er å etablere flere tillitsvalgte og dermed gjøre Lederne enda bedre kjent på arbeidsplassene. Da vil vi i større grad bli identifisert som den mest aktuelle organisasjonen for de stillingsgruppene vi retter oss mot, sier han.

Zander mener at medlemstilbudene til Lederne svarer godt på medlemmenes behov.

– Mange velger selvsagt medlemskap i en arbeidstakerorganisasjon for å ha en trygghet i sitt arbeidsforhold. Heldigvis går de aller fleste gjennom et langt yrkesliv uten behov for arbeidsrettslig bistand. Derfor er det viktig også med andre attraktive tilbud utover juridisk bistand. Der mener jeg at vi har en veldig god pakke, sier han.

Lederne har i dag 16.500 medlemmer. <

Nytt medlemsdemokrati Dette kan du vente deg i 2022

**Vi har snakket med flere av Ledernes hovedstyre-
medlemmer for å høre hvordan de vil gjøre Lederne
enda bedre for medlemmene i året som kommer.**

tekst MARIA CAROLINE SKREDE

Les flere
organisasjons-
nyheter på
lederne.no

SOM EN VIKTIG del av det nye medlemsdemokratiet har Lederne gått bort fra regionleddet. Ny avdelingsstruktur gir bedre oversikt, øker demokratiet og sørger for representanter i hele landet.

Lederne består av 18 avdelinger fordelt rundt om i landet. Vi har snakket med flere hovedstyremedlemmer og spurt dem følgende spørsmål:

Hva er det viktigste du og ditt avdelingsstyre kan gjøre for medlemmene i 2022?

Marian Stene
hovedstyremedlem, Agder



– I 2022 vil vi i styret jobbe for å etablere personlig kontakt med bedriftsgruppene og bedriftstillitsvalgte. Vi vil arrangere samlinger på ulike steder i Agder og invitere til samarbeid for å høre hva de tenker om medlemmenes behov og ønsker. Vi må også finne på aktiviteter for å samle alle medlemmene som ikke tilhører en bedriftsgruppe. I tillegg ønsker vi å få til et større sosialt arrangement til høsten, kanskje en danmarkstur.

Dag Audun Hinnaland
hovedstyremedlem,
oljeservice, olje og gass



– Vi skal fortsette å sette fokus på at sikkerheten offshore opprettholdes i omstillingen som pågår, i en mer digitalisert og fjernstyrt hverdag.

Torill Gjelsvik Tombre
hovedstyremedlem, Hordaland



– I 2022 skal vi arrangere kurs, medlemskvelder, turer og mye mer. Styret skal være mer synlig i by

og bygd gjennom aktiviteter, stand på lokale arrangementer og gjennom offentlig deltakelse. Vi kommer til å tydeliggjøre hvem som har verv, hvilke ansvarsområder de ulike har og kontaktinformasjon. Avdelingsstyremedlemmer vil delta på bedriftsgruppenes styre- og medlemsmøter.

Trude Arlen Horne
hovedstyremedlem
Sogn og Fjordane



– Noe av det viktigste jeg og avdelingsstyret kan gjøre for medlemmene i Sogn og Fjordane er å være synlige og inkluderende. Sammen med medlemmene våre skal vi skape aktiviteter og vokse oss større. Vi skal ivareta medlemmene vi har, være lydhøre for utfordringer og innspill og være en god lagspiller. Avdelingsstyret skal være et sterkt bindeledd mellom organisasjonen og medlemmene og sammen skape en sterk arbeidstakerorganisasjon som tilbyr trygghet, lederutvikling og tilhørighet for alle våre medlemmer. I løpet av 2022 vil vi jobbe frem et tettere bånd mellom avdelingsstyret og tillitsvalgte/hovedtillitsvalgte i bedriftsgruppene.

Vi vil arrangere samlinger på ulike steder i Agder, og invitere til samarbeid for å høre om medlemmenes behov og ønsker.

MARIAN STENE

Noe av det viktigste vi kan gjøre er å være synlige og inkluderende. Vi skal ivareta medlemmene, være lydhøre og være en god lagspiller.

TRUDE ARLEN HORNE

Eimund Fossum
hovedstyremedlem, Trøndelag



– Styret i Lederne avdeling Trøndelag er godt i gang med arbeidet og det er allerede sendt ut invitasjon til de første kurstilbudene. Styret ønsker å lytte til medlemmenes ønsker og behov. Vi skal tilby aktiviteter, kurs og arrangementer som kan gi faglig påfyll, bygge nettverk og gi gode opplevelser. Vi håper medlemmene tar kontakt med styret hvis det er noe de har på hjertet, og benytter seg av de tilbudene som finnes.

→ **Dagfinn Ertresvåg**
hovedstyremedlem,
Møre og Romsdal



– Det viktigste er at vi i Lederne Møre og Romsdal viser at vi er på banen for våre medlemmer, etter en lang og tung periode med nedstenging. Vi har allerede begynt arbeidet med å arrangere lokale arrangementer og kurs på vegne av våre medlemmer, og dette vil intensiveres framover. Det er tydelig at vi nå har et oppdemmet behov for fysiske møter, og vi regner med at vi kan vente oss stor respons fra publikum på våre nye tiltak. Vi ser fram til et hektisk, men givende 2022!

Jannike Ragnarsdatter Kvamme
avdelingsleder, Østfold



– Noe av det viktigste vi kan gjøre for medlemmene våre i Østfold er å sette oss på kartet og bli mer synlige. Vi ønsker å øke verdien av å være medlem ved å skape tilhørighet, identitet og eierskap. Det vil vi blant annet gjøre gjennom aktiviteter, kurs og

//

Vi skal skape muligheter som medlemmene selv kan utvikle og gjennomføre. Trygghet og tillit.

YNGVE MAGNUSSSEN

bransjegrupper i nærområdet. Vi ønsker bruke mer av kontingenten direkte ut til medlemmene våre her i Østfold, og å få større forståelse av hva medlemmene våre ønsker og trenger for å styrke egen utvikling og lederegenskaper.

Yngve Magnussen
hovedstyremedlem, Nordland



– Vi i styret i Nordland skal bli lett tilgjengelig og løsningsorientert for medlemmene. Vi skal skape muligheter som medlemmene selv kan utvikle og gjennomføre. Trygghet og tillit.

Jarle Hellestræ
hovedstyremedlem Rogaland



– Først og fremst vil vi bidra til at medlemmene våre får faglig og sosialt påfyll gjennom kurs og andre medlemsaktiviteter. Vi ønsker å bli bedre kjent med de bedriftstillitsvalgte og støtte disse, slik at de blir tryggere i rollen og kan ivareta deres medlemmers interesser på en trygg og god måte. Det skal være en god kultur i avdelingsstyret og vi ønsker å ha en lav terskel for våre medlemmer til å ta kontakt. For å få til dette skal vi jobbe aktivt for å bli mer synlige.

Ole André Leivdal
hovedstyremedlem samvirke



– I avdelingen skal vi gi alle medlemmene våre et bedre og mer lokalt aktivitetstilbud, ved å opprette kontakt med de geografiske avdelingene der medlemmene våre bor. Sammen med lokale avdelinger skal medlemmene våre inviteres til arrangementer der de bor sammen med andre Lederne-medlemmer fra andre bransjer. Vi i avdelingsstyret skal hjelpe

de tillitsvalgte i bedriftsgruppene til å bli enda bedre i sitt lokale tillitsvern gjennom kurs og nettverk, og oppfordre til å jobbe felles med «Best Practice»-tankegang.

Annelin Pettersen
hovedstyremedlem Troms



– Det viktigste jeg og mitt avdelingsstyre kan gjøre for våre medlemmer i 2022, er å være en tilstede-værende og levende avdeling. Vi skal ha relevante aktiviteter og arrangementer som treffer bredt på tvers av geografi og bransjer. Vi skal være en aktiv støttepartner – alle medlemmer skal ha noe igjen for å være organisert i Lederne og tilhøre Lederne avdeling Troms.

//

Vi skal ha relevante aktiviteter og arrangementer som treffer bredt.

ANNELIN PETTERSEN

Ken Roger Småvik-Jensen
hovedstyremedlem Finnmark



– Vi skal vise at vi er en avdeling som ønsker å gi noe tilbake til medlemmene våre. Selv om vi er et stort «fylke» med store avstander, ønsker vi å samkjøre «tvilling»-arrangementer i øst og vest. Vi ønsker å samarbeide med bedriftsgruppene vi har i avdelingen, og bidra til sosiale møteplasser for rekruttering av nye medlemmer

Anne Gro Engen
avdelingsleder Stor-Oslo



– Lederne Stor-Oslo er opptatt av å skape gode møteplasser lokalt. I tillegg til all den formelle faglige støtten Lederne kan gi deg, jobber vi i styret med å skape samlingsplasser både av faglig og sosial karakter. Her kan du møte og lære av andre medlemmer fra din avdeling. Vi er opptatt av tilhørighet, nettverksbygging og erfaringsut-

veksling. Målet for 2022 er å holde et høyt aktivitetsnivå i avdelingen, med ulike arrangementer og aktiviteter som kommer våre medlemmer til gode.

Kjetil Krogstad
hovedstyremedlem Sørøst



– I 2022 skal vi fortsatt lytte til hva medlemmene i avdelingen opplever som relevant og viktig for oss å fokusere på. Vi øn-

sker medvirkning! Vi vil være en aktiv avdeling som fasiliteter for gode sosiale og faglige møteplasser/arrangementer, som kommer alle medlemmene i den nye avdelingen til gode.

//

Vi ønsker medvirkning, og skal være en aktiv avdeling!

KJETIL KROGSTAD



Nytt medlemsdemokrati kom på plass under kongressen tidligere i år.

Les flere
organisasjons-
nyheter på
lederne.no

Kurskalender 2022 – Nå blir det fysiske kurs igjen

Lederne har et omfattende kurstilbud til deg som vil holde deg faglig oppdatert og utvikle lederegenskapene dine. Hvert år holdes inspirerende ledelseskurs, tillitsvalgtkurs og temakurs over hele landet.

tekst CELINE FINNØY

Under pandemien har Lederne gjennomført mange webinarer, som svært mange av medlemmene har fulgt.

– Nå åpner samfunnet opp igjen og i neste års kurskalender vil vi igjen tilby fysiske kurs, sier rådgiver for lederutvikling i Lederne, Hege Wold.

Kurs som medlemsfordel

Med kurs fra Lederne kan du holde deg faglig oppdatert og bli en bedre leder. I tillegg er kursene gratis for medlemmer.

– For å sikre at det ikke blir så lang reisevei for de fleste, tilbyr vi kurs på ulike lokasjoner over hele landet, forteller Wold.

God respons på kursene

Tidligere medlemsundersøkelser har vist at Ledernes kurs er veldig populære.

– Tilbakemeldinger fra medlemsundersøkelsene brukes aktivt i planleggingen av nye kurs. Vi oppfordrer også medlemmer til å komme med innspill når det gjelder kurstilbudet vårt, sier Wold.

Kursene skreddersys slik at de er faglig relevante for medlemmer fra ulike bransjer.

– Det er spennende å sy sammen en aktuell kursplan for medlemmene. Og det er spesielt gøy å treffe medlemmer på kursdagene og se at det er så



**Vi tilbyr
kurs på ulike
lokasjoner over
hele landet.**

HEGE WOLD

mange som møter opp for det samme faglige påfyllet på tvers av fagretninger, forklarer Wold.

Kurstilbud i 2022

Det kommende året vil det holdes spennende og relevante kurs for medlemmene. Det planlegges for fysiske kurs rundt omkring i de største byene i landet. Kurstilbudet for

2022 er under utvikling og vil bli tilgjengelig i løpet av desember.

– Vi anbefaler alle våre medlemmer å melde seg på nyhetsbrevet vårt, så kommer informasjon om kurs rett i innboksen, sier Wold. <

Kursene blir tilgjengelige på lederne.no.

Har du rett til ny ansettelse etter nedbemanning?

I kjølvannet av koronapandemien har det oppstått flere spørsmål om retten til å få jobben tilbake etter nedbemanning og oppsigelser.

tekst FRØYDIS VANDVIK LØVDAL, ADVOKAT I LEDERNE



Hvem har fortrinnsrett?

Arbeidstakere som er sagt opp på grunn av forhold i virksomheten har på visse vilkår fortrinnsrett til ny ansettelse i samme virksomhet. Dette følger av arbeidsmiljøloven § 14-2.

Fortrinnsretten gjelder alle ansatte med unntak av vikarer. Interne omplussinger utløser ikke fortrinnsrett.

Fortrinnsretten gjelder i ett år fra oppsigelsesfristens utløp og faller bort dersom arbeidstakeren får tilbud om, men ikke aksepterer ansettelse i en annen passende stilling.

Arbeidstaker må ha vært ansatt i bedriften i til sammen 12 måneder de siste to årene. Det forutsettes at man er kvalifisert for stillingen, og arbeidsgiver kan vurdere både formelle og personlige kvalifikasjoner. Det kreves ikke at den fortrinnsberettigede er den best kvalifiserte til stillingen.

Dersom arbeidsgiver må velge mellom flere fortrinnsberettigede, må de samme kriterier som gjaldt ved nedbemanningen følges, for eksempel ansiennitet, kompetanse og sosiale forhold.

Utvidet fortrinnsrett etter korona-nedbemanning

Under pandemien har mange opplevd å bli oppsagt. Dette

har skapt en debatt om hvorvidt arbeidsgiver bevisst har nedbemannet for fritt å kunne ta inn de arbeidstakerne de ønsker, etter hvert som samfunnet åpnes opp igjen.

Som følge av dette, har Stortinget innført en midlertidig særregel som gir fortrinnsrett i to år når covid-19-pandemien er årsak til at arbeidsforholdet

ble avvirket. Tiltaket gjelder oppsigelser som har skjedd i perioden 1. juli til 31. desember 2021.

Arbeidsgiver må i hvert enkelt tilfelle gjøre en konkret vurdering av om oppsigelsen var koronarelatert eller ikke. Det er de reelle forholdene som skal legges til grunn, og det kreves ikke at oppsigelsen

skal være uttrykkelig begrunnet i pandemien. Det er tilstrekkelig at arbeidsforholdet er helt eller delvis avsluttet på grunn av virkninger av covid-19-pandemien, enten direkte eller indirekte.

Hvor gjelder fortrinnsretten?

Fortrinnsretten gjelder i samme virksomhet. I et konsernforhold gjelder fortrinnsretten som hovedregel i det selskapet som arbeidstaker tidligere var ansatt i. Det kan likevel hevdes at noen selskaper er så sterkt sammenvevd med felles støttefunksjoner og ledelse at fortrinnsretten gjelder for hele konsernet.

Lovforslag om fortrinnsrett i konsern

Utviklingen går i retning av at mange virksomheter deles opp og at flere organiseres i konsernstruktur. Som følge av dette er det foreslått en lovendring som fastslår at fortrinnsretten skal gjelde i hele konsernet eller andre grupper av virksomheter.

Lederne har i sin høringsuttalelse støttet forslaget. En tydeliggjøring av at ansvaret ligger hos det nivået i organisasjonsstrukturen som reelt sett har innflytelse og treffer de avgjørende beslutningene, vil bidra til å styrke stillingsvernet for den enkelte arbeidstaker. <



**Fortrinnsretten gjelder alle
ansatte med unntak av vikarer.**

FRØYDIS VANDVIK LØVDAL



Lønnsomme fordeler

Som medlem i Lederne kan du spare store summer ved å benytte deg av medlemsfordelene. Gratis rådgivning, juridisk hjelp, kurs og e-bøker, rabatter på forsikringer og reiser er bare noen eksempler.

tekst SISSEL FANTOFT

Et medlemskap i Lederne koster 495 kroner i måneden. I tillegg kommer en mindre lokalavdelingskontingent. Hvis du benytter deg av medlemsfordelene skal det ikke mye til før du har spart inn hele kontingenten, slik at medlemskapet i prinsippet blir gratis.

- Forsikringer er den medlemsfordelen de aller fleste benytter seg av. Der er det mye å spare for dem som er med i kollektive ordninger, sammenlignet med dem som ikke er fagorganiserte, forteller rådgiver Anette Light.

Medlemmene kan selv skredersy sine forsikringspakker.

- Har du for eksempel en partner som er organisert i et LO-forbund hvor innboforsikring er en del av kontingenten, trenger ikke du ha det gjennom Lederne. Vi sørger for valgfrihet slik at du unngår å være dobbeltforsikret, forteller hun.
- For et par år siden inngikk Lederne en bankavtale med Danske Bank.
- Flere av våre medlemmer har spart inn hele kontingenten og mer til på grunn av bedre rentebetingelser, sier Light.

Juridisk trygghet

En annen medlemsfordel er gratis juridisk hjelp, en tjeneste som for uorganiserte fort kan koste opp til 2500 kroner per time.



- En viktig grunn til at mange velger å melde seg inn i Lederne er den juridiske tryggheten de får. Som medlem kan du få juridisk bistand både i arbeidsrettslige- og privatrettslige saker, opplyser hun.

Leiligheter i Spania

Lederne eier to leiligheter i Torrevieja i Spania som medlemmer kan leie. De har henholdsvis fire og seks sengeplasser, og koster 720/980 kroner per døgn i lavsesong.

- Begge er flotte leiligheter med alle tenkelige fasiliteter. Den ene er perfekt for dem som ønsker å shoppe, spise på restaurant eller grille på takterrassen, mens den andre har et stort basseng og massevis av aktiviteter for barn. Nå som det er mulig å reise igjen etter

pandemien har interessen for leilighetene eksplodert, forteller Light.

Medlemmer får også gode rabatter på hoteller, båtreiser og leiebil. Billetter til Color Line og DFDS kan for eksempel kjøpes til rabattert pris.

- På medlemssidene ligger det i tillegg mange interessante bøker om god ledelse og andre relevante emner som medlemmer kan laste ned gratis, sier Light.

Kurs, stipend, nettverk og fellesskap

Lederne arrangerer i løpet av året et stort antall kurs innenfor et bredt spekter av temaer. Dette gir muligheter for å videreutvikle kompetanse og knytte nettverk.

Alle kurs og konferanser Le-

derne arrangerer er gratis for medlemmene.

Fellesskap og nettverk

For de av medlemmene som er omfattet av tariffavtaler med fondsinnbetaling, er det mulighet for å søke om stipend til etter- og videreutdanning. Ordningen omfatter per i dag følgende tariffområder: NHO-Lederavtalen, PBL og ASVL.

Ledernes avdelinger tilbyr også lokale aktiviteter som foredrag, sosiale arrangementer med mer.

- Mange av våre medlemmer sitter litt ensomt til på arbeidsplassen, men gjennom Lederne tilhører de et fellesskap og får et nettverk med mennesker de kan sparre med, sier Light.

Medlemskontingent i fagforeninger kan trekkes fra på skatten inntil 3850 kroner per år, en sum den nye regjeringen har vedtatt å øke til det dobbelte.

- Sjekk hvilke fordeler som kan være aktuelle for deg, og benytt deg av dem. Du kan raskt spare inn kontingenten, oppfordrer Anette Light. ←

For spørsmål om medlemsfordeler kan du kontakte Anette Light: Tel: 906 60 127 eller e-post: anette.light@lederne.no

Go to gate – eller ta trikken?

Da Norge stengte ned 12. mars 2020, stoppet også reiseaktiviteten for de fleste av oss. Snaue to år senere ser ting heldigvis lysere ut, og mange ønsker nå å legge ut på tur igjen. Har du reiseforsikringen i orden?

tekst LEDERNES FORSIKRINGSKONTOR

Ledernes reiseforsikring dekker deg i inntil 90 dager på reise over hele verden. Forsikringen dekker deg også om du bare tar en tur til byen, drar på hytta for en skitur eller på julehandel. Gjennom Lederne får du kjøpt en av markedets beste reiseforsikringer til gunstig medlemspris.

Ledernes reiseforsikring gjelder faktisk overalt – bortsett fra hjemme og på arbeidsted/studiested, eller på ekspedisjonslignende reiser. Husk at forsikringen ikke vil være gyldig dersom Utenriksdepartementet fraråder innreise til det landet du skal feriere i. Dette kan du enkelt sjekke på deres nettsider landsider.no.

Familien kan dekkes

Velger du familiedekning er ektefelle/samboer og barn (ut det året barna fyller 21 år) dekket på alle ferie- og fritidsreiser over hele verden. Forsikringen gjelder hele året, og du kan være borte på enkeltreiser i inntil 90 dager uten å måtte kjøpe noen tilleggsdekning. Det er ikke mange reiseforsikringer som har like lang reisevarighet.

Høye erstatningssummer

Erstatning for tapt reisegods er ubegrenset, mens enkeltgjensstander dekkes med inntil kr 40 000. Viktige dekninger som



reisesyke og hjemtransport ved sykdom dekkes uten beløpsgrenser, og dersom det skulle bli nødvendig å evakuere fra feriestedet er det heller ingen begrensning av kostnadene.

Egenandel på leiebil

Planlegger du å leie bil på din kommende utenlandsferie? Egenandel ved skade eller egenandel ved tyveri av leiebil er inkludert i reiseforsikringen. Kjekt å vite dersom du skulle komme utfor en ulykke eller et uhell i løpet av ferien.

Avbestilling inkludert

Skulle du bli syk, eller av andre tungtveiende grunner som dekkes av vilkårene, ikke kan gjennomføre en planlagt reise, har du avbestillingsdekning inkludert i reiseforsikringen.

dert i forsikringen. Da er ikke pengene du har betalt for reisen tapt, og du kan om ønskelig gjennomføre turen på et senere tidspunkt.

Ingen egenandel

Du har ingen egenandel ved skade eller sykdom på Ledernes reiseforsikring. Men dersom du får to skadetilfeller som gjelder mobiltelefon, får du en egenandel på kr 2 000 fra og med det andre skadetilfellet.

Prisen

Reiseforsikring for én person koster kr 1 338 for hele 2022. Kjøper du reiseforsikring for hele familien er prisen kr 1 615. ←

Oppgitte priser gjelder medlemmer under 70 år. Teksten i artikkelen er forenklet. Ved et skadeoppgjør er det forsikringsbevis og vilkår som legges til grunn.

BESTILL HER!

Ta kontakt med Ledernes forsikringskontor på telefon: **22 54 51 50** eller e-post post@lederneforsikring.no med din bestilling av reiseforsikringen. Reiseforsikring kan også enkelt kjøpes via www.lederneforsikring.no.

Har du reiseforsikring i et annet selskap nå? Vi kan hjelpe deg med å si den opp, og starte vår forsikring fra utløpsdato på den gamle forsikringen. Enklere blir det ikke!

Dine medlemsfordeler

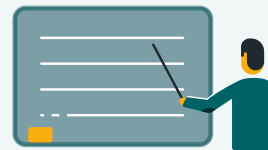
I tillegg til tryggheten og nettverket du får med Lederne i ryggen, gir medlemskapet deg flere fordeler enn du kanskje trodde. Vi forhandler fram gode avtaler med leverandører av varer og tjenester. Du vil merke at et medlemskap lønner seg! Les mer om alle våre medlemsfordeler på lederne.no



Juridisk bistand – på jobb og privat

☛ Medlemmer kan få rådgivning og juridisk bistand knyttet til de fleste rettsområder. Lederne har egne ansatte rådgivere, jurister og advokater, samt samarbeidsavtaler med eksterne advokatfirmaer som sørger for at du får rask hjelp. Som medlem får du råd og juridisk bistand i saker som angår arbeidsforholdet ditt. Vi hjelper deg med alt fra spørsmål om arbeidskontrakten din til spørsmål rundt stillingsendringer og oppsigelse. Du får 15 timer privatjuridisk bistand for deg og familien, samt råd og bistand som privatperson innen de fleste rettsområder – for eksempel familie- og arverett, kjøpsrett, kontrakter, fast eiendom og førerkortbeslag.

Påfyll av kompetanse



☛ Vi bygger gode ledere! Våre medlemmer får kurs, webinarer, e-bøker, lydbøker, podcaster og konferanser. Du får også faglig påfyll og inspirasjon via nyhetsbrev spisset på god ledelse. Last ned vår medlemsapp og få en samlet oversikt over redaksjonelle saker, eller lytt til LederCasten for inspirasjon. Som medlem i Lederne kan du søke på vårt generøse etter- og videreutdanningsfond og få mulighet til å bygge kompetanse.

Nettverk



☛ Lederne tilbyr møteplasser hvor du kan utvide ditt ledernettverk og bygge karrieren din på tvers av bransjer. Vi har møteplasser på nasjonalt nivå i form av konferanser, kurs og webinarer, og lokalt via våre lokalavdelinger som tilbyr kurs og møteplasser der du bor. Her kan du bygge nettverk og møte andre medlemmer som er i samme situasjon som deg.

Leiligheter i Spania

Du som er medlem i Lederne kan leie våre flotte leiligheter i Torrevieja i Spania til kostpris. Logg deg inn på «min side» på lederne.no Her finner du informasjon om priser, samt oppdatert kalender med direkte booking-funksjon. Trenger du mer informasjon eller bistand til booking, kan du sende epost til anette.light@lederne.no.



Forsikring



☛ Lederne har et omfattende og solid forsikringstilbud med et eget forsikringskontor for deg som medlem. Medlemmene har en omfattende livs- og ulykkesforsikring inkludert i kontingenten. I tillegg kan du velge å kjøpe alle de frivillige private forsikringene du ønsker til medlemspris. Du får inntil 30 prosent partnerrabatt på private skadeforsikringer. Mer informasjon på lederneforsikring.no.

Økonomiske rabattavtaler



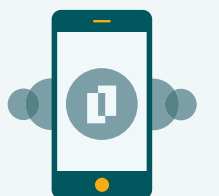
☛ Du har medlemsfordeler i form av økonomiske rabattavtaler innen reise, hotell, drivstoff, bilutleie, Ledernes leiligheter i Spania, bank, forsikring med mer. Du kan spare inn mye av kontingenten og mer enn det ved å benytte deg av disse gode tilbudene!

Bank



☛ Våre medlemmer slipper å lure på om de har gode bankbetingelser. Lederne har fremforhandlet svært gunstige låne- og sparebetingelser hos vår samarbeidspartner Danske Bank. Her kan du spare mye penger! Du kan spare inn hele kontingenten ved å benytte deg av banktilbudet. Ledernemedlemmer har også en egen rådgiver i banken som kan ta en full gjennomgang av din privatøkonomi, og gi deg råd og tips for å få en bedre økonomi. Les mer på danskebank.no/lederne.

LederneAppen



☛ Last ned LederneAppen! Her finner du oversikt over alle medlemsfordelene på ett sted. Rett i lomma, på din mobiltelefon når du trenger det!

Glemmer vi å syte?

Atle Antonsen syns vi syter for lite og lufter sin bekymring for kompanjong Johan Golden i podcasten Misjonen.



Foto: P4

AA: Så det jeg kanskje tror, som en liten teori, er at dette er koronaen som har gjort oss til litt bedre mennesker, etter hvert. Fordi alle har blitt frarøvet noe.
JG: Ja.
AA: I fjor sommer var jo grei den og, men nå er det liksom... Sommer'n har jo vært tilnærmet normal, bare at vi har vært innenlands, og folk har vendt seg til at de ikke kan dra til syden, alle sammen.
JG: Nei...
AA: Så har de bare forholdt seg til virkeligheten. Så de har blitt frarøvet noe, og så har de begynt å få tilbake noe av friheten og litt normaliteten, i forhold til hvordan det var før. Og det virker som om det er nøkkelen til å få folk til å slappe litt mer av.
JG: så det ligger en eller an-

nen form for takknemlighet i bønn der?
AA: Ja. Men jeg mener, bare som en løsning fremover, så tenker jeg at vi bør ta fra folk friheten oftere.
JG: Ja...
AA: Og hvis det ikke er korona, så må vi finne på noe annet som gjør at folk ikke kan gjøre som de vil hele tiden.
JG: Ja, bur de inne en uke i måneden.
AA: Ja, eller de må settes inn.. jeg tenker bare en uke i året. De må være i celle en uke i året. Og så slipper de ut igjen, og da er det noen andre som må ta bikkjevakta, ikke sant?
JG: Men kan det være, Atle, at hvis syting er en eller annen form for konstant – at en viss mengde skal ut...
AA: Ja, det er jeg helt overbe-

vist om at vi har.
JG: I fjor var det jævlige syting! Kan det være at vi brukte opp, at vi spiste av årets syte-lasse?
AA: Ja, jeg skjønner teorien din, men jeg tokke det er sånn tematikken er når det gjelder syting. Fordi, hvis du syter mye, så gror ny syting røtter i gammel syt.
JG: Ja jo, det blir mer syting når du vannet sytingen.
AA: Så jeg tror ikke det er en konstant størrelse, men jeg tror at syting har muligheten til å gro under sytegyde forhold.
JG: Vi kan gå en røff høst i møte.
AA: Jeg er litegrann redd for at det sprekker mot jul eller noe, når vi skal ha det så forbasket koselig, alle sammen.
(Dialogen er noe forkortet fra opprinnelig opptak)

Kvitter om #ledelse

Det er bedre å kommunisere tidlig og tydelig, enn sent og sint.
#ledelse #lederakademiet
@REINERTSENAS
@lusapagangen

Vilddt forarget over aldersdiskriminering på det arbeidsmarked. Fx har en 55-åring 13 år til folkepensjon (hvis de vill). Længere end unge gider at være i en virksomh!

Er virksomh fra forstanden? Erfaring kan ikke være en ulempe! Siger INTET om dit mindset
#ledelse #strategi «dkbiz
@JetteDitlev

Ansetter du en som er åpen om psykiske utfordringer, blir det lettere for andre ansatte når de sliter senere. Og jeg sier NÅR.
#psykiskhelse #arbeidsmiljø #ledelse
@bipolarsupastar

«Å oppnå mål gjennom andre ved å være så #motiverende og #engasjerende at mine medmennesker ønsker å ta frem det beste i seg selv.» Et perspektiv på #ledelse jeg først hørte fra Frank Beck, som beskriver dynamikken mellom lederskap og følgerskap – og som jeg strekker meg etter.
@vinnerloddet

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

Valgt forbundsledelse og administrasjon

Politisk ledelse



Forbundsleder
Audun Ingvarsen
audun@lederne.no
930 33 007



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

Ledelse av sekretariatet



Generalsekretær
Stein Zander
stein@lederne.no
901 33 755

Seksjon for kommunikasjon – organisasjon – utvikling



Rådgiver for organisasjonsbistand og medlemsdemokrati
Christen Wallekjær Olsen
christen@lederne.no
982 88 862



Rådgiver for organisasjonsbistand og medlemsdemokrati
Ragnar Vågen
ragnar@lederne.no
911 47 914



Rekruttering og markedsføring
Anette Light
906 60 127
anette.light@lederne.no



Journalist / innholdsprodusent
Politisk budskapsutvikling, kommunikasjon og media
Håkon Holo Dagestad
hakon@lederne.no
976 91 653



Seniorrådgiver for organisasjonsbistand og medlemsdemokrati
Trond Jakobsen
trond@lederne.no
480 23 162



Rådgiver for lederutvikling
Hege Wold
hege@lederne.no
907 64 183



Konsulent for lederutvikling
Karin Backer
karin@lederne.no
982 88 857



CRM- og analyse-rådgiver
Karina Dunvold
karina@lederne.no
957 79 877

Seksjon for arbeidsliv og jus



Seksjonsleder/advokat
Froydis Vandvik Løvdal
arbeidsrett@lederne.no
23 68 86 86



Advokatfullmektig
Elma Jakupovic
arbeidsrett@lederne.no
23 68 86 86



Advokat
Thomas Ostermann
arbeidsrett@lederne.no
23 68 86 86

Seksjon for administrasjon og økonomi



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



Konsulent
Inger Haave
inger@lederne.no
982 88 858



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



Regnskapsmedarbeider
Hege Tollefsen
hege.tollefsen@lederne.no
920 48 935



Rådgiver
Marit Garmannslund Nortun
marit@lederne.no
982 88 864



Rådgiver
Lars Wigger
lars@lederne.no
982 21 751



Seniorrådgiver
Bjørn Arild Samuelsen
bjorn@lederne.no
909 95 571



Juridisk rådgiver
Sigurd Rykkje Lønned
23 68 86 86
arbeidsrett@lederne.no



Lønns- og regnskapsmedarbeider
Eline Krøger
eline@lederne.no
900 68 300



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



Administrasjonssekretær
Helene I. Rønning
helene@lederne.no
474 51 761



Ledernes nye avdelinger

Geografiske avdelinger

- Finnmark
- Troms
- Nordland
- Trøndelag
- Møre og Romsdal
- Sogn og Fjordane
- Hordaland
- Rogaland
- Agder
- Sørøst
- Stor-Oslo
- Innlandet
- Østfold

Bransjeavdelinger

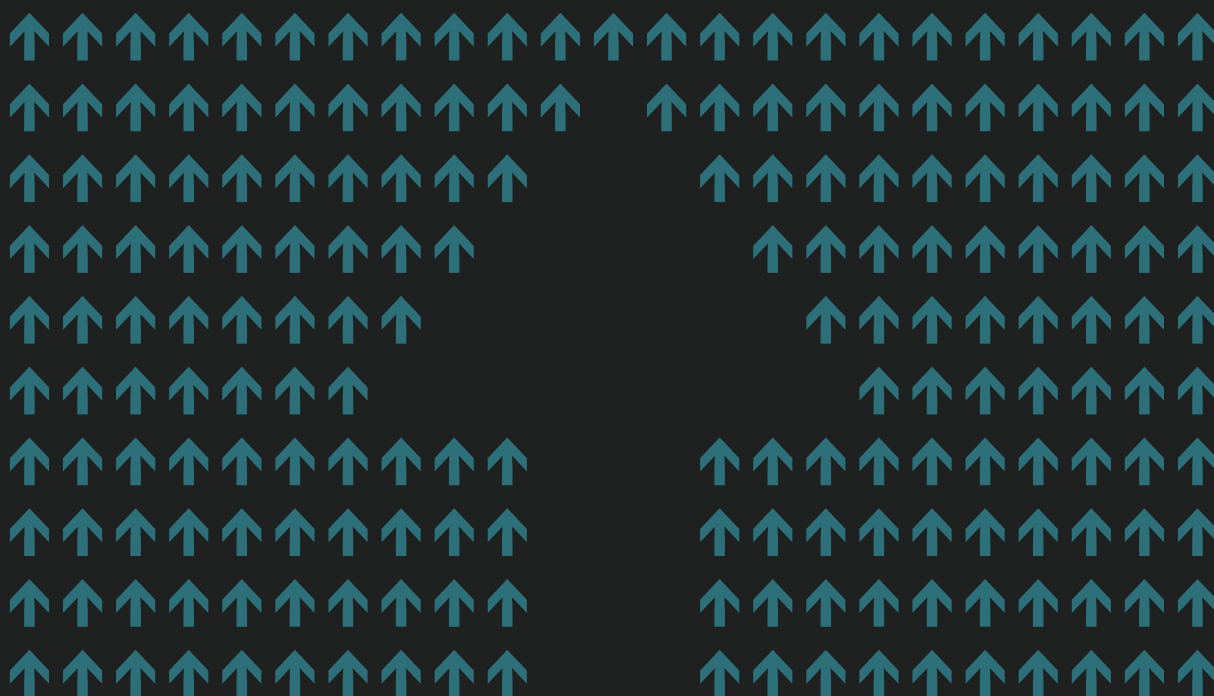
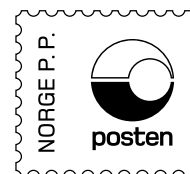
- Teknikere/fagarbeidere Olje og gass
- Entreprenører Olje og gass
- Ledere i operatørselskap Olje og gass
- Oljeservice Olje og gass
- Samvirke

Lunch



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

Returadresse:
Lederne
Storgata 25
0184 Oslo



Tydelig. Inkluderende. Troverdig

**Lederne er en partipolitisk uavhengig arbeidstakerorganisasjon for ledere.
Vi har medlemmer på tvers av bransjer og stillingsnivåer.**

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

 **lederne**
Tydelig, Inkluderende, Troverdig