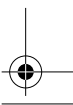
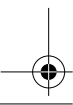
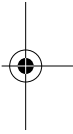
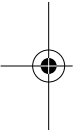
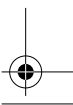
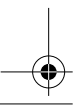
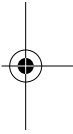
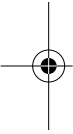
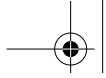
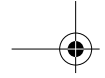


Redaktørhåndboken



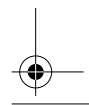
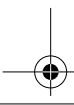
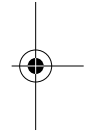
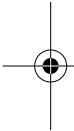


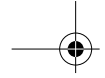


Arne Jensen (red.)

Redaktørhåndboken

Slik blir du en bedre redaktør





© Norsk Redaktørforening 2010

ISBN: 978-82-91787-11-4

Boken er utgitt med støtte fra Pressens Faglitteraturfond (PFF).

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med åndsverkloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Formgivning, sats og omslagsdesign: Laboremus Oslo AS

Trykking og innbinding: AiT AS e-dit, 2010

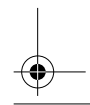
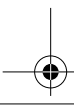
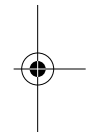
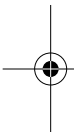
Utgitt av Norsk Redaktørforening i samarbeid med IJ-forlaget

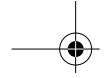
Norsk Redaktørforening
Postboks 624 Sentrum
N-0106 Oslo

Telefon: 22 40 50 50
Telefaks: 22 40 50 55
E-post: post@nored.no
Internett: www.nored.no

IJ-forlaget
Gimlemoen 19
4630 Kristiansand
Norway

Telefon: (+47) 38 10 50 00
Telefaks: (+47) 38 10 50 01
E-post: ij-forlaget@hoyskoleforlaget.no
Internett: www.ij-forlaget.no





Forord

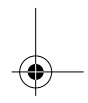
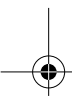
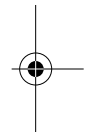
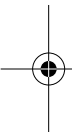
Håndbøker og annen faglig relevant litteratur, spesielt rettet inn mot redaksjonelle ledere, er det ikke flust av i Norge. Det har Norsk Redaktørforening (NR) ønsket å gjøre noe med. Derfor gir vi ut *Redaktørhåndboken – Slik blir du en bedre redaktør*.

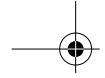
Det stilles stadig tøffere krav til den som skal bekle redaktørstillingene. For NR er det et mål å være et faglig forankringspunkt og servicested for medlemmene, et mål som har blitt sterkere og mer tydeliggjort gjennom de siste års handlingsplaner.

Undersøkelser viser at norske redaktører gjennomgående er svært engasjerte i jobben sin. Mange kunne ikke tenke seg å gjøre noe annet. Samtidig forteller også mange om det slitsomme i å leve med sterke og til dels kryssende forventninger, og med til dels stort personlig ansvar.

I en slik situasjon er det behov for tilførsel av kunnskap, ikke bare gjennom kurs, ledersamlinger og redaktørmøter, men også gjennom lett tilgjengelig faktakunnskap og tips om hvordan man kan løse ulike utfordringer som den praktiske utøvelsen av redaktørjobben medfører.

«Slik blir du en bedre redaktør» er ikke et filosofisk verk. Det er en praktisk innrettet bok som gir konkrete råd og tips om hvordan ulike deler av redaktørjobben kan løses, og grunnleggende faktakunnskap om sentrale fagområder som en redaktør jevnlig må forholde seg til. Her finner du beskrivelser av ulike ledermodeller, veiledninger i viktige journalistfaglige spørsmål som juss, etikk, innsynsrettigheter og opphavsrett, grundige innføringer i forholdet til ansatte og tillits-





Forord

valgte, og konkrete tips om alt fra gjennomføring av effektive møter til hvordan din egen kontrakt bør utformes.

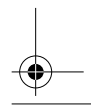
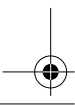
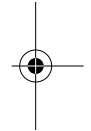
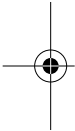
I tillegg kommer et betydelig antall vedlegg; sentrale plakater, normer og avtaler, samt en oversikt over de viktigste medielovene og adresse til et eget nettsted hvor alt er samlet.

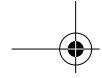
Utgivelsen av håndboken skjer for øvrig parallelt med at vi i NR bygger opp vårt eget nettsted www.nored.no til å bli et sentralt sted for faktakunnskap om journalistikk, medier og utøvelsen av redaktørgjerningen.

I sum håper vi at boken blir et nyttig verktøy, som kan gjøre den daglige utøvelsen av redaktørjobben litt enklere.

Oslo, mars 2010

Arne Jensen





Innhold

Ledelse

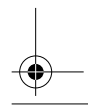
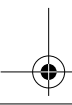
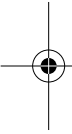
1. Motiver dine medarbeidere 11
2. Endringsledelse – hva skal til? 27
3. Lederen som coach 40
4. Ledelse i tøffe omstillinger 51
5. Slik bygger du et team 61

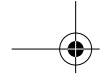
Etikk

6. Slik unngår du å bli felt i PFU 79
7. Slik lager du et etisk regelverk 90
8. Slik verner du kildene dine 101

Juss

9. Slik får du innsyn 115
10. Slik unngår du å bli domfelt 131
11. Opphavsrett – hva må du passe på? 143
12. Forholdet til de tillitsvalgte 157
13. Ansettelse i arbeidsforhold 164
14. Opphør av ansettelsesforhold 174
15. Streik – hva gjør redaktørene? 185





Innhold

Redaktørrollen

- 16. Redaktørplakaten – prinsipper og praksis 213
- 17. Lovvernet av redaktørrollen 222
- 18. Skaff deg en ryddig kontrakt! 234

Slik gjør du det ...

- 19. ... leder et effektivt møte 245
- 20. ... leder en kreativ prosess 255
- 21. ... styrer din egen tid 262
- 22. ... forebygger og løser konflikter 274
- 23. ... gir tilbakemeldinger 287
- 24. ... gjennomfører medarbeidersamtaler 296
- 25. ... gjennomfører et jobbintervju 312
- 26. ... bygger et nettverk 321
- 27. ... drar bra damer! 335

Ti bud for en lykkelig redaktør

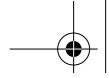
- 28. Ti bud for en lykkelig redaktør 345

Vedlegg

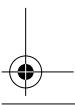
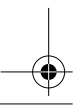
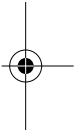
- 1. Redaktørplakaten 359
- 2. Veiledende normer for redaktørers lønns- og arbeidsvilkår 360
- 3. NRs anbefalte standardkontrakter 363
- 4. Vær Varsom-plakaten 374
- 5. Tekstreklameplakaten 381
- 6. Førstesideplakaten – varsomhet til barns beste 384
- 7. Lovtekster og andre regler 387

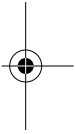
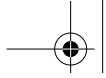
Om bidragsyterne 389

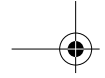




Ledelse







Kapittel 1

Motiver dine medarbeidere

Truls Rogstad, opplæringskonsulent i AS Rehabil

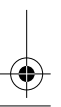
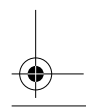
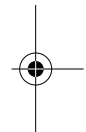
Hva kjennetegner en god leder?

Vi hører stadig om sterke egenskaper som er viden akseptert som kriterier for å være gode ledere. Men har vi virkelig alle disse egenskapene vi beskriver i vår CV? Og hvis vi har dem, bruker vi dem? Prøv å sette deg i dine ansattes sko, og vurder deg selv som leder. Bli du oppfattet som en fokusert teambuilder og en motivator?

Å være leder handler om å ha menneskene dine med deg. En viss respekt i kraft av ditt lederskap får du alltid gratis. Tillit og personlig respekt må du gjøre deg fortjent til, og da må du investere tid til å bli kjent med dine ansatte og dyrke deres begeistring. Lykkes du, er jeg sikker på at du får en lettere og mer inspirerende hverdag som leder.

Moderne målinger sier at et menneskes emosjonelle egenskaper er minst like viktig, om ikke viktigere, enn intelligens. En leder trenger ikke nødvendigvis å være den mest faglig oppegående personen i bedriften. Viktigere er det at han eller hun har evnen til å kommunisere med mennesker, og er i besittelse av de sosiale egenskapene som må til for å motivere disse menneskene til å yte sitt beste. Du trenger altså ikke å være eldst, mest erfaren eller mest kunnskapsrik. Du trenger bare å være god på å sette mennesker i samspill.

I dette kapitlet får du 10 tips som kan hjelpe deg til å bli bevisst på hvordan dine medarbeidere har det under din ledelse, og hva du kan gjøre for at de skal trives, vokse og skape resultater:





Truls Rogstad

Tro på det du gjør!

Som leder må du ha en plan. Du må ha en idé om hvordan du skal oppnå målene dine, og du må etablere en kultur som definerer hvem du skal ha med deg på laget. Den planen må være synlig for dine ansatte, og de må føle et eierskap til den hvis dere skal lykkes som et team.

Deler av planen er definert fra høyere hold. Deler av planene legger du selv. En god motivasjonsleder lar også teamet være med å legge planen. Da blir eierskapet sterkere. Det er lite sannsynlig at alle kan påvirke de økonomiske målene; som oftest er målene forankret i budsjetter. Men metoden for å oppnå målene kan alle være med å påvirke.

Tydelige ledere med tydelige mål skaper trygge rammer på arbeidsplassen. Klarer du å være både tydelig og inkluderende, er du på god vei til å skape motiverte medarbeidere.

Som leder er du sikkert opptatt av dine ansattes arbeidsmoral og holdning til jobben de gjør.

Stikk fingeren i jorda. Er du like bevisst på dine egne holdninger som du er på andres?

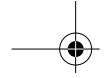
Er du virkelig en tvers igjennom lojal representant for selskapet, som går foran med et godt eksempel, eller har du lett for å ta avstand fra bestemmelser du ikke er enig i?

Du trenger ikke å være enig i alle avgjørelser som fattes høyere opp i virksomheten. Det er bra å ha en åpen, konstruktiv dialog med beslutningstakere, spesielt hvis du mener beslutninger som fattes ikke gagnar selskapets beste. Likevel er det viktig at du som leder har respekt for at en beslutning faktisk er tatt, og ikke åpenlyst kritiserer den overfor dine ansatte.

Still deg selv følgende spørsmål:

- Er du stolt av å jobbe i selskapet du er ansatt i?
- Deler du selskapets verdisyn og føler du at verdiene lar seg etterleve?
- Føler du deg som en god rollemodell for dine medarbeidere?
- Er du lojal mot beslutningene selskapet har tatt?
- Føler du eierskap til målene du forventes å oppnå?
- Klarer du å bevare en positiv innstilling også i motgang?





Skaff deg motiverte medarbeidere

Jeg tror at hvis du viser integritet i jobben, vil du få mer respekt og mer motiverte medarbeidere.

Vis din begeistring

Det begynner med deg. Tro på det du gjør!

Som leder er du et forbilde for dine ansatte, både på godt og ondt. Er du selv begeistret og har en positiv innstilling, smitter det over på de ansatte. Mangler du motivasjon og utstråler negativitet, smitter det enda lettere. Du som leder får de medarbeiderne og det arbeidsmiljøet du skaper med din lederstil.

For at du skal lykkes med å motivere andre må du først pleie din egen motivasjon!

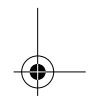
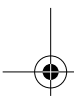
Din motivasjon, i likhet med dine medarbeideres motivasjon, er summen av flere krefter:

Ytre krefter: Hvordan menneskene rundt deg, arbeidsoppgavene og selskapets attraksjonsverdi inspirerer deg i det daglige. Den ytre motivasjonen får næring og tæring av alt som påvirker deg utenifra:

- Arbeidsmiljøet
- Betingelser og goder
- Selskapets verdisyn
- Selskapets forretningsidé og produkt
- Selskapets kommersielle suksess og markedsposisjon

Indre krefter: Hvordan du motiverer deg selv i hverdagen. Din indre motivasjon er påvirket av dine prestasjoner og ambisjoner:

- Personlige resultater
- Personlige målsettinger
- Din evne til å bevare en positiv innstilling i motgang såvel som i medgang





Truls Rogstad

Man kan gjerne si at *frykt* også er en sterk motivator til å øke prestasjoner. Dette fikk mange føle på kroppen under finanskrisen. Frykt kan kanskje motivere deg til å jobbe hardere, men den skaper ikke begeistring og inspirasjon.

Det er lett å glemme å ta pulsen på sin egen begeistring, spesielt når du ikke lenger er ny og nyforelsket i bedriften. Akkurat som i et mellommenneskelig forhold, kan motivasjonen kjølnes om den ikke stadig får ny næring. Du trenger positive impulser, rom for din personlighet, og du trenger å føle deg ivaretatt av mennesker rundt deg. Det er også viktig å ha en god balanse mellom jobb og fritid, slik at du får nullstilt deg og samlet krefter.

Skulle din motivasjon begynne å kjølnes, trenger du en oppskrift på hvordan du skal hente begeistringen frem igjen:

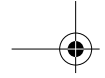
- Fokuser på verdiene selskapet representerer og hva de betyr for deg
- Klapp deg selv på skulderen og anerkjenn de positive resultatene du har fått til
- Forestill deg hvordan det vil føles å oppnå resultatene du har satt deg som mål å nå
- Sørg for at målet er innen rekkevidde

Dyrk teamfølelsen

Arbeidsmiljøet er et levende vesen. Det kan tas og føles på av de som jobber i selskapet og menneskene som kommer i kontakt med selskapet. Du som leder må gjøre ditt for å dyrke et godt arbeidsmiljø, samtidig som hver enkelt ansatt har et personlig ansvar for å bidra.

Ditt største ansvar for miljøet er å legge fundamentet for kulturen. Det gjør du ved tydelig å legge listen for hva du aksepterer av holdninger og kommunikasjon fra dine ansatte. Du er ansvarlig for all mobbing, trakassering og diskriminering som foregår under din ledelse.





Skaff deg motiverte medarbeidere

Forskjeller er i seg selv ikke negativt for arbeidsmiljøet, det som er utslagsgivende er hvordan disse forskjellene aksepteres og takles i hverdagen.

Vi mennesker har lett for å forhåndsdømme andre mennesker og sette dem i bås. Prøv heller å skape forståelse for at mennesker er forskjellige og sett fokus på de positive sidene ved disse forskjellene. Da skaper du en rik og inkluderende kultur, og da får du et interessant team som har mye å lære av hverandre. Du kan selvfølgelig ikke styre kjemi eller tvinge noen til å like hverandre, men du kan og du skal forlange at alle behandler hverandre med respekt.

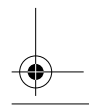
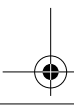
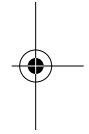
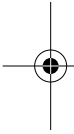
Sunn kommunikasjon er viktig. Noe av det som er mest ødeleggende for et arbeidsmiljø, og som skaper størst splid, er baksnakking. Ta dårlig kommunikasjon ved roten og få dine medarbeidere til å snakke til hverandre og ikke om hverandre.

Vær alltid åpen for konstruktiv kritikk fra dine ansatte. Pass samtidig på også å stille krav til dem som stiller krav til deg. Om noen kommer til deg for å løse et problem, så spør først hva vedkommende har gjort for å prøve å løse problemet selv, og hvordan vedkommende ville ha løst problemet om ikke du hadde vært tilgjengelig til å gi råd. Om noen ønsker forandringer, bør de selv bidra med konstruktive forslag og ta del i forandringen.

Selv i de beste team kan det oppstå gnisninger når forskjellene tar for mye plass.

Skal du aktivt inn å mekle, så legg forholdene til rette for et trygt og skjermet miljø, der alle parter kan snakke sammen fritt og uforstyrret uten hastverk. Har begge en felles tillit til deg som en diplomatisk tredjepart, er det gode muligheter for at de åpner seg hver for seg. Da har du kanskje oppskriften på hva som skal til for at de skal trives sammen. Når de kjenner hverandre bedre, vet de også hvilke ømme tær de skal unngå å tråkke på, og da er det lettere å finne en måte å komme overens på. Pass på å ta samtalen så tidlig som mulig før det går for langt, og ingen av partene er villig til å løse floken.

Som leder har du taushetsplikt om de betroelsene dine ansatte kommer med. Det skal du selvfølgelig respektere. Samtidig løser man





Truls Rogstad

ikke problemer i taushet, så det er viktig å gjøre det du kan for at den ansatte som opplever problemet, selv tar aktivt del i å løse det.

Dreier betroelsen seg om forhold som du som leder er nødt til å reagere på, må du skape aksept og forståelse for at du ikke gjør jobben din om du ikke reagerer. Hvis vedkommende fortsatt nekter deg å reagere, er det faktisk illojalt, og da må du konfrontere den ansatte med dette. Du må vurdere om dette virkelig er en person du bør ha med deg på teamet hvis vedkommende bare har til hensikt å så splid. En samtale om noe man ikke kan gjøre noe med har liten verdi, og vil neppe føre til positive forandringer.

Et godt team er avhengig av å kommunisere godt. Det kan være at du må lære bort kunsten.

Invester i en god start

Dine viktigste kunder er dine medarbeidere. Det betyr at du som leder må være en tydelig representant for en kultur på arbeidsplassen, der dine medarbeidere inspireres til å ta eierskap til konseptet, verdiene og målene som bedriften representerer. Dette er den største, og viktigste oppgaven du har som leder.

Er det ikke typisk at arbeidsgivere som investerer i trivsel blant medarbeidere, også har mindre turnover og lavere sykefravær, samt mindre stress og konflikter med personalet? Jeg tror også at en ansatt som føler seg verdsatt og verdifull vil prestere mer, og strekke seg lenger for bedriften.

Tenk deg selv hvordan det er å være ny i en bedrift. Du er sårbar og mye er nytt for deg.

Førsteintrykket nyansatte får av en ny arbeidsplass, er ikke ulik en kundes inntrykk av en forretning han eller hun setter foten innenfor for første gang. Holdningen blir i stor grad farget av denne opplevelsen, og det kan bli vanskelig å rette opp igjen et negativt førsteinntrykk.

Når man innleder et ansettelsesforhold til mennesker, må man forberede seg. Det er ikke nok å ha en opplæringsplan hvis den ikke blir





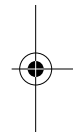
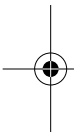
Skaff deg motiverte medarbeidere

brukt. Sett av tid til en grundig og strukturert forberedelse, og involver de menneskene som skal ha ansvar for opplæringen. Sørg for tid og rom for læring, og et treningsmiljø der en nyansatt kan få lov til å gjøre feil, uten at dette får store konsekvenser for selskapet eller kundene.

Hvis du skaper et godt lærings- og mestringsmiljø for dine nyansatte, vil de føle seg trygge og ivaretatt fra første dag, og de vil oppleve deg og selskapet som profesjonelle. Dette tror jeg vil gjøre at de føler seg motivert til å yte sitt beste. Blir den ansatte kastet ut i en brannslukningsaksjon, risikerer du å skape angst og en dårlig opplevelse av jobben.

Det er viktig at du som leder kvalitetssikrer opplæringen i ettertid, og at dette skjer raskt når opplæringen har tatt slutt, før eventuell vranglære og misforståelser slår rot. God opplæring skaper ansatte som er trygge på konseptet, produktet og kundene.

Det blir også lettere å slippe tak når du har tillit til at de menneskene du har på jobb, er godt nok rustet til å gjøre jobben sin på en profesjonell måte. Du sover bedre da. Det blir som regel penger av det også.



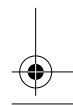
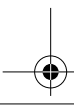
Vær til stede

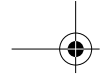
Hvis du spør tusen medarbeidere om hva de føler de savner mest fra sin leder i hverdagen, tror jeg det å bli verdsatt og anerkjent vil toppe listen. Det er ikke nok å heve lønn for strevet, vi vil føle oss betydningsfulle i den jobben vi gjør. Det er viktig for vår egen selvutvikling, og det er viktig for motivasjonen og lojaliteten overfor selskapet.

De fleste ansatte setter pris på at du som leder er synlig til stede, og viser at du tar aktivt del i virksomheten. Viser du interesse og forståelse for dine ansattes hverdag, samtidig som du coacher dem i å takle utfordringer på en positiv måte, da blir du inspirerende å jobbe for.

De aller fleste mennesker blir motivert av skryt. Flinke motivasjonsledere legger merke til det de ansatte gjør bra, og gir umiddelbar positiv respons på det. Gi ros med mening, ikke bare klapp en ansatt på skulderen og si «bra jobba», men fortell konkret hva du synes er bra.

Da blir rosen enda sterkere.





Truls Rogstad

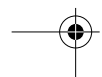
Vi er dessverre av natur mye flinkere til å kritisere enn vi er til å rose. Mye av dette ligger i at vi lett går i fella, og tar det for gitt at folk gjør en god innsats. Det er ingenting å gjøre med det som fungerer, så da fokuserer vi heller energien og tiden vår på det som må gjøres noe med.

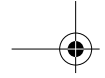
Alle er opptatt av rettferdighet. Rettferdighet handler ikke om å behandle alle likt. Hvis en ansatt som gjør en ekstra innsats ikke får anerkjennelse for dette, da blir poenget borte med å gjøre en ekstra innsats. Man skal selvfølgelig gi alle den samme respekt og omsorg, og alle må få en lik sjanse til å uttrykke sine meninger. Men hvis du ikke gjør forskjell på folk som gjør en forskjell, så blir de ikke rettferdig behandlet. Da slutter vedkommende etter hvert å gjøre en god jobb, eller finner en annen jobb der han eller hun blir mer verdsatt. Slike mennesker har du ikke råd til å miste.

Jeg tror ikke du skaper splid i arbeidsmiljøet ved å gjøre forskjell på folk, så lenge du ivaretar respekten for alle, og viser at du bryr deg om alle. Det handler om å skape forståelse for at innsats fortjener belønning og blir lagt merke til. Gir du positiv anerkjennelse, og feirer i fellesskap de som gjør en ekstra innsats for teamet, så tror jeg det vil inspirere andre til også å søke anerkjennelse. Da kan det hende du oppnår to ting på en gang: flinke medarbeidere som føler seg verdsatt, og mindre fremtredende medarbeidere som kanskje blir inspirert til å gjøre en ekstra innsats de også.

Vis omsorg

Mennesker tar med gleder og frustrasjoner fra privatlivet med seg inn i arbeidslivet, og omvendt. Dette passer ikke alltid inn i hverdagen, med de forventningene og kravene vi står overfor. Aksepter at dine ansatte kan ha gode og dårlige dager, og gi dem spillerom til å takle utfordringer i hverdagen, istedenfor å gjøre dem til gjenstand for mistro og baksnakking. Ved å vise forståelse og hensyn, samtidig som du stiller tydelige krav og forventninger, kan du bidra til å redusere et stressmoment som kan føre til sykdom. Da blir jobben en





Skaff deg motiverte medarbeidere

trygg arena, istedenfor en ytterligere belastning i en allerede vanskelig situasjon.

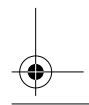
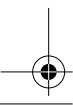
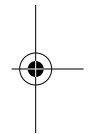
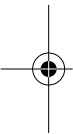
Helse miljø og sikkerhet (HMS) handler ikke bare om å trygge de fysiske forholdene på jobben, selv om det selvfølgelig er viktig. Det handler også om de psykososiale forholdene. Det betyr at du som leder, ikke bare må utøve nulltoleranse mot trakassering og mobbing, du må også ha de antennene som trengs for å legge merke til når dine ansatte ikke har det bra med seg selv.

Når vi begynner i en ny jobb, har vi gjerne vist oss fra våre beste sider for å bli attraktive i jobben. Vi har snakket om hva vi er gode på og vært nøkterne om hva vi ikke er så gode på. Men det skal mye tillit til for å snakke om hva vi sliter med. Alle opplever i varierende grad fortvilelse i livet. Noen mer enn andre.

Enkelte takler motgang i livet uten å vise det på jobben: Faktisk er det mange som ser på jobben som en kjærkommen terapi der man tar pause fra fortvilelsen ved i stedet å fokusere på jobben. Det skyver det vonde litt på avstand, og man fyller dagen sin med mening midt oppe i det meningsløse.

Hvis en medarbeider opplever noe traumatisk på jobben, er det viktig at du reagerer umiddelbart. Er en ansatt skadet, tilkaller du ambulanse, og sørger for at vedkommende får førstehjelp fra den personen i nærheten som er mest kompetent til å gi det. Har en ansatt opplevd trusler om vold ringer du politiet, sikrer spor og skaffer profesjonell hjelp fra et kriseteam. Når du har kontaktet den nødvendige hjelpen, må du ta hånd om den traumatiserte, og gi beskjed til resten av dine ansatte *før* de får høre om det i media.

Mennesker opplever traumer på forskjellige måter. Sjokk er en forsvarsmekanisme som skyver de traumatiske inntrykkene ned i underbevisstheten, der de blir bearbeidet i ro og mak. Det skaper en følelse av uvirkelighet som mange opplever skremmende. Det finnes ingen felles oppskrift for hvordan man takler og reagerer på traumatiske situasjoner, derfor er heller ingen reaksjoner unormale. Det må du forstå, og det må den ansatte også forstå.





Truls Rogstad

Skulle en medarbeider bli syk, vær oppmuntrende og vis at du bryr deg. Vis at både du og dine medarbeidere ser frem til at vedkommende blir frisk og kommer tilbake på jobb igjen. Blir den ansatte lenge borte, er det viktig å ta en telefon for å holde vedkommende oppdatert om hva som skjer. Inviter ham eller henne til møter og samlinger, gitt at helsen tåler det. Har du et inkluderende arbeidsmiljø, er det ikke usannsynlig at de andre ansatte også ringer og holder kontakten, uten at du nødvendigvis oppfordrer til det.

Mennesker som er lenge borte fra jobben, kan føle seg isolert fra arbeidsplassen. Da er det ekstra viktig at man holder kontakten, slik at vedkommende føler seg oppdatert på det som skjer selv om han eller hun ikke er til stede. Det vil gjøre at den ansatte fortsatt føler seg betydningsfull, og som en del av teamet. Det vil sannsynligvis føre til at vedkommende ønsker seg tilbake i jobb så fort som mulig.

Ha det gøy på jobb!

Du skal selvfølgelig være en seriøs leder. Det betyr ikke at du trenger å være alvorlig. Humor er sykdomsforebyggende, og bryter isen mellom mennesker. Sunn inkluderende moro og uskyldig spøk der alle ler med hverandre er bra, og skaper trivsel på arbeidsplassen. Den beste humoren er den som er positivt ladet og som er moro for alle. Vokt deg for negativt ladet humor som ironi og sarkasme, for selv om en ironisk bemerkning kan oppfattes som humoristisk av andre, så kan den virke sårende for den det gjelder. Om det er takhøyde for negativ humor, må du passe på at ingen blir såret eller hengt ut, ellers kan det være grobunn for en mobbekultur.

Lek og konkurranser styrker teamet og skaper resultater. Folk er forskjellige og ingen skal tvinges til å ha det gøy. Er det likevel trygghet og rom for forskjellige personligheter i teamet ditt, blir kanskje flere med på moroa for teamets skyld om ikke for sin egen. Kanskje de samtidig oppdager nye sider ved seg selv?

Sosiale arrangement gir noen mennesker energi, og tapper andre for krefter. Noen gleder seg, andre gruer seg. Her må det også være lov





Skaff deg motiverte medarbeidere

å være forskjellige. En kick off blir lettest husket for sitt sosiale innhold, mer enn for det faglige. Du trenger ikke å vente til julebordet med å ha det moro. Du kan ha det gøy i hverdagen, både gjennom uhøytydelige sammenkomster og rom for spøk og latter, og gjennom aktiviteter som kampanjer og konkurranser. Det trenger ikke å koste skjorta. Man kan legge et salgsmøte til akebakken, og runde av med en akekonkurranse, eller kombinere personalmøte med en liten grillfest i parken eller på stranda. Det er ikke usannsynlig at det får opp deltakernivået.

Du kan også bruke humor som et virkemiddel for å sette deg i respekt på en annerledes måte. Du kan lage morsomme og barnslige regler for avstraffing som er mer effektive enn en kald skulder, og til glede for langt flere. Alle kan kaste puter på den som ankommer sist til personalmøtet. Da blir det ekstra viktig å komme tidsnok, ikke bare på grunn av respekt for andres tid, men også fordi det er mye mer gøy å kaste puter enn å bli kastet på. Jeg tror at om noen skulle la seg fornærme av en slik avstraffing, vil de sannsynligvis sørge for ikke å komme for sent.

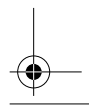
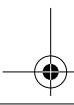
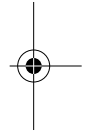
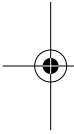
De færreste av oss blir for gamle til å leke i en eller annen form. Idrettskulturen vår er et bevis på det. Akkurat som lek stimulerer læring hos barn, fremmer lek samarbeid og konkurranseinstinkt hos voksne.

Slipp mennesker til

Du har et lag med flinke mennesker. Bruk det!

Alle er flinke i noe. Det første du må gjøre er å oppdage hva, så må du få den ansatte til å gjøre den samme oppdagelsen selv. Jeg har ennå ikke møtt et menneske som ikke synes det er positivt å være god i noe. Klarer du å relatere det dine ansatte er gode på til konkrete ansvar og oppgaver i bedriften, har du for alvor begynt å jobbe med personalutvikling.

Alle vinner på ansvarsdelegering. Du som leder får en nødvendig avlastning, og dine ansatte får en mer spennende hverdag slik at de tri-





Truls Rogstad

ves bedre. Et lag fungerer uendelig mye bedre når alle er betydningsfulle og bidrar med det de kan best. Så hvis alle vinner på det, hvorfor kvier ledere seg for å delegere?

La oss se på motargumentene:

– **Ikke tid**

Sannheten er at du får mer tid når du delegerer. Ikke med en gang, men etter hvert.

– **Det er raskere å gjøre ting selv enn å bruke tid på opplæring**

Det kommer an på hvor ofte du vil gjøre ting selv.

– **Folk slutter så fort – det er ikke noen vits i å delegere ansvar**

Prøv å snu det på hodet: Kan det være at valget *ikke* å investere tid i ansatte er årsaken til at de slutter fort?

Du må faktisk være villig til å investere tid til opplæring og oppfølging av mennesker som skal hjelpe deg. Det finnes ingen snarveier. Du må skape spillerom for å gjøre erfaringer. Du må til og med løpe risikoen at de kan slutte og at opplæringen har vært forgjeves. Du må ta den risikoen fordi det også er en god sjanse for at de vil bli hos deg.

Husk at ansvarsdelegering ikke fritar deg for ansvar. Det du gir fra deg er den operative håndhevingen av ansvaret i det daglige. Du som leder er fortsatt ansvarlig for resultatet av din ansvarsdelegering. Du må tåle å stå til ansvar for de feil som gjøres underveis mens de lærer, og du må skjerme menneskene som gjør feilene.

Ikke gi opp med en gang en ansatt gjør en feil. Det har også du selv gjort. Husk at du har investert tid og energi i å motivere et menneske til å ta ansvar. I stedet for å fjerne ansvaret, bør du analysere hva som gikk galt, slik at du og den ansatte lærer av situasjonen, forstår konsekvensene og velger annerledes hvis en lignende situasjon skulle oppstå.





Skaff deg motiverte medarbeidere

Vær en god coach

For at du skal kunne både fungere både som sjef og som kollega overfor dine ansatte, er det viktig at du er god på å skille sak og person, og at dine ansatte forstår dette skillet. Hvis de ansatte forstår at din konstruktive kritikk har til hensikt å bygge opp, ikke rive ned, er de også mer mottagelig for å takle kritikken på en saklig måte, uten å ta det personlig.

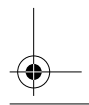
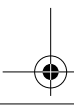
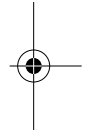
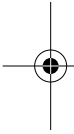
Hvis de ansatte bare får høre hva de gjør galt, er det lett å tro at du som leder ikke setter pris på dem, eller enda verre: at du kanskje ikke liker dem. Det blir demotiverende, og da forsvinner gnisten for arbeidet og respekt for deg som leder.

Så hvordan får du til et tydelig skille mellom sak og person? Jo, du blir god på å bygge tillit. Hvis du er flink til å vise at du setter pris på dine ansatte, hjelper du dem med å bygge en trygg plattform de kan vokse på. Denne plattformen er viktig for mestring, og gjør at de blir bedre rustet til å utvikle seg både som mennesker og som medarbeidere. Husk igjen å være konkret når du roser. Da blir effekten sterkere. Vær også konkret når du kommer med konstruktive tilbakemeldinger om ting som bør forbedres. Det er avgjørende for at vedkommende skal kunne gjøre noe med det.

Hvis du styrker selvbildet og selvtilliten til en ansatt med positiv feedback og konstruktive tilbakemeldinger, da skaper du ikke bare tillit, det åpner muligheten for at den ansatte tar et skritt ut av komfortsonen og strekker seg mot høyere mål, mer spennende oppgaver og mer ansvar. En slik forandring krever mot, og mot krever selvtillit.

Menneskene som ønsker å utvikle seg under din ledelse, er ekstra viktige å ta vare på. Coaching handler i stor grad om å få mennesker til å fatte egne beslutninger, og bli trygg nok til se i speilet etter svar, istedenfor å vende seg til deg slik de er vant med. Det handler om å stole på magefølelsen, og fatte beslutninger basert på sunn fornuft, og det er skummelt.

Når folk tar skrittet ut av sin komfortable flytsone er det viktig å gjøre det kontrollert. Jeg har sagt det før og jeg gjentar: Folk er forskjellige. Det som er en utfordring for meg, er ikke nødvendigvis en





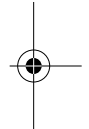
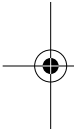
Truls Rogstad

utfordring for deg. Derfor er det viktig at du setter deg ned med den ansatte du skal coache, og at dere sammen definerer hvilket ansvar vedkommende kan påta seg:

- Hva ønsker den ansatte å ta ansvar for?
- Hva har den ansatte erfaring og kompetanse med?
- Hva har den ansatte vist anlegg for?

Når dere har definert hvilket ansvar den ansatte skal påta seg, må dere sammen legge en plan for hvordan hun eller han skal trene for å nå målet sitt.

En delmålstrapp er fin å bruke for å dele opp hovedmålet i mindre, konkrete målbare prosesser. Da gaper man ikke over for mye på en gang og får en kontrollert og tidsbestemt trening og mestring av hvert enkelt delmål som samlet sett gir kompetansen til å håndtere ansvarsområdet.



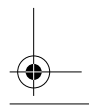
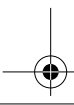
Vær flink til å feire!

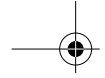
Dere har vært flinke. Vis det!

Når et lag presterer, er det viktig at det blir gjort stas på de positive resultatene, både enkeltindividenes prestasjoner og teamets. Det kan være en felles middag på byen, det kan være billetter til kino med kjæresten, kanskje til og med en reise hvis resultatene har vært spesielt gode. Det er ikke størrelsen på premien som er det avgjørende, men det faktum at vi feirer og tar oss tid til å anerkjenne at vi har vært flinke.

Positive opplevelser med teamet er viktige fordi opplevelsene skaper felles minner. Slike minner er gull verdt, og du kan ta dem frem og bruke dem som reservebatteri i vanskeligere tider. Du har sikkert hørt at alt var så mye bedre før? Det sosiale limet mellom mennesker er veldig sterkt. Man trenger en gang ikke å like jobben sin eller lederen man jobber under. Likevel trives folk på grunn av det sosiale limet i teamet.

Hvordan feirer man så i vanskelige tider med dårlige økonomiske resultater?





Skaff deg motiverte medarbeidere

Man leter etter noe positivt! Vi tar oss råd til å feire selv om vi ikke har råd til det. Vi trenger positiv energi i hverdagen, og da må vi feire enten vi fortjener det eller ikke. Får vi ikke positive impulser og klarer å beholde troen på det vi gjør, blir det vanskeligere å oppnå gode resultater.

Du bør absolutt ikke slutte å feire selv om det er hardere tider.

Man kan selvfølgelig begrense kostnadene av feiringen. Det er leit at mange lar være å feire fordi de tror de ikke har grunn til det og heller ikke har råd. Det er da man trenger det mest og det er da du ikke har råd til å la være. For trenger opplevelsene egentlig å koste så mye?

Bare spør deg selv:

- Er det viktig for teamet ditt å ha sosialt samkvem?
- Har du bevart evnen til å tenke positivt selv i motgang?
- Er du kanskje litt kreativ?

Da finner du sikkert en god nok grunn til å feire!

Det finnes utallige måter å feire på, og mange av disse er helt gratis!

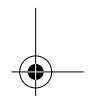
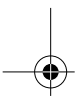
- Sykkeltur i marka
- En tur på stranda
- En fotballkamp på sletta
- Et spleiselag og/eller en hjemmefest trenger heller ikke å koste all verden?

Er behovet for å feire og det sosiale limet sterkt nok, kan folk betale sin egen middag på byen, det viktigste er å komme sammen.

Lykke til!

Oppsummert

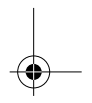
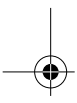
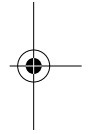
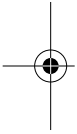
- Tro på det du gjør
- Vis din begeistring
- Dyrk teamfølelsen
- Invester i en god start

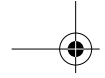




Truls Rogstad

- Vær til stede
- Vis omsorg
- Ha det gøy på jobb
- Slipp mennesker til
- Vær en god coach
- Vær flink til å feire





Kapittel 2

Endringsledelse – hva skal til?

Bjørn Hennestad, professor i organisasjonskultur og ledelse ved Handelshøyskolen BI

Det største problem i endringsledelse er fravær av ledelse. Selv om det ikke er bevisst, er ledelse av selve endringen ofte ikke definert som en egen oppgave.

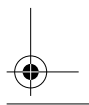
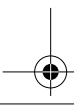
For hva handler endringsledelse om? Endringsledelse og endringsarbeid handler om å virkeliggjøre ideer og planer for en annen organisasjonsvirkelighet. Enten fordi det er nødvendig, eller fordi det er ønskelig. Det er en kompleks og dynamisk utfordring.

Lettere parodierte utøves endringsledelse ofte gjennom at organisasjonskartet tegnes om. Og så informeres det heftig om at dette skal implementeres på en gitt dato. På den dato forutsettes endringene iverksatt. Men det er da utfordringene begynner.

En annen variant er at nye leder- og organisasjonsverdier kommuniseres på kick-off-samlinger, seminarer og gjennom brosjyrer og bedriftsaviser. Blir den nye strukturen virkelig? Blir de nye verdiene etterlevd. Eller fortsetter det gamle som før, men kanskje i ny drakt og med nye problemer?

Endringen som ikke ble til

Jeg observerte en virksomhet – «Team» – hvor alt tilsynelatende lå vel til rette for en vellykket organisasjonsendring. Topplederens forslag var at den nye organisasjonen skulle være en mer teambasert og flatere organisasjon for å bli mer effektiv og markedsorientert.





Bjørn Hennestad

Det ble mobilisert rundt utformingen av den nye virksomheten. Fritiden ble frivillig tatt i bruk. Nye teamledere ble valgt ut, forberedende samlinger gjennomført. Datoen var satt. Oppslutningen, entusiasmen og «trøkket» var stort. Jeg delte deres positive forventninger.

Et gjenbesøk etter et snaut år viste dessverre noe annet. Virksomheten var full av skuffede og frustrerte folk. «Intet hadde skjedd» var omkvedet. Vi som kom utenfra, kunne konstatere at en del ting fungerte noe mer «selvstyrt». Men den nye strukturen matchet ikke oppgaven, ledelsesproblemene var mange og intensjonene dårlig oppfylt.

Interessant nok hadde de ingen diagnose eller felles forståelse av situasjonen. En slik forståelse snekret jeg og mine kolleger sammen etter å ha snakket med et tverrsnitt av organisasjonen. I bedriften hadde det ikke vært noen fora eller møter underveis der en kunne samle informasjon og/eller drøfte utvikling og tiltaksbehov.

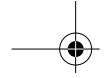
Hva svikter underveis?

Hva hadde skjedd? Etter implementeringsdatoen hadde det vært lite fokus på å jobbe frem endringen. Den var jo implementert. I det daglige hersket imidlertid *rolleforvirring*. Hvordan styrte en seg selv i en selvstyrt teambasert organisasjon? De ansatte satte sin lit til teamlederen som i sin tur satte sin lit til toppledelsen – som fortsatte som før.

Toppledelsen søkte etter en klargjøring av nye *arbeidsmønstre* og samarbeidsmønstre innen og på tvers av de nye organisasjonsenheter. Men de hadde ikke etablert arenaer til å ta slikt opp. De ansatte klaget over at systemene ikke fungerte – lønnsystemer, budsjettssystemer, informasjonssystemer var utformet for den gamle organisasjonslogikken.

Det var i det hele tatt ikke noe opplegg for å få kjennskap til hvor en var eller hvor langt en hadde kommet i utviklingen av den nye organisasjonen. Det var intet opplegg for milepæler eller små seire. Ingen struktur for endringsarbeidet. I alt dette oppsto det et *ledelsesvakuum*, som i sin i sin tur åpnet for uformell og konstruktiv men også destruktiv ledelse.



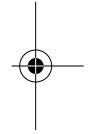
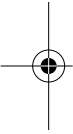


En endring igangsatt med stort engasjement og stor oppslutning om retningen førte likevel ikke frem. Den ble snarere til frustrasjon og skapte uklarhet, fordi endringsprosessen ikke ble ledet. Kanskje kan eksemplet synes banalt. Min erfaring er at det er ganske utbredt at ledelse av selve endringsprosessen ikke erkjennes som en oppgave. Den følges ikke opp med en struktur for endringsarbeidet.

Endringsprosess og endringsledelse

Richard Normann – kjent svensk forsker og «ledelsesguru» forklarer behovet ved å fremheve at det grunnleggende sett er to typer prosesser i organisasjoner. Litt fancy sier han på engelsk at dette er:

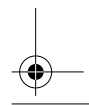
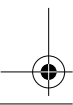
- *ExChange* – «bytte»-prosesser og
- *Change* – endringsprosesser



Poenget hans er at han ser virksomheter som et «system» som bytter «ressurser» – varer og tjenester – med omgivelsene. Endringer skjer eller må skje fordi måten den daglige driften foregår på, er ute av takt. Endringsprosesser må til for å endre premissene og mønsteret for bytteprosessene. Endringsledelse handler om å *lede* endringsprosessene.

Dette er en kompleks oppgave. Hvordan en virksomhet – eller deler av en virksomhet – fyller sin oppgave, omfatter et sammenvevd hele av struktur, systemer, teknologi, motivasjon og kunnskap, makt og politikk. Alt dette og mer til representerer forhold som griper inn i premissene for hvordan bytteprosessene fungerer.

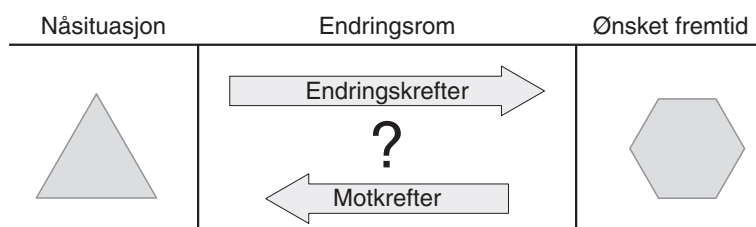
Den kjente engelske sosiolog samfunnsdebattant Anthony Giddens sier at når en ser seg tilbake etter at en sosial endring har funnet sted, har det skjedd en utvikling fra en *diskursiv kompetanse* («discursive competence») til en *praktisk kompetanse* («practical competence»). For å få en endringsprosess i gang må vi ha begreper for denne prosessen og være i stand til å diskutere den. Når – eller om – vi har fått det til, har vi utviklet praktisk kompetanse eller hverdagsvirkelighet – «*slik vi gjør tingene her*».



Bjørn Hennestad

Endringsreisen – endringsrommet som kraftfelt

Det er jo – bør være – en grunn til at vi skal endre måten jobber på. Det har sin årsak i forhold jeg ikke skal komme inn på her, som endringer i marked og konkurransestruktur, teknologiske endringer. Men dette har ført til at vi har et bilde av en annen fremtidig form på bytteprosessene, en fremtidig organisasjon som er forskjellig fra den vi har i dag. Det skaper et gap – eller et endringsrom. Endringsledelse er billedlig sett å lede reisen gjennom endringsrommet.



Hvordan vi da manøvrerer avhenger av hva som holder oss fast i fortiden og hva vi står overfor i endringsrommet. Kurt Lewin – den kanskje mest innflytelsesrike forfatter på området – ser reisen som en «unfreeze, move and refreeze». Det eksisterende mønster må tines, et nytt må utvikles og det må fryses, forsterkes eller institusjonaliseres slik at vi ikke faller tilbake i gamle spor.

«Unfreeze» er nødvendig fordi organisasjoner over tid blir selvforsterkende. Strukturer, systemer og kultur om maktforhold knyttet til interesser, blir gjensidig forsterkende og holder virksomheten fast på en kurs. Selv om den burde endres. For å bryte ut av et mønster er «unfreeze» nødvendig. Forutsetningen for dette er at folk skjønner at det er av *avgjørende viktighet* enten på grunn av en krise eller fordi fremtidsbildet er overlegent bedre.

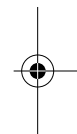
Selv om en får forståelse og oppslutning, står en overfor en kompleks oppgave som også endres underveis. Lewin sier vi kan se på endringsrommet som et *kraftfelt* (force field). I hans øyne er det forholdet mellom *endringskrefter* og *motkrefter* som avgjør om vi «kommer gjennom» endringsrommet.



Endringsledelse – hva skal til?

Med motkrefter tenker vi ofte på folk som stritter imot. Men motkrefter er like mye mangel på forståelse og motivasjon (HR), at systemer, strukturer og teknologi ikke støtter oppunder endringsprosessen, at en ikke ser seg tjent med endringen, at det er feil maktbalanse, kultur og etablerte vaner. Motkrefter *er* egentlig organisasjonen. De er de samme som endringskreftene.

Endringsledelse handler slik sett om å få kreftene i organisasjonen til å virke i retning av det nye. Endringsledelse innebærer skritt for skritt å få de ulike elementene i organisasjonen til å støtte opp om utviklingen av nye og dermed avviklingen av gamle mønstre. En kan godt si at endringsledelse handler om å skape et *endringsmomentum* – å utvikle en *selvbærende kraft* i endringsarbeidet. Det innebærer at vi tilstreber å sørge for at systemer, teknologi, rutiner og ikke minst forståelse, motivasjon og kompetanse gradvis endres og støtter realisering av den målsatte virkelighet. Motkrefter svekkes og endringskrefter styrkes.

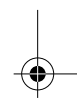
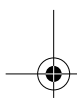


Instrumentell endringsledelse – en forutsetning

Den kjente organisasjonspsykologen Kurt Lewin sier at vi lykkes best med dette om vi snarere enn å tenke på endring som strukturelt grep, et stort sprang eller brått skifte, tenker endring som de *små seires psykologi* («the psychology of small wins»). Hvis vi ikke tenker slik, mener han at vi nærmest definerer endringsmålet – den nye organisasjon – som et så stort skritt at folk nærmest gir opp på forhånd. Og i hvert fall mobiliserer det motforestillinger, usikkerhet, stress, avmakt osv.

Om vi definerer ett skritt eller flere små skritt som ikke fører oss direkte til målet, men antyder riktig retning, vil det stemme mer med hvordan mennesker fungerer. Det vil generere bedre følelser og mindre angst og stress. Det vil være lettere å lære av endringsprosessen og dermed mobilisere mindre motstand. Når vi har kommet noen små skritt videre, vil også «organisasjonsterrenget» være endret, og forholdene vil som oftest ligge bedre til rette for å komme videre.

Vi er vant til å tenke at bytteprosessene våre – den daglige driften – har en ledelsesstruktur som omfatter ansvarsfordeling, rollefordeling,





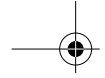
Bjørn Hennestad

møter og sjekkpunkter. En slik struktur trengs også i endringsarbeidet. En struktur som skrittvis utvikler, legger press på og følger opp utviklingen av det nye mønsteret. Daglige oppgaver vil ellers spise opp oppmerksomhet og tid slik at endringskreftene ikke får momentum og gamle mønstre vil «vinne».

	Management	Lederskap
Driftsprosesser	«Driftsledelse»	Skape oppslutning om eksisterende retning
Endringsprosesser	Instrumentell endringsledelse	Skape oppslutning om ønsket retning

På organisasjonsspråket er en vant til å skille mellom (ledelse som) *management* på den ene siden, og *lederskap* på den andre. Det første handler om styring og kontroll mens det andre handler om å gi retning og mening. Ofte(st) forbindes ledelse (management) med daglig drift og lederskap med endring og endringsledelse. Budskapet her er at både bytte- og driftsprosesser og endringsprosesser fordrer begge former for ledelse.

I det innledende eksemplet fra Team ble lederskap utøvd i form av full oppslutning blant de ansatte om en «ny retning». Ideen og meningen med endringsprosessen var forankret og forstått. Men de «fant ikke veien». Mønsteret og den praktiske kompetansen den nye retningen fordrer, ble ikke utviklet fordi *instrumentell endringsledelse* ikke ble utøvd. Det var *ingen struktur for kontinuerlig fokus* på utvikling og oppfølging av utviklingen av den nye organisasjonsformen.



Noen bærebjelker for instrumentell endringsledelse

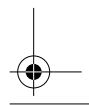
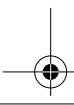
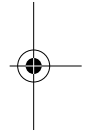
Å utøve instrumentell endringsledelse innebærer å erkjenne at organisasjonsendring fordrer endringsprosess(er). Organisasjoner er komplekse og henger fast i en sammenvevd helhet som er dannet over tid. En kan endre organisasjonskartet over natten. Å få organisasjonen til å fungere etter det nye organisasjonskartet og på andre premisser fordrer utvikling av nye mønstre, systemer og kompetanse gjennom vedvarende «hands on» instrumentell endringsledelse.

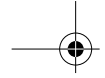
Skal vi få et grunnlag for å utøve instrumentell endringsledelse, er det en del forutsetninger som må ligge til grunn. I bunnen ligger forståelse av hva endring som implementering innebærer:

Endring må skapes lokalt. I en del teorier og praktiske tilfeller ser en på endring som et – nærmest mekanisk – brudd. En skisse – en blueprint – av en ny organisasjon – gjerne inspirert av «best practice» skal erstatte den gamle måten å fungere på fra en gitt dato. En slik tilnærming bryter med hva organisasjoner er og hvordan de kan endres. «Det nye» kan gjerne være inspirert av andres modeller, men må utvikles og skapes som en sosial realitet lokalt.

Raison d'être – endring drives best av en ekstern grunn. Endring fordrer at ledelsen og de ansatte ser at det er nødvendig med endring. Begrunnelsen for endring bør være med oss som kompass under endringsarbeidet. Noen søker å bygge på interne begrunnelser som at teamorganisasjon er bra. Eksterne begrunnelser knyttet til «vår» oppgave og misjon gir bedre drivkraft, fordi det handler om hvorfor vi er til. Derved kan aktivitetene knyttes til hvilket overordnet rasjonale som ellers ligger til grunn.

Medarbeidere må involveres. Skal organisasjoner endres, fordrer det at medarbeidere forstår hvordan organisasjonen skal fungere. Det er det vanskelig å innføre ovenfra og utenfra. Mobilisering rundt problemer som skal løses og utforming av nye systemer og ordninger, gir ny forståelse, forankring og bedre løsninger.





Bjørn Hennestad

Endring fordrer kontinuerlig oppmerksomhet. Endringsoppmerksomheten knyttes oftest til utforming av planer og tidspunkt for implementering. Deretter konsentrerer en seg om drift, selv om det også kan oppstå ståhei når en oppdager at «så lite har skjedd». Endringsledelse fordrer vedvarende oppmerksomhet fordi nye væremåter og systemer utvikles og veves inn i etablerte mønstre. Det innebærer også at premisser og forutsetninger stadig endrer seg.

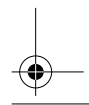
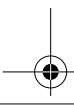
Integrert læring og utvikling. Organisasjonsforskerne Popper og Lipshitz sier at en kan tenke seg å systematisere endringslæring langs to dimensjoner. 1) Som separate eller integrerte mekanismer som har 2) Enkle eller doble hensikter. Deres forskning viser at det som er integrert i etablerte mekanismer og som har til hensikt både å ordne det daglige og læring, virker best.

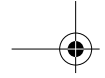
I eksemplet med bedriften Team var det endringsseminarer før endringen (og noen etter). I bedriften Service skjedde imidlertid diskusjoner og problemanalyse i tilknytning til «normal» møtestruktur med en dobbelt hensikt. Endringsarbeidet ble effektivt integrert i de prosesser som skulle endres. Det var drevet av en kundeundersøkelse som viste at de ansatte var ganske «off track» i mange vurderinger av hva som var viktig for kundene.

Dialogbasert utvikling. Arbeidsformen i Service sikret også dialog omkring problemer og løsninger. I Team kom grunnpremissene fra en kilde som de ansatte så utredet til en modell, men det var ingen vurdering underveis. Kontinuerlig vurdering fra organisasjonsdeltakerne av problemer og løsninger innebærer en dialogbasert og dynamisk diagnose av utviklingen. Dialog innebærer at perspektiv brytes, noe som er en forutsetning for sosial nyskaping.

Handling fører til ny forståelse

Under de bærebjelkene vi har nevnt ovenfor ligger en læringsforståelse. Ofte tenkes det om endring at ny forståelse fører til ny handling. Visjon, endringsmål og nye konsepter utvikles, kanskje fulgt av kick





Endringsledelse – hva skal til?

off-seminarer og forklarende materiale. Tankegangen er at når nye ideer er forstått, vil dette føre til ny (type) handling.

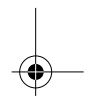
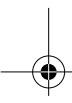
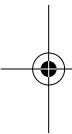
Men noen amerikanske forskere observerte; «as much as thinking ourselves into new ways of acting *we act ourselves into new ways of thinking*». Ny forståelse og nye ideer læres i stor grad av å måtte handle på nye måter. Derfor starter en endringsreise før «en tror alt er klart». De ansatte blir faktisk mer mottagelige for nye ideer om hvordan vi gjør ting her når de har gjort erfaringer i å gjøre ting annerledes.

Folk lærer mer om nye organisasjonsideer dersom de gjør vellykkede erfaringer som reflekterer disse ideene. Og spesielt om de både mestrer situasjonen og ser – blir hjulpet til å forstå – at dette er et skritt på veien. I eksemplet med bedriften Service ble ny kollektiv forståelse til ved at endringer ble prøvd ut i kreative handlinger som ble positivt sanksjonert når de «virket».

Tilnærmingen med felles problemsøk og løsning integrert i etablert struktur innebar at de utviklet en *endringsstruktur* som kontinuerlig påvirket og endret driftsstrukturen. Dette innebar også skrittvis implementering av ny retning. Den fikk fotfeste og ble forsterket fordi nye løsninger ble integrert i andre organisasjonselementer.

Endringsgrunnlaget var en kundeundersøkelse som viste at de var langt unna den markedsorienterte bedriften som var «ønsket situasjon». Ved å integrere – eller knytte tett opptil – problemdiagnose og løsningsutforming i etablert struktur utviklet de en effektiv endringsstruktur. Den favnet punktene ovenfor om integrert læring og utvikling drevet av eksterne problemer, kontinuerlig oppmerksomhet og dialogbasert engasjement.

Tilrettelegging, styring og oppfølging av dette er et eksempel på instrumentell endringsledelse. Men å få det til og etablere et positivt klima er ikke gjort uten videre. En forutsetning for å få det til kan vi kanskje finne hos John P. Kotter.



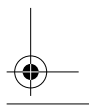
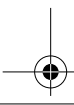
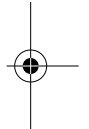
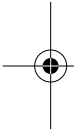


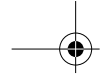
Bjørn Hennestad

Kotters suksessfaktorer og fallgruver

Den kjente Harvard-professor John P. Kotter gjennomførte på nittitallet en større studie av hvorfor endringsledelse fører frem og hvorfor denne type ledelse svikter. Her finner vi grunnlaget for et arbeid han stadig utvikler, og for en rekke artikler som har gjort ham til en av de absolutt mest leste og siterte på området. I artiklene drøfter han åtte faser i vellykket endringsarbeid, åtte suksessfaktorer eller åtte fallgruver. Disse åtte områdene handler om følgende:

1. *Etablere «Sense of Urgency»*; endringen må oppfattes som kritisk eller *avgjørende viktig*. Poenget hans er at folk sjelden endrer seg, dvs. endrer sentrale sider ved hvordan de gjør ting, om det ikke er en kritisk grunn til endringen. Det handler derfor om å ha best mulig dokumentasjon om hvorfor vi ikke kan fortsette som før. Det kan handle om å beskrive en kommende krise, eller mer positivt om å vise muligheter som får det vi gjør til å virke dumt.
2. *Skape en styrende koalisjon av ledere*. Å få i gang en endringsprosess fordrer «kritisk masse». Ledelsen av endringen må stå sammen og ha makt, tilstrekkelig ekspertise, tillit og utøve retningsgivende lederskap. Siden organisasjonsendring innebærer at også ledelsen må endre seg, må endringsledelsen bestå av en fremtidstidsrelevant toppledelse og viktige mellomledere.
3. *Utvikle endringsvisjon og strategi*. For å kunne jobbe med endring må en ha ideer om hva en skal bli i forhold til hva en er. En «effektiv» visjon for fremtidig virksomhet må formidle et bilde av en framtid som er ønskelig, definere hvilken retning beslutninger og endringsarbeid skal ta, være fleksibel nok til å kunne tilpasses endringer i terrenget og være lett å kommunisere – enkel å forklare på fem minutter, sier Kotter.
4. *Kommunisere endringsvisjonen* til den ansatte. Skal visjonen «virke», må den være delt, forstått og kontinuerlig til stede. Den bør kommuniseres på flere måter og i flere kanaler og fora hvorav noen bør inneholde dialog omkring betydning og konsekvens. Det inne-





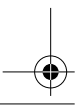
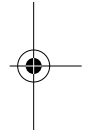
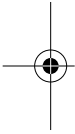
Endringsledelse – hva skal til?

bærer at gjentakelse er viktig over tid, og at ledelsen må se seg selv som eksempler og symboler; «walk the talk».

5. «Empower» *endringsarbeidet*; sette folk i stand til å arbeide på nye måter. Det innebærer både å fjerne hindringer og å støtte opp om nye handlinger. En «organisasjonsrevisjon» er nødvendig; strukturer og fullmakter må justeres, systemer må gi støtte og nye signaler, kunnskap og kompetanse må tilføres. Ledere på alle nivåer må etterspørre, støtte og forsterke nye handle- og væremåter.
6. *Planlegge for og realisere små seire* på kort sikt. Som nevnt ovenfor gir små seire energi til endringsarbeidet fordi de er mindre stressende og skremmende og lettere å lære av enn å ta «det store spranget» i ett. Tilnærmingen stiller både krav og gir muligheter til ledelsen. Små seire må kontinuerlig planlegges, og gir samtidig bedre muligheter for krav, oppfølging og også bevisstgjøring om hvor vi er på vei.
7. *Ikke tro at krigen er vunnet for tidlig*, det gjelder å konsolidere og skape mer endring. Kotter spissformulerer dette slik: «Whenever you let up before the job is done, critical momentum can be lost and regression may follow». Når nye ting begynner å skje, er det en tendens til at en slår seg til ro med å ha fått det til. Men «gamle vaner» vender da umerkelig tilbake, usynlig motstand reaktiveres. Intensiver derfor endringsarbeidet, slik det er formulert i punkt 5 og 6.
8. *Forankre nye tilnæringsmåter kulturelt*. Organisasjonskulturen utgjør kanskje den største endringshindring. Ofte tror vi at vi gjør ting på nye måter, mens vi egentlig er fanget av kulturen og skaper «mer av det samme». En kan ikke forandre kulturen først. Kulturen er «den levende historien»; resultat av erfaringer med måter å gjøre ting på. Å skape ny kultur handler om å forsterke *nye* tilnæringsmåter og handlinger som «måten vi gjør tingene her».

I sum: endringsledelse – hva skal til?

Vi har argumentert for at endringsprosjekter ikke fører frem og ønskede endringer ikke blir til fordi endringsledelse ikke utøves. Kanskje vi tror vi gjør det, men i realiteten gis ikke endringsprosessen





Bjørn Hennestad

fokus og energi til å omforme eksisterende måter å gjøre ting på. Nye måter å gjøre tingene på utvikles ikke. For endring handler om å realisere en ny og ønsket organisasjonshverdag.

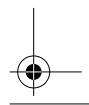
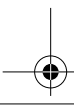
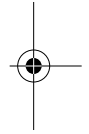
Å endre organisasjonsvirkeligheten er en kompleks oppgave. Det handler om å etablere endringskrefter som er sterkere enn de som holder organisasjonen fast i fortiden. En måte å se dette på, er som et sammenvevd hele av strukturelle, motivasjonsmessige (HR) orienterte, politiske og kulturelle forhold. For å finne veien, eller utvikle den nye retningen i dette kraftfeltet eller endringsrommet pekte vi på betydningen av instrumentell endringsledelse.

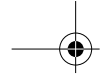
Instrumentell endringsledelse reflekterer betydningen av «management» i selve endringsprosessen. Denne ledelsen har ikke minst som formål å utvikle et endringsmomentum – en selv bærende kraft i endringsarbeidet. For at dette skal fungere som en omforent prosess som utvikler en ny virkelighet, påpekte vi en del bærebjelker som med fordel bør legges til grunn for instrumentell endringsledelse fordi de reflekterer hvordan organisasjoner fungerer.

Endring, sa vi, realiseres lettere når vi legger til grunn at den drives av eksterne forhold (hvorfor vi er til), involverer de ansatte i å definere problem og muligheter, ikke er knyttet til spesielle arenaer eller tidspunkt, men foregår kontinuerlig og integreres i de strukturer og ordninger som skal endres og også baseres på dialog, fordi sosial nyskaping fordrer brytning av ulike perspektiv.

Avslutningsvis presenterte vi åtte punkter. Kotters poeng var at dette er forutsetninger for endringsarbeidet; fallgruver om vi ikke passer på, suksessfaktorer om vi gjør det bra. Selv om Kotters liste representerer avgjørende forhold og således utgjør en løsning, så representerer hvert av disse punktene i seg selv en faglig og praktisk utfordring.

Derfor er det ingen «quick fix». Organisasjonsvirkeligheten er en for kompleks historisk konstruksjon. Hadde det vært en enkel oppskrift, hadde det ikke vært noen konkurransefordel for en organisasjon eller organisasjonskultur.





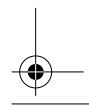
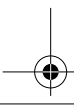
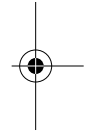
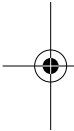
Endringsledelse – hva skal til?

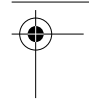
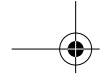
Litteratur til fordypning

Hennestad, B. W. Revang, Ø m/Stønen, F. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget

Spector, B (2010). *Implementing Organizational Change – Theory into Practice*. London: Pearson

I bøkene finner man også mer om de forfattere som er omtalt i artikkelen.





Kapittel 3

Lederen som coach

*Einar Wergeland Jenssen, organisasjonspsykolog i
Psykologbistand as*

Coaching har i løpet av det siste tiåret blitt et moteord, ikke bare blant fagfolk og konsulenter innen organisasjon og ledelse, men i arbeidslivet generelt. Et raskt søk på Google gir over 55 millioner treff på 0,65 sekunder, og det viser at fenomenet coaching får enormt mye oppmerksomhet for tiden. Av og til blir det slik med moteord og motefenomener – de brukes så hyppig og så unyansert at meningen forsvinner litt for oss.

De senere årene har coachingtjenester vokst til å bli en ikke ubetydelig næring. Tjenestene er av varierende kvalitet. Coach er ingen beskyttet tittel. Gud og hvermann med et helgekurs i coaching kan i prinsippet kalle seg coach. Ca. 35 000 personer på verdensbasis kaller seg coach, og i Norge er tallet ca. 750. Enkelte av disse utøver sine tjenester på måter som kan være skadelige for folk (se Dagens næringsliv 7.06.2008).

Det eksisterer mange myter om coaching:

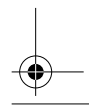
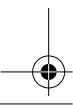
Coaching gir ikke effekt!

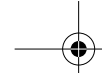
Ledere kan ikke kombinere lederrollen med rollen som coach!

Coaching er terapi som kun skal utføres av psykologer.

Coaching er et forbigående motefenomen.

Alt dette er etter min oppfatning feil. Coaching gir ikke alltid effekt, ledere kan ikke alltid være coacher, coaching er ikke terapi og god coaching vil ikke gå av moten. Coaching er ikke nytt, coaching har





Lederen som coach

kommet for å bli, og du som leder kan benytte deg av coaching som metode for å bli mer effektiv i din måte å lede på. En forutsetning er at du tar deg bryet med å lære deg hva det er og hvordan gjennomføre det i praksis. Kanskje er det slik at du gjør mye av det vi kaller coaching allerede – uten at du er deg det bevisst. Læringsmekanismene i coaching er urgamle.

Jeg kan ikke lære noen noe.

Jeg kan bare få dem til å tenke.

(Sokrates 470–399 f.Kr.)

I den grad coaching er noe nytt, handler det om måten tjenesten er satt i system på de senere årene for å skape nødvendig læring og utvikling for ledere, medarbeidere og organisasjoner. Opprinnelig kommer begrepet coaching fra idretten – kjente trenere oppdaget at coaching kunne anvendes for å sette idrettsutøvere i stand til å overvinne mentale barrierer når de skulle prestere. Coaching har svært mye til felles med begrepet veiledning, en læringsmetodikk som har eksistert siden tidenes morgen.

Hvorfor har coaching blitt så aktuelt? Hva er egentlig coaching? Hva gjør en person som coacher? Hva har coaching med effektiv ledelse å gjøre? Dette kapitlet har til hensikt å gi noen svar på disse spørsmålene.

Det nye arbeidslivet

Sammenligner vi ledelsesidealet i dag med det som gjaldt for 20–30 år siden, vil vi oppdage betydelige forskjeller. Det har sammenheng med at det har skjedd store forandringene i arbeidslivet i løpet av disse årene. De aktuelle endringene er mye omtalt i moderne litteratur om organisasjon og ledelse.

For 20–30 år siden var ledelse gjennom styring og kontroll både mer vanlig, bedre ansett og i større grad mulig enn det er i dagens



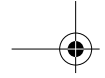


Einar Wergeland Jenssen

arbeidsliv. Ledere den gang baserte seg i større grad på instruksjer og ordrer og på ulike kontrollmekanismer som sikret at medarbeiderne utøvet hensiktsmessig atferd i henhold til virksomhetens mål. Dette ble betraktet som god og effektiv ledelse. Datidens ledere kunne utøve den form for lederskap fordi de sto i en annen maktposisjon i forhold til sine medarbeidere enn de fleste av vår tids bedriftsledere gjør. For å sette det på spissen kan vi si at datidens medarbeidere var heldige som fikk lov til å jobbe for bedriften som eide produksjonsutstyret. I dag er dette maktforholdet snudd på hodet – bedriftene er heldige dersom de dyktige medarbeiderne ønsker å jobbe for dem. Medarbeiderne eier sin egen kunnskap, som bedriften er avhengig av for å kunne skape verdier for sine kunder. Derfor bruker bedriftene av i dag betydelig mer ressurser på å fremstå som attraktive arbeidsplasser for å tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere. Et sykehus som plutselig mister et par kirurger, vil merke det så det svir på antall operasjoner utført. Et lite konsulentfirma som mister en av sine seniorer likeså. Dagens virksomheter er svært sårbare for å miste personer som besitter kritisk kompetanse. I den senere tids finanskriser har jeg med interesse lagt merke til bedrifter som har handlet litt motstrøms. På tross av dårlige tider har de fokusert på å rekruttere dyktige mennesker fremfor å nedbemanne. Denne prioriteringen skyldes at de har erfart hvor krevende det er å få de dyktige menneskene tilbake når nedgangstidene snur til oppgang.

Tidligere var det slik at arbeiderne søkte seg til trygge arbeidsplasser for å sikre trygghet i tilværelsen. Dagens kunnskapsmedarbeidere sikrer seg gjennom egen kompetanse slik at de fremstår som attraktive i arbeidsmarkedet. Ved å sørge for egen kompetanse sørger de samtidig for egen sikkerhet i et turbulent arbeidsliv. Går det galt med bedriften de jobber i, vil de være attraktive for en annen. Derfor velger stadig flere å jobbe i bedrifter der de har gode utviklingsmuligheter. Ved å jobbe i slike bedrifter blir de samtidig mer attraktive på arbeidsmarkedet.

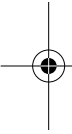




Kompetanse = trygghet

I dette landskapet, som ikke lenger kan sies å være så nytt, blir lederrollen annerledes enn for 20–30 år siden. Det er mer regelen enn unntaket for ledere av i dag at de leder medarbeidere som er mer kompetente enn dem selv. I slike relasjoner fungerer ikke for mye vekt på styring og kontroll særlig godt. Medarbeiderne forventer og krever en annen form for ledelse. De forventer ledere som gjennom medskapende prosesser utvikler retning, formidler retning, bemyndiger dem og fokuserer på å utvikle dem.

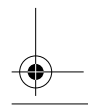
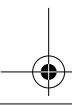
En annen viktig årsak til det nye ledelsesidealet er at endringer skjer raskere enn før. Det tilsier også at moderne ledere ikke kan basere seg på styring og kontroll. For mye styring og kontroll egner seg rett og slett ikke i en turbulent verden. Ledere kan ikke lenger involveres i alle de små endringer som til enhver tid må skje for at virksomheten skal være på høyden. De må overlate mer ansvar til sine medarbeidere, som forventer mer ansvar. Fremfor å bruke krefter på å styre og kontrollere dem, innretter de sin ledelse på å gjøre dem gode og på å utvikle dem i arbeidssituasjonen slik at de blir i stand til å lede seg selv og å ta mer ansvar. Her kommer coaching inn som et effektivt ledelsesverktøy.

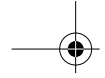


Hva er coaching?

Coaching er en strukturert samtale til hjelp for at medarbeidere skal lykkes. Det er en handlingsorientert dialog for å *utfordre* og *støtte* et individ eller team til å utvikle sin tenke-, være- og læremåte.

Ved å lytte aktivt og stille gode og virkningsfulle spørsmål stimuleres den som mottar coaching (heretter kalt coachi) til å reflektere over egne fortolkninger av situasjoner, til å vurdere handlingsalternativer og til å velge handlinger. Gjennom coachingprosessen får ofte coachi mot til å gjøre mer enn vedkommende i utgangspunktet trodde han/hun var i stand til. Coaching er en prosess ofte bestående av flere samtaler over tid slik at det skapes en vekselvirkning mellom å føre dialog med coach, prøve ut handlingsalternativer i arbeidssituasjonen og å





Einar Wergeland Jenssen

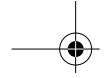
reflektere over erfaringer i etterkant sammen med coach. På denne måten skaper coaching betingelser for erfaringslæring slik at forståelsesrammer og handlingsrepertoar utvides.

Når en person opplever å forstå mer og å få til mer enn vedkommende trodde var mulig i utgangspunktet, styrkes mestringsfølelse og selvtillit. Det gir ytterligere drivkraft til videre utvikling. Vi vet at personer med høy grad av positiv mestringsstro (tro på egen evne i forhold til en oppgave) setter seg høyere mål og anstrenger seg mer og lenger enn personer med lav mestringsstro. På denne måten igangsettes en positiv selvoppfyllende profeti.

Når mennesker vi kjenner kommer til oss med en problemstilling, har vi lett for å gjøre to ting: 1) snakke om oss selv og egne erfaringer med samme problemstilling og 2) gi konkrete råd om hva vedkommende bør gjøre. Dette er ikke coaching. Vi kan ikke ta for gitt at egne erfaringer er overførbare til den andres situasjon. I hvert fall ikke før vi virkelig har lyttet til den andre og forstått hvordan vedkommende oppfatter sin situasjon. Å lære coaching handler derfor ofte om å avlære noe vi er vant med. For mange som ikke har trening i dette, kan det føles unaturlig å styre unna disse to fallgruvene. Særlig ledere som ofte i utgangspunktet er handlings- og resultatorienterte, har problemer med dette. Den som utelukkende gir råd skaper avhengighet, mens den som stiller spørsmål som stimulerer refleksjon og handling, skaper selvstendighet og ansvarlighet. Coaching handler om å skape selvstendighet og ansvarlighet. Coachen tar ansvaret for coachingprosessen, men overlater til coachi å foreta valg og å handle basert på egne valg. Når ledere er coacher, kan det i noen få situasjoner by på problemer fordi du ikke kan sitte passivt å se på at medarbeidere du coacher foretar valg du og bedriften ikke kan akseptere. Coaching må skje innenfor rammene av organisasjonens mål. I realiteten byr dette sjelden på betydelige problemer, i den grad at ledelse og coaching ikke lar seg forene.

Det er ikke slik at en god coach aldri gir råd. En god coach gir råd i ny og ne, men i hovedsak er det de gode spørsmålene som kjennetegner coachens virkemåte.



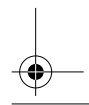
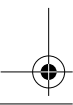
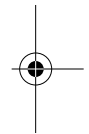
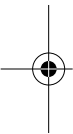


Coaching er en strukturert og målrettet prosess. Det handler om å hjelpe mennesker til å prestere og til å ta ut mer av det potensial som bor i dem. En coachingsamtale eller en serie coachingsamtaler er strukturert i den forstand at samtalen beveger seg gjennom et sett av faser. Det finnes ulike coachingmodeller. Alle har det til felles at de understreker betydningen av å definere og avgrense problemstillingen det skal jobbes med og fokuserer på betydningen av å utvikle gode mål for hva coachingen skal resultere i. Målene skal være forenlige med organisasjonens mål. Det gir et godt grunnlag for å evaluere effekten av coaching, som ofte er siste skritt i en coachingprosess.

Hva gjør en person som coacher?

Dette spørsmålet vet du antakelig mye om dersom du trekker frem egne erfaringer. Tenk på en person som har vært god og viktig for din karrieremessige utvikling. En person som virkelig har fått deg til å yte mer og styrket deg i troen på deg selv og dine evner i jobben. Hva var det denne personen gjorde som var bra for deg? Det behøver ikke å ha vært en leder. Det kan ha vært en lærer, trener eller lignende. Når jeg stiller dette spørsmålet til folk, får jeg ofte interessante svar.

- *Han så sider ved meg som jeg ikke engang var klar over selv. Han påpekte ofte disse sidene for meg.*
- *Hun fikk meg til å tro at jeg kunne klare ting jeg trodde jeg ikke ville klare.*
- *Hun forventet mye av meg og slapp meg aldri før jeg reflekterte nøye over de valgene jeg sto overfor.*
- *Han hadde alltid tid til meg når jeg kom med problemstillinger jeg sto overfor.*
- *Han ga meg alltid ærlige tilbakemeldinger. Det var ikke alltid hyggelig å høre, men på en måte var det likevel veldig trygt å få sakene servert rett frem uten filter.*
- *Gjennom å snakke med NN forsto jeg at det egentlig er opp til meg selv å gjøre noe med ting – oftere enn jeg liker å tro er det mitt ansvar*





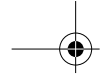
Einar Wergeland Jenssen

*og ikke andres. Selv når jeg synes jeg har god grunn til å ha noe å klage på, kan jeg ta viktig ansvar.
– Vedkommende fikk meg til oppdage hvordan jeg begrenset meg selv gjennom måten jeg tenkte på.*

Mennesker greier ikke å utvikle sitt potensial alene. Historiene jeg får høre vitner om at slike personer er veldig viktige for oss når det gjelder å oppdage og utvikle det som bor i oss av talenter. Vi trenger bekreftelse fra omgivelsene, tilbakemeldinger, samt personer som vi er trygge på og som gjennom gode spørsmål hjelper oss å reflektere over egne erfaringer. Det er nettopp dette som gjør at vi lærer av erfaringer. Vi kan ha mange erfaringer gjennom mange år i arbeidslivet, men dersom vi ikke reflekterer over dem, lærer vi ikke mye. Det disse personene gjør for folk er i stor grad i overensstemmelse med hva gode coacher gjør. Dyktige coacher bruker følgende ferdigheter på en systematisk måte:

1. Etablerer tydelige mål og et avgrenset fokus for coachingen.
2. Klargjør roller og tydeliggjør at coachi er ansvarlig for egen utvikling og måloppnåelse. Coachens rolle er å ta ansvaret for metoden og prosessen. Begge er ansvarlige for å utvikle en god relasjon til hverandre.
3. Etablerer en relasjon preget av tillit, åpenhet og trygghet. Dette er fundamentet for all coaching og en forutsetning for at coaching skal virke.
4. Stiller gode og virkningsfulle spørsmål som resulterer i refleksjoner.
5. Lytter aktivt og viser at vedkommende gjør det. Er hundre prosent til stede for den som er i fokus. Lytter også til det som ikke blir sagt. Blir ikke for opphengt i samtalenes innhold, men fokuserer også på hvordan samtalene gjennomføres.
6. Unngår å gi råd, men antyder handlingsalternativer.
7. Oppfordrer til handling og etterspør resultater av handlinger.
8. Lete etter og påpeker positive tegn på ønsket endring – understreker mestringserfaringer.
9. Gir ærlige og konstruktive tilbakemeldinger.





Coaching i ledelse

Ledelse i det moderne arbeidslivet handler i stor grad om å dyktiggjøre sine ansatte, stimulere til læring i virksomheten og til å bygge kompetanse som er attraktiv for kunder og brukere. Samtidig vet vi at ansatte er opptatt av utviklingsmuligheter og av hvilken leder de får når de velger arbeidsplass. Verktøyet for å gjøre dine medarbeidere gode kan være coaching.

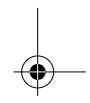
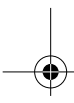
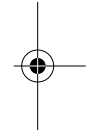
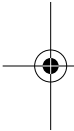
Basert på egen erfaring, vil jeg grovt sett kategorisere ledere i tre kategorier.

- 1) Ledere som skaper negativ verdi
- 2) Ledere som ikke gjør noen forskjell
- 3) Ledere som skaper merverdi for sine medarbeidere og for virksomheten

Den første kategorien er typisk personer som bruker posisjonen og makten sin på en destruktiv måte. Denne gruppen ledere gjør livet surt for sine medarbeidere. Fremfor å dyktiggjøre dem, gjør de sine medarbeidere dårligere ved å svekke deres selvtillit og mestringsevne over tid. Mange mennesker oppfatter at nærmeste leder er den største stressfaktoren på jobben. Det er antakeligvis denne kategorien ledere de da sikter til.

Den andre kategorien omfatter de som ikke er blitt ledere fordi de er genuint interessert i ledelse. De sitter i posisjonen, men gjør lite ut av den og utfører i praksis lite ledelse.

Den siste gruppen ledere er mest interessant å lære av. De har skjont og tatt på alvor at en svært viktig del av lederansvaret er å bidra til utvikling av sine medarbeidere. De har fått tildelt en gruppe medarbeidere, og de definerer som sitt ansvar å få mest mulig ut av det potensial som bor i disse medarbeiderne. Denne kategorien ledere er opptatt av å lete etter sine medarbeideres talenter. De ser etter hva de er og hva de kan bli. I praksis gjør de mye av det coaching handler om. Coaching i ledelse er derfor å gjøre mer av og å rendyrke noe som allerede mange effektive ledere gjør. Det interessante er at gjennom å utøve denne





Einar Wergeland Jenssen

typen lederskap, skaper de relasjoner til sine medarbeidere preget av tillit og åpenhet, noe som igjen styrker deres legitimitet og fundament for å utøve lederskap. Disse lederne fremstår for sine medarbeidere som interessante sparringpartnere, og på den måten blir de ledere vi har lyst til å jobbe og stå på for. De skaper en relasjon hvor begge parter oppnår noe verdifullt gjennom måten de samhandler på.

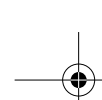
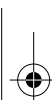
Slik jeg ser det, er rollen som coach en delrolle i lederrollen som inneholder flere andre delroller. Det er en delrolle du velger å ta på deg når situasjonen tillater det. Den coachende lederen er ikke alltid en coach. Av og til må lederen være sjef med stor S, skjære gjennom og ta autoritære og upopulære beslutninger. Her er det ikke nødvendigvis noen motsetninger. Du kan gjøre begge deler og la situasjonen bestemme hva du gjør når.

Hvordan bli en coachende leder?

Å bli en coach for sine medarbeidere er noe ledere gjør seg fortjent til. Denne muligheten kommer ikke seilende på ei fjøl. Du må aktivt jobbe for å manøvrere deg inn i posisjoner hvor du kan fungere som coach i ditt lederskap. I utgangspunktet er dette en type ledelse som krever en trygg relasjon mellom leder og medarbeider. Dels styrkes relasjonen gjennom coaching, men i utgangspunktet må det være en relasjon preget av tillit dersom coaching skal fungere. Har ikke medarbeideren tillit til deg i utgangspunktet, er sannsynligheten liten for at vedkommende vil ha deg som coach. Spørsmålet du bør stille deg er derfor: Hvordan skal jeg gjøre meg fortjent til at mine medarbeidere ønsker meg som coach?

Å utøve coachende lederskap kan skje på ulike måter. Det kan formaliseres i den forstand at du lager en avtale med en medarbeider om å coache vedkommende på et tema/oppgave over en periode. I praksis vil det nærmest være en form for skriftlig eller muntlig kontrakt som setter noen rammer for det som skal skje og som tydeliggjør forventninger mellom deg som leder og din medarbeider.





Lederen som coach

Vanligere er kanskje det vi kaller uformell coaching. Dette er typisk i situasjoner som dukker spontant opp når en medarbeider står fast, når du oppdager et utviklingsbehov, når du blir spurt om råd eller lignende. I slike øyeblikk hender det at ledere går i fallgruvene beskrevet ovenfor – de gir raskt råd og/eller de begynner å snakke om seg selv. Hvis mønsteret og regelen er at du raskt gir råd, skaper du avhengighet. Jeg kan forstille meg hva du tenker når du leser dette.

Er han egentlig klar over hvor tettpakka tidsmessig min tid er som leder?

Vet han hva han snakker om?

Jeg er klar over at i enkelte situasjoner er det ikke tid og rom for å gjøre noe annet. Men min erfaring er at ofte, oftere enn de fleste ledere tror, har de anledning til å unngå den korteste veien og innta en coaches holdning og virkemåte overfor medarbeideren. Ved å coache medarbeidere i slike situasjoner stimulerer du til refleksjon, selvledelse og til selvstendighet. Du investerer litt tid som du sannsynligvis får igjen i bønner og spenn på sikt.



Tenk om ...

Coaching som perspektiv i ledelse kan gi store muligheter for en virksomhet dersom det settes i system. Alle virksomheter har noen dyktige ledere som i praksis fungerer som coacher for sine medarbeidere. Tenk hvordan det kunne bli dersom vi var i stand til å lære av de beste og sørge for at flest mulig av lederne i en bedrift utviklet kompetanse innen coaching. Når du ser rundt deg på dine ledere, vil du kanskje tenke at noen av dem ikke egner seg. Kanskje har du rett. Kanskje ikke. Kanskje det bor mer i dem enn du tror? Uansett – dersom bedriften investerer i å lære sine ledere å coache, vil den samtidig legge grunnlaget for viktige betingelser som handler om å få ut mer potesial av medarbeiderne. Ryktet vil løpe foran dere og fortelle at nettopp denne bedriften har dyktige ledere og er et spennende sted å jobbe. Det vil



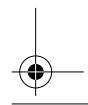
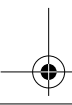
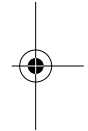


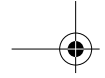
Einar Wergeland Jenssen

kunne bidra til å gjøre bedriften til en mer attraktiv arbeidsplass og styrke læringsklima, omstillingsdyktighet og posisjon overfor kunder eller brukere.

Oppsummert

- Coaching er en strukturert samtale med det mål å få medarbeidere til å lykkes
- En coachende leder lytter mer enn hun snakker
- God coaching kjennetegnes mer ved gode spørsmål enn ved gode råd
- En coachende leder må kunne ta beslutninger, også de upopulære
- Coaching kan skje spontant, på bakgrunn av medarbeideres behov der og da
- Se etter potensielle coacher blant dine egne mellomledere – og gi dem opplæring!





Kapittel 4

Ledelse i tøffe omstillinger

*Einar Wergeland Jenssen, organisasjonspsykolog i
Psykologbistand as*

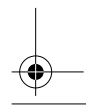
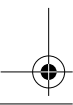
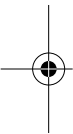
Omstillinger kan være godt planlagte, ønskede endringer og et positivt løft både for organisasjonen og medarbeiderne. Andre ganger opplever man å rammes av forhold som er utenfor ens egen kontroll og som i større grad oppleves som en trussel enn som en mulighet! Det siste er nok tilfelle for mange bedrifter som merker at inntektsgrunnlaget svikter.

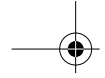
Ledelse i slike tider er krevende, det krever strategisk kunnskap, juridisk kunnskap og ikke minst psykologisk kunnskap. Dette kapitlet tar for seg viktige mellommenneskelige utfordringer i omstillinger.

Omstilling dreier seg om mennesker. Før, under og etter endringen. Som mennesker har vi et behov for utvikling, men også et grunnleggende behov for trygghet og stabilitet. Et sentralt mål for å oppnå en vellykket omstilling både for organisasjonen og medarbeiderne er derfor å planlegge og gjennomføre omstillinger på en måte som ivaretar organisasjonens behov for endring, og samtidig den enkelte ansattes behov for mening, sammenheng, delaktighet og kontrollopplevelse.

Motstand mot endring

De fleste endringsprosesser er forbundet med en viss motstand mot forandring. Dette er helt naturlig og det må forventes. Hvor motkref-





Einar Wergeland Jenssen

tene blir satt inn og hvor lenge de skal vare, kan ledelsen påvirke gjennom sin måte å utøve ledelse på.

Det vi kaller motstand mot endring handler om flere forhold. Det handler sjelden om medarbeidere som ikke kan eller vil være med på endringene. Bak motstanden ligger bekymring og uro, men også mye engasjement og et genuint ønske om å påvirke. Årsakene til motstanden kan deles i to hovedkategorier; 1) mangel på mening og 2) negative følelser knyttet til måten endringene gjennomføres på.

Mennesker er i utgangspunktet ikke imot endringer, men de trenger å forstå hvorfor endring er nødvendig. Endringen må oppleves som meningsfull. Det må være tydelig hva som skal bli resultatet av endringen. Mangel på mening handler om at de ansatte ikke forstår hvorfor endringen skal skje. Selv om du som leder vet hvorfor endringen er iverksatt og i hvilken retning bedriften skal bevege seg, kan du ikke ta for gitt at dine ansatte har samme innsikten. Man trenger ikke akkurat være psykolog for å forstå dette, men likevel er det nettopp her det gjøres mye feil i endringsledelse. Som oftest er det slik at ledere har mer informasjon og har hatt vesentlig lenger tid til å forstå dette. Forutsetningene for å få til endringene er derfor svært forskjellige.

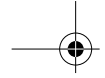
Videre må de ansatte oppleve at de som styrer endringsprosessen, er opptatt av å lytte til deres kunnskap og legge til rette slik at det blir mulig å få til endringene i praksis. Hvis det ikke er rom for innspill, medvirkning eller arenaer for toveis kommunikasjon med ledelsen, vil det naturlig kunne oppstå motstand i form av negative følelser for hvordan endringsprosessen gjennomføres.

Jeg forstår at denne nedbemanningen er nødvendig, men måten dette har skjedd på hos oss, gjør meg skikkelig forbanna.

Er det virkelig nødvendig med omstilling?

Normalt skjer endringer på arbeidsplasser kontinuerlig – ofte uten at det skaper nevneverdig støy. Det er fordi mange endringer skjer som et resultat av gode ideer som settes ut i live – ideer som er ønsket fra





de som skal iverksette dem. På denne måten skjer stadige forbedringer i små skritt.

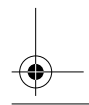
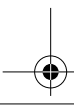
Endringene som oppleves «pådyttet» utenifra, skaper betydelig mer utfordringer for både ledere og ansatte. Slike endringer kan av og til oppleves som lyn fra klar himmel, selv om vi i mange tilfeller både kunne og burde ha sett at det brygget opp til «uvær».

Ansattes reaksjoner samvarierer med i hvilken grad endringen oppfattes som legitim. Hva som er legitime grunner til å iverksette forandringer og hva som ikke gir legitimitet, vil alltid speile samfunnet vi lever i og historien organisasjonen bærer med seg. Når en hjørnesteinsbedrift som har sikret et lokalsamfunn arbeidsplasser går på børs og sier opp folk for å maksimere utbyttet, skjer ikke det uten reaksjoner, uten at noe går i stykker på veien. Motsatt, når børsene stuper, uroen brer seg og annonsesalget faller markert, er det til å fatte selv om det svir. De fleste forstår at endring må til – det eksisterer en erkjennelse om at endring er nødvendig. Det er ikke sikkert at alle er enige i valgene som blir gjort, men det er forståelse for at det må tas valg som svir.

Tydelige kriser kan bidra til å mobilisere endringskrefter hvis det blir åpenbart for medarbeiderne at de *må* gjøre noe. Vanskeligere er det når krisen ikke oppleves – men at det mer handler om et ønske fra eiere om å optimalisere lønnsomheten ytterligere. Da vil mange ansatte ha problemer med å forstå hvorfor ledelsen fatter de beslutninger de gjør. Legitimiteten for endringen er ikke tilstrekkelig til stede i organisasjonen, spørsmålene blir mange og uroen stor. Av og til går dette hardt utover tilliten til ledelsen, noe som gjør ledelse enda mer krevende. Misstilliten vil ligge i luften og forstyrre kommunikasjonen i virksomheten.

Hva betyr det for meg?

En omorganisering kan på papiret bety nye arbeidsoppgaver. I praksis kan det bety nye arbeidskolleger og tap av gamle. Kan hende har vi spist lunsj sammen i 15 år ... Du blir, jeg må gå!





Einar Wergeland Jenssen

Samtidig er det slik at endringer i en del av livet smitter til andre sider av tilværelsen. Omstillinger får ofte, og nedbemanninger får alltid, konsekvens også utenom jobben. For noen kan en sluttpakke med etterlønn bli en mulighet til å ta steget en lenge har ønsket seg. For andre kan oppsigelsen være det første skrittet i uønsket retning. Det å miste jobben kan utløse et ras av hendelser og konsekvenser. Fremtiden fremstår plutselig som utrygg. Problemer som man tidligere klarte å håndtere, vokser en over hodet. En anstrengt økonomi blir krise, et skrantende forhold faller sammen.

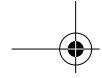
Hvor godt vi tåler endringer i arbeidssituasjonen er til en viss grad avhengig av hvordan vi ellers har det i livet vårt. Har vi noen som venter hjemme etter arbeidsdagens slutt? Har vi gode venner som det går an å dele med, som bryr seg? Har vi noen å gå til for å få råd, for å dele gleder og bekymringer med? Et sosialt nettverk og interesser utenom jobb synes å være et sikkerhetsnett i forandringstider.

«Pådyttede» endringer er for mange forbundet med tap av kontrollopplevelse og vil normalt utløse stressreaksjoner i varierende grad – både tankemessige, kroppslige og atferdsmessige.

Da jeg fikk høre at minst ti måtte gå, fikk jeg helt hetta ... Hjertet begynte å slå fortere i brystet på meg! Jeg ble sittende foran PC-en og klarte ikke å konsentrere meg om oppgavene. Jeg ser ikke for meg at jeg kan klare å starte dette arbeidet fra bunn igjen et annet sted. Hvordan skal jeg betjene gjelda mi nå? Vil jeg klare å skaffe meg ny jobb?

Noen er åpne om egen situasjon og behov, andre vil kun si fra når det oppleves som helt nødvendig, enkelte vil ikke for sitt bare liv vise sin sårbarhet. Dette er noe av grunnen til at vi aldri helt kan forutse hvordan omstilling vil påvirke den enkelte. Selv små endringer kan rokke ved sammenhenger og verdier som kan ha store konsekvenser for den som blir rammet. Hvor gode grunner man har for å bekymre seg er derfor på mange måter underordnet – bekymringen er reell for den som bekymrer seg! Ledere må forstå dette og ta det på alvor.





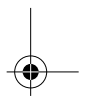
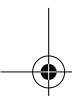
Arbeidets betydning

Arbeidet er for de fleste av oss en viktig kilde til bekreftelse og utvikling. Vi gjør nytte for oss, vi opplever mestring, forhåpentligvis anerkjennelse og vi inngår i en sosial sammenheng i tillegg til familie og venner. Det er likevel klart at medarbeidernes tilknytning til arbeidet varierer. For noen er jobben «alt», for andre er den mer et middel til inntekt. For noen er identiteten i arbeidslivet knyttet til det å arbeide på nettopp den arbeidsplassen eller inneha akkurat den posisjonen! Da føler jeg meg gjerne mer truet dersom mitt ansettelsesforhold står i fare, enn hvis mitt jobbselvbilde i større grad er relatert til det å løse bestemte faglige oppgaver.

I tillegg til arbeidets betydning for den enkelte, vil vedkommendes vurdering av egen kompetanse og attraktivitet som arbeidstaker kunne ha betydning for i hvilken grad trusselen om omstilling/opsigelse vil vekke bekymring og uro. Mange nedvurderer egen kompetanse og kan trenge hjelp til å se at de duger i andre sammenhenger. Samtidig er det klart at alder, erfaringsbakgrunn, den lokale og generelle situasjonen i arbeidsmarkedet har betydning.

Vanlige reaksjoner

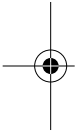
De umiddelbare reaksjonene på en omstillings- eller nedbemanningsmelding er mange og ulike. Noen blir stresset og engstelige, andre kan bryte ut i gråt, mens enkelte ikke viser synlig reaksjon i det hele tatt. Enkelte viser tydelig begeistring og ser raskt muligheter for seg selv og bedriften i det nye som skal bli. At reaksjonene er ulike, er like sikkert som at vi er ulike som personer. Det finnes ingen riktig eller gal måte å reagere på. Det hersker en misforståelse om at dersom du ikke reagerer umiddelbart og sterkt, holder du reaksjonen tilbake og vil måtte betale for det på et senere tidspunkt. Dette er en grov forenkling av virkeligheten og ingen entydig sannhet. Akkurat som at konsekvensene av en oppsigelse er ulike for ulike personer, er også reaksjonstid og -uttrykk individuelt.





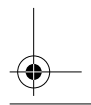
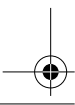
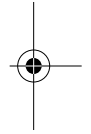
Einar Wergeland Jenssen

For noen kan likevel egen følelsesmessig aktivering være overraskende sterk. Det er da viktig å bli møtt på en konstruktiv måte av ledelsen. I mange tilfeller kan de vanskelige følelsene medarbeidere opplever, komme til uttrykk på måter som ledere synes er vanskelig å håndtere. Det er lettere å føle omsorg for en som gråter enn for en som er sint og som anklager ledelsen for dårlig lederskap. Her det viktig med kloke ledere som tør møte sine medarbeidere både individuelt og i forsamlinger. Det er viktig med ledere som evner å se litt «bakenfor» medarbeidernes umiddelbare uttrykk og forså hvilke følelser og saklig argumentasjon som ligger til grunn. Det å godta at medarbeidere reagerer og at følelsene kan prege dem i en tid fremover er et viktig steg på veien til å håndtere situasjonen. Der ledere får til et klima preget av dialog er det større endringspotensial, men uansett må en ta i betraktning at store endringer tar tid, nettopp på grunn av den følelsesmessige dimensjonen som er forbundet med omstillinger.



Når bekymringen melder seg

Av og til kan vi bli mer enn vanlig bekymret for medarbeidere i etterkant av omstilling/oppsigelsesprosesser. Det er viktig å minne seg selv om det normale ved å reagere, at det stort sett går bra. Samtidig kan vi se på bekymringen som et viktig verktøy for ledere. Når du er bekymret, er det ofte grunn til å ta initiativ. Det å vise omsorg dersom du er i posisjon til dette, å sjekke ut med den som er rammet om de har et nettverk å lene seg mot, å oppfordre til bruk av tilgjengelige støtteordninger i eller utenfor bedriften, er eksempler på gode grep i slike situasjoner. Sitt heller ikke alene med bekymringen, del den med andre. Men husk, du kan aldri overta ansvaret for andres liv og handlinger. Du kan gjøre ditt for å være en god leder, kollega og medmenneske, men til slutt er det den enkelte som sitter igjen med ansvaret for eget liv.





En god avslutning

En ny start er for mange avhengig av en god avslutning. De fleste ville ønske en god avslutning, men det er ikke alltid like enkelt forenlig med det å bli overtallig. For enkelte er den enkleste løsningen å forlate sin plass på dagen, de orker ikke å komme tilbake. For andre er det avgjørende å få gjort ferdig et arbeid, få ro til å ta farvel med kolleger. Alle bør få muligheten til å avslutte arbeidsforholdet med noe annet enn overtallighetssamtalen. Lunsj eller middag med kolleger i eller utenfor virksomhetens lokaler kan være eksempler på gode avslutninger. Man kan bli så opptatt av å skjerme overtallige for mulig ubehag at de opplever å bli satt helt på sidelinjen, som om de skulle vært spedalske! La dem som må gå selv få velge hva de vil og ikke vil være med på.

De som blir igjen og veien videre

Det er avgjørende at bedriften investerer tid og krefter på å ivareta de som må gå, både for de som rammes, for de som blir igjen og for sitt eget omdømme. Prosessen må være gjennomtenkt, rettfærdig og skikkelig. De som må gå, bør få et så godt som mulig utgangspunkt for videre arbeidsliv. Det må også de som blir igjen!

Av og til råder det en forventning om at de som får beholde jobben, skal være så tilfredse med dette at ytterligere oppfølging ikke er nødvendig. Så enkel er ikke virkeligheten. Mange av de som fikk bli, kan oppleve noen av de samme reaksjonene som de som gikk. Jobbmessige og personlige bånd er brutt, bånd som kan ha vært avgjørende for både trivsel og arbeidsglede. Noen kan kjenne på følelser av skyld. Var det riktig at det var jeg som ble og han som gikk? Var det virkelig mine faglige kvalifikasjoner eller var det «trynefaktoren» som var avgjørende? Hva tenker de andre? Åpenhet omkring prosess og kriterier for seleksjon vil bidra til å redusere usikkerheten. Det vil likevel alltid være et rom for tvil, og alltid være noen som fyller det!





Einar Wergeland Jenssen

Viktige ledere – fokus på videre utvikling

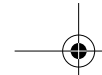
Ledere og ledelse er svært avgjørende i omstillingsprosesser. Nærhet og tilgjengelige ledere er en avgjørende suksessfaktor i omstillingssituasjoner. Omstillinger tar tid og krefter, også for ledere. Ledernes oppgaver er krevende, til dels svært ubehagelige. Få ledere har i forkant av nedbemanning reflektert over at det å si opp folk også er en del av lederjobben. Det er faktisk en svært viktig del dersom det gjøres det på en skikkelig måte. Det betyr mye for medarbeidere å ha gode ledere i slike situasjoner. Ikke sjelden i nedbemanningsprosesser ser vi ledere som har investert så mye krefter i prosessen knyttet til å annonsere og håndtere de overtallige, at de nærmest har falt sammen når implementeringen av den nye organisasjonen og hverdagen kommer. Enkelte har innvilget seg en uke ferie rett i etterkant av krevende omstillingssamtaler. Sikkert fortjent, men ikke klokt. Ideelt sett bør det, dersom virksomheten har nedbemannet, raskt fokuseres på de gjenværendes reaksjoner og motivasjon og på videre utvikling av virksomheten.

Gode strukturer rundt ledelse og ivaretagelse av ledere før, under og etter krevende omstillinger er også et viktig element i en god omstillingsprosess. Et element som kommer hele organisasjonen til gode. De virksomhetene som samler ledere og trener dem spesielt på kritiske situasjoner i omstillingsarbeidet, rapporterer at de får mye igjen for denne prioriteringen.

Viktige ledelsesmessige grep i omstillingssituasjoner

- 1) **Bruk tid og krefter på å skape erkjennelse for at endringen må skje.**
Forklar hvorfor!
Der det ikke foreligger noen åpenbar «krise», bør du særlig bruke tid på å forklare hvorfor endringen må skje.
- 2) **Angi en retning – visjon og tydelige mål som viser hvor dere skal og hvorfor?**





Ledelse i tøffe omstillinger

En god visjon og tydelige mål bidrar til mening i det som til tider kan fortone seg som kaos, og mening er avgjørende for at vi skal opprettholde engasjement over tid.

3) Kommuniser retningen ofte og i mange dagligdagse situasjoner

Ikke nøy deg med å kommunisere retningen i de store forsamlingene. De uformelle samtalene du har med medarbeidere rundt lunsjbordet kan være vel så viktige.

4) Aktiv styring over informasjonen

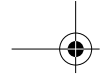
Personer som har vært gjennom omstillingsprosesser, sier ofte at det å vente i uvisshet er det som er vanskeligst å takle. Hva skal skje til hvilken tid, og når blir det informert om hva? Vil det skje noe med min jobb? Når får jeg eventuelt greie på hva som skal skje med jobben min? Det vil dukke opp flere spørsmål enn svar. Dersom usikkerheten er stor, vil mangel på informasjon gi opphav til rykter som ingen er tjent med. Den beste måten å komme dette i forkjøpet på, er aktivt å ta styring over informasjonsarbeidet. Det innebærer blant annet å:

- Tydeliggjøre hvem som har ansvar for å informere om hva
- Informere så tidlig som mulig
- Informere om fremdrift – hva skjer når?
- Antyde når det vil foreligge svar på viktige spørsmål
- Informere jevnlig selv om det ikke har skjedd noe nytt på en stund
- Skape muligheter for toveis kommunikasjon som gir rom for oppklarende spørsmål

5) Skap realistiske forventninger

Omstillinger er ofte en periode preget av kaos. Mye skjer på en gang, og nye ting skal tilvennes og læres. Dette vil mange oppleves som slitsomt. Forutsigbarhet er stressdempende i seg selv. Å skape realistiske forventninger om at slike situasjoner vil oppstå, kan





Einar Wergeland Jenssen

virke forbyggende på den enkeltes evne til å mestre ubehaget knyttet til omstillingsprosessen.

6) Våg å møte motstanden

Tør å møte motstanden. Husk at den kan fortelle deg som leder mye verdifullt om hva som skal til for å lykkes med endringen. Husk at dersom du som leder ikke vier motstanden oppmerksomhet i det offentlige rom, vil den likevel være der og bremse omstillingen. Husk at til grunn for motstanden ligger ikke sjelden gode argumenter og kunnskap som du som leder har behov for.

7) Planlegge for kortsiktige gevinster

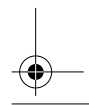
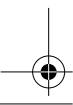
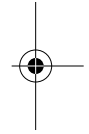
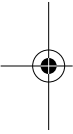
Husk at når du planlegger, er det viktig å planlegge for noen kortsiktige gevinster. Dette er små seire som kommer raskt, som kan virke som vitamininnsprøytninger og fortelle medarbeiderne at vi er på rett vei.

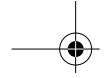
8) God avskjed

En god avskjed betyr mye for både dem som må gå og de som skal bli.

9) Fokus på videre utvikling og på gjenværende dersom virksomheten har nedbemanning

Kom raskt i gang med utviklingsarbeidet etter en nedbemanning. Fokuser på fremtid og på de gjenværendes reaksjoner og motivasjon





Kapittel 5

Slik bygger du et team

Paal Leveraas, teamcoach

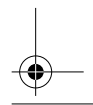
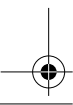
Du har en oppgave foran deg. Du vet at du verken har den nødvendige kapasiteten eller kompetansen som kreves for å gjøre den alene. Du må lage et team. Hvordan gjør du det?

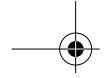
Ideen om at helheten to eller flere mennesker skaper er større enn summen av enkeltindividene har slått rot i næringslivet. Én pluss én er visserlig mer enn to. Nøyaktig hvor mye mer er det ingen gitt å si. Det avhenger av mange faktorer. I dette kapitlet får du tips om hvordan du kan bygge team som leverer gode resultater.

Hva er et team?

Et team er en utvalgt gruppe mennesker med en felles oppgave og klart definerte målsettinger og roller og med et ansvar for resultater. Det er gjerne en gjensidig avhengighet i teamet i den forstand at teamets mål er av en slik karakter at de enkelte teammedlemmer ikke lett kan oppnå det alene.

Vi jobber alle i mange forskjellige slags team, hvor vi kan ha ulike roller. De fleste typer team du havner i, vil kunne karakteriseres som enten et prosjektteam eller et tverrfunksjonelt team.





Paal Leveraas

- Et **prosjektteam** er satt sammen for å løse en spesifikk oppgave, ofte innen en gitt tidsfrist. Teamet samles, definerer oppgaven, løser den, og oppløses deretter igjen.
- Et **tverrfunksjonelt team** har ikke nødvendigvis klart definerede oppgaver og en tidsfrist å forholde seg til. Typiske tverrfunksjonelle team er en ledergruppe eller et styre. Det er gjerne tverrfunksjonelle team som strever mest med å etablere den etterlengtede teamfølelsen.
- Et **selvstyrt team** er en gruppe mennesker som gradvis påtar seg ansvar for oppgaver som leder mot et eller flere felles mål.

Fra organisasjonens synspunkt eksisterer team for å produsere resultater. Sett fra innsiden er imidlertid ikke resultater nok. Gode teamopplevelser kjennetegnes ved en dyp tilfredsstillelse over måten resultatene ble oppnådd på. For å forstå hvordan gode team skapes, trenger vi også å forstå hva som skaper teamfølelse.



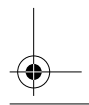
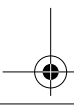
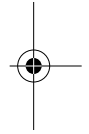
Teamfølelse

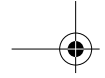
Når vi ber mennesker tenke tilbake på gode teamopplevelser de har hatt i sitt liv, det være seg i jobbsammenheng eller i den private sfære, er det nesten som å be dem fortelle om den første forelskelsen. Trekkene mykner, stemmen blir varm og øynene fylles av gode minner. Godt teamarbeid kan gi en nesten ekstatisk følelse.

Dette forteller oss noe om viktigheten av lagspill og samarbeid. En kan saktens reflektere over hvorfor naturen har gitt oss følelser i slekt med forelskelse knyttet til det å oppleve virkelig godt teamarbeid. Uten menneskets velutviklede evne til samarbeid om felles oppgaver ville ikke en eneste bil rullet på veiene og ingen hus ville vært høyere enn to etasjer. Forelskelsens ekstase bidrar til at genene videreføres, mens teamarbeidet bidrar til at sivilisasjonen videreføres.

Flytsonen

I den sterke opplevelsen godt teamarbeid kan gi, ligger ofte dette litt ubestemmelige som av Mihály Csíkszentmihályi ble definert som *flyt*





Slik bygger du et team

(flow). Flytsonen er en individuell opplevelse, og er der du er når du er fullstendig oppslukt av det du gjør. Csíkszentmihályi definerer flyt som fokusert motivasjon. Etter noen timer i flytsonen er du sliten, men lykkelig.

Flytsonen produserer resultater. Din jobb er å få ditt team til å være i denne sonen så ofte og lenge som mulig, samtidig som du balanserer mellom flytsonen og faren for utmattelse og utbrenthet.

Du tilstreber i praksis en balanse mellom positivitet og produktivitet. Det skal være gøy å skape resultater. Begge deler må være til stede. Hvis det er bare gøy, skapes ingen resultater, hvis det bare er produksjonspress, skaper det utmattelse og demotivasjon.

For å få en pekepinn om hvor ditt team er, kan du, og eventuelt dine teammedlemmer, rangere følgende faktorer fra 1–10, hvor 10 er best:

Produktivitetsfaktorer

- Koordinering

Det er en følelse av å ha felles oppgave og formål. Samarbeid verdsettes, felleskap og gjensidig avhengighet er til stede. Teamet har en sterk følelse av felles ansvar for sine resultater.

- Mål og strategier

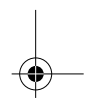
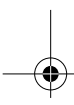
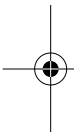
Teamet har klare mål og er samkjørt når det gjelder strategier og prioriteringer. Å nå målene er knyttet til respekt, anerkjennelse og belønninger. Teamet kommer seg raskt etter motgang og er svært utholdende i kampen for å nå sine mål.

- Ansvar

Det er tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Når problemer oppstår, responderer teamet. Teammedlemmene holder hverandre gjensidig ansvarlig for teamavtaler.

- Proaktivitet

Forandringer ønskes velkommen og ses på som en viktig del av dette teamets og hele organisasjonens virke. Teamet har et smidig og fleksibelt forhold til endringsmuligheter og tar for seg disse på en positiv og kreativ måte.



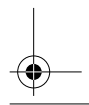
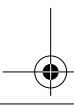
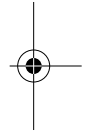
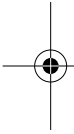


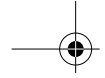
Paal Leveraas

- Beslutningstaking
Teamet har klare og velfungerende beslutningsprosesser som over tid har vist seg å være effektive.
- Ressurser
Teamet er tydelig på sine behov, og skaffer seg og forvalter tilstrekkelig med ressurser og opplæring til å nå sine mål. Det er tilstrekkelig ekspertise i teamet for måloppnåelse. Det er en atmosfære av vinn-vinn og ikke vinn-tap.
- Teamlederskap
Teamlederen utøver situasjonstilpasset lederstil og tar hånd om inkompetanse i teamet på en effektiv måte.

Positivitetsfaktorer

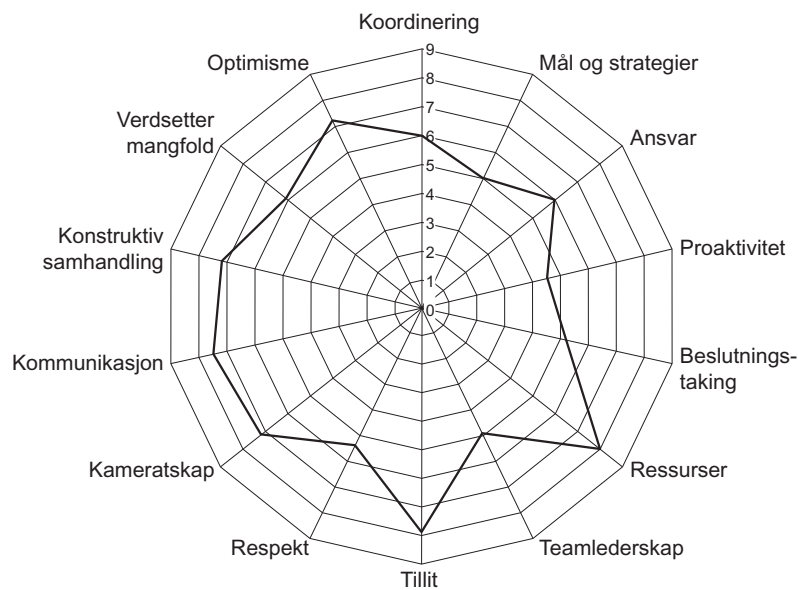
- Tillit
Du kan åpent og trygt si hva du mener i dette teamet. Man kan stole på hverandre og regner hverandre som pålitelige. Teamet opererer *ikke* i et miljø preget av frykt.
- Respekt
Det er en atmosfære av gjensidig respekt og et ekte positivt syn. Forakt og fiendtlighet blir ikke tolerert. Man bygger opp om hverandre og gir hverandre støtte.
- Kameratskap
Det er en sterk opplevelse av tilhørighet i og til teamet. Prestasjoner anerkjennes og feires. Det er empati, spøk og humor i teamet.
- Kommunikasjon
Tydelig og effektiv kommunikasjon foretrekkes fremfor mindre direkte atferd som «lobbyvirksomhet», sladder og avvising eller utestengning.
- Konstruktiv samhandling
Konflikter ses på som en mulighet til oppdagelse, utvikling og nyskapning. Teammedlemmene unngår å kritisere, legge skylden på hverandre eller gå i forsvar. Man er flinke til både å gi og motta tilbakemeldinger.





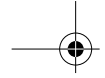
Slik bygger du et team

- Verdssetter mangfold
Teammedlemmene har et åpent sinn og setter pris på ulikheter i ideer, bakgrunner, perspektiver, personligheter, tilnæringsmåter og livsstiler. Det anses som svært viktig at det finnes slike forskjeller. Mangfold anses som vitalt.
- Optimisme
Teamet deler en inspirerende visjon. De er entusiastiske, fremtidsrettede og verdssetter hverandre. Det er lite kynisme, pessimisme, rådløshet, håpløshet eller dveling ved fortiden.



«Big happy family»: Dette teamet har en sterk helning mot høy positivitet og lav produktivitet. Teamet vil kjennetegnes av sterke interne bånd, kameratskap, lojalitet. Til gjengjeld ser man gjennom fingrene med inkompetanse og manglende levering. Teamet vil være skeptisk til endring, fordi dette lett kan ses som en trussel mot harmonien. Dersom teamet ikke klarer å ta fatt i sine utfordringer, vil det langsomt begynne å rakne.





Paal Leveraas

Teamets livsfaser

I 1965 definerte psykologen Bruce Tuckman de livsfaser et team går gjennom med de fire ordene *forming*, *storming*, *norming*, *performing*. Senere la han til ordet *adjourning* for å beskrive den fasen teamet går inn i når oppgaven er gjort og teammedlemmene går hver til sitt.

Når et team skal etableres, er det viktig å ha innsikt i disse livsfasene. Det handler om å se hvor teamet befinner seg, og tilpasse i forhold til det.

Vær også klar over at det ikke nødvendigvis er en lineær prosess, men en syklisk. Når endringer skjer i teamet, for eksempel ved at noen går ut eller andre kommer inn, vil man gå tilbake til startstreken igjen. Prosessen kan riktignok gå raskere neste gang, men vis respekt for nødvendigheten av å ta noen skritt tilbake når endringer skjer. Som teamleder handler det om å lese hvor teamet er og hva det trenger av deg.

De fem livsfasene i et team beskrives nærmere i det følgende.

Teamet etableres (forming)

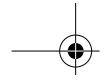
Den første fasen er når teamet er nyetablert. Fasen varer ikke nødvendigvis lenger enn det tar å avholde et møte hvor teammedlemmene presenteres for hverandre. Det er en fase preget av høflighet og positivitet.

Som teamleder har du en viktig rolle i denne fasen. Du er limet som binder dem sammen, og din rolle er tydelig. De andre medlemmenes roller er ikke like klare.

Jo tydeligere teamets mål fremstår ved oppstart, desto bedre. Men bruk også dette første møtet til mer enn å fordele oppgaver. Snakk like mye om *hvordan* dere vil jobbe sammen som *hva* dere trenger å gjøre. Avklar forventninger hos den enkelte og avstem mot forventninger du som teamleder og organisasjonen eller kundene dere arbeider for har til teamet.

Her er noen gode spørsmål du kan stille til teammedlemmene i denne første fasen:





Slik bygger du et team

- Hvilket klima skal vi skape i dette teamet?
- Hva kan vi regne med fra hverandre?
- Hva er dine beste drømmer og verste mareritt for dette teamet?
- Hvordan vet du at teamarbeidet er en suksess?

Tips: En god ting å gjøre i denne fasen er å skape en teamkontrakt som oppsummerer hva dere er blitt enige om. Denne kontrakten kan senere bringes frem, og man kan peke på eventuelle kontraktsbrudd, og kanskje også ta kontrakten opp til justering. Dater kontrakten, og la alle undertegne den. Ikke gi dere før dere har et dokument som alle kan slutte seg til.

Medlemmene finner sin plass (storming)

I denne fasen feiler mange team, og går i oppløsning, eller fortsetter med lav produktivitet og lite samarbeid.

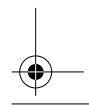
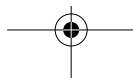
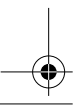
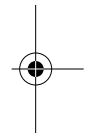
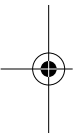
Nå er antagelig selve prosjektet i gang allerede, men teammedlemmene føler seg fremdeles frem, og det foregår en posisjonering. Enkelte teammedlemmer kan utfordre deg eller hverandres posisjon. Andre kan føle at oppgaven er overveldende, eller de føler seg ukomfortable med tilnærmingen som er valgt. Andre igjen vil stille spørsmål ved selve målet for prosjektet. Følelser ulmer og kan komme til overflaten.

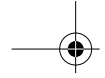
Det er en fase med mange undervannsskjær, og jo bedre din evne til å «lese» farvannet og handle i henhold til det, desto bedre fundament legges for den neste fasen.

Tips: Vis en fast og tydelig ledelse kombinert med gode lytteteknikker og en varhet for det som rører seg i systemet. Innta en holdning som er mer «hva prøver å skje her?» enn «hvem gjorde hva mot hvem?».

Normdanning (norming)

Gradvis beveger teamet seg inn i normeringsfasen. Roller blir tydelige og hierarkiske strukturer dannes. Ansvarsområder er definert. Har du





Paal Leveraas

gjort en god jobb så langt, fremstår du som en tydelig teamleder, mens andre har vokst frem og tatt lederskap på sine felter.

Nå er medlemmene i teamet blitt bedre kjent med hverandre. De kan spørre hverandre om hjelp og korrigere hverandre på en positiv måte. Teamets mål blir en sterkere drivkraft, og man holder hverandre gjensidig ansvarlig for god oppgaveløsning så vel som god teamånd.

Fase 2 (storming) og 3 (norming) overlapper hverandre ofte i tid, og særlig disse to fasene er gjerne sykliske. Når nye oppgaver dukker opp eller nye teammedlemmer introduseres, går man tilbake til å posisjonere seg og «markere revir». Men de nye stormene er sjelden av samme styrke som den første, og de dør raskere ut.

Tips: Unngå beslutningsvegring og ødeleggende maktkamp ved å innarbeide klare beslutningsstrukturer. Det skal være tydelig hvordan beslutninger tas, hvem som tar dem og hvordan. Skal beslutninger tas av enkeltindivider, gjennom konsensus eller basert på innhenting av råd? Tydeliggjør forventninger, og stimuler til at teammedlemmene holder hverandre gjensidig ansvarlig. Gode, åpne spørsmål kan bidra til å skape forpliktende handling, for eksempel:

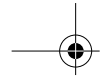
- Hva vil du gjøre?
- Når vil du gjøre det?
- Hvordan vet vi at det er gjort?

Leveranse (performing)

Nå går teamet inn i fasen hvor resultatene skal leveres. Strukturene og prosessene er på plass, og det å nå målet er først og fremst et spørsmål om hardt arbeid og fortsatt godt samarbeid. For deg som teamleder er dette den kanskje mest behagelige fasen. Ansvarsområder er delegert, og du kan konsentrere deg om å ivareta individuelle behov i teamet, og støtte den enkelte i sitt arbeid og utvikling.

I denne fasen er teamet mer motstandsdyktig mot endring. Individuelle teammedlemmer kan komme til eller forlate gruppen uten at det påvirker arbeidet i nevneverdig grad, og de nye fasene av forming,





Slik bygger du et team

storming og performing som oppstår som følge av endringene, blir som krusninger på et stille hav i forhold til den friske kulingen med storm i kastene dere gjennomlevde da teamet ble etablert.

Tips: Stol på prosessen. Når teamet er i denne fasen, er motoren varm og arbeidet går av seg selv. Deleger, men bryt inn så lite som mulig. Beskytt teamet mot eksterne innspill i den grad det er mulig. Hvis teamet er i «flytsonen», vil avbrytelser bare medføre forsinkelser og hardt arbeid med å finne tilbake til den gode arbeidsformen.

Oppløsning (adjourning)

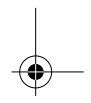
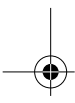
Relasjoner fødes og relasjoner dør. Når teamet har utført sine oppgaver og går mot oppløsning, er det fornuftig å avslutte samarbeidet på en god måte. Vi har seremonier for de viktige tingene i livet vårt. Et kort «takkt for innsatsen» kan skape en følelse av tomhet og savn. Tenk på hvordan dere skal avrunde samarbeidet på en god måte.

Tips: Målet med en avslutning er at alle skal gå derfra med en klump i halsen og en god, varm følelse innvendig. En god seremoni kan du arrangere ved å sette alle i en ring. La en stol stå tom. På denne stolen skal hvert enkelt teammedlem ta plass. De andre i teamets jobb er nå å anerkjenne vedkommende, som selv er instruert om at han eller hun kun skal ta imot det som kommer uten kommentarer.

Når alle er anerkjent, ta en runde i plenum hvor alle teammedlemmene uttrykker det de trenger å si for å avslutte dette prosjektet. Bruk god tid, fokuser på følelser og læring underveis, og hvordan dette prosjektet har gjort en forskjell i den enkeltes liv og karriere.

God teamledelse

Team skal oppnå resultater. God teamledelse og sikker guiding av teamet gjennom de ulike fasene kan aksellerere prosessen med å løse oppgavene teamet er gitt. For å få dette til, kreves det at du er tilpasningsdyktig og justerer din adferd og tilnærming avhengig av hvor





Paal Leveraas

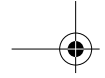
teamet er. Identifiser hvor teamet ditt er, og sjekk deretter ut hva som nå kan gjøres for å bevege teamet mot den fjerde fasen (performing):

Fase	Aktivitet
Etableringsfasen (forming)	Vær tydelig i din ledelse. Etabler klare mål. Fokuser på hvordan dere skal være sammen. Lag en teamkontrakt.
Posisjoneringsfasen (storming)	Etabler prosesser og prosedyrer. Jobb med konfliktfylte temaer og bidra til å skape gode relasjoner mellom teammedlemmene. Gi støtte til de enkeltpersoner som trenger det, og stå støtt i ditt lederskap når andre utfordrer din autoritet.
Normeringsfasen (norming)	Ta et skritt tilbake og la strukturene dannes uten å gripe for sterkt inn. La teammedlemmene finne sine interne posisjoner, og stol på at de vil gjøre det som kreves for å nå målene. Behold perspektivet, det store bildet, og sørg for at det ikke tapes av syne i denne fasen.
Arbeidsfasen (performing)	Når teamet er i denne fasen, er motoren varm og arbeidet går av seg selv. Deleger, men bryt inn så lite som mulig. Beskytt teamet mot eksterne innspill i den grad det er mulig. Hvis teamet er i «flytsonen», vil avbrytelser bare medføre forsinkelser og hardt arbeid med å finne tilbake til den gode arbeidsformen.
Avslutningsfasen (adjourning)	Gi teamet tid og rom til å avslutte. Anerkjenn hverandre. Feire avslutningen, men anerkjenn samtidig at avslutninger også har i seg elementer av sorg.

Relasjonsintelligens

IQ, EQ og SQ er etter hvert innarbeidede begreper for å måle ulike typer intelligens. Et godt team har i tillegg utviklet sin RQ, sin relasjonsintelligens. RQ er individer og teams evne til å relatere seg til hverandre på en bevisst, planlagt og styrt måte.

En god relasjon har tre kjernekomponenter:



Slik bygger du et team

- Tillit
«Tillit er som luften vi puster», har Warren Buffet sagt. «Når den er der, er det ingen som legger merke til den, men når den er borte, vet alle det.» Det skal være nok tillit i en relasjon til at sannheten ikke blir marginalisert.
- Forpliktelse
Den andre komponenten er toveis forpliktelse. Begge parter må være forpliktet til å sørge for at forholdet de har blir en suksess.
- Klare avtaler
Den tredje ingrediensen er klare avtaler. Begge må være tydelige på hva dere vil bidra med, og forstå hva dere kan forvente fra den andre.

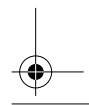
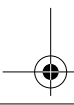
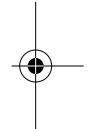
Å få disse ingrediensene på plass kommer ikke nødvendigvis av seg selv. Gode relasjonsbyggere tar i hvert fall ikke sjansen på det. De sørger for at det er avklart *før* de egentlige målene realiseres. De sørger for å *design* samspillet de skal ha før spillet starter.

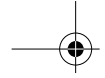
Designprosessen er et redskap for å opprette atmosfære og en følelse av delt ansvar. Atmosfæren er det «rommet» eller miljøet partnerne vil skape. Fordelen med å designe klimaet dere ønsker å ha, er at dersom omstendighetene endrer seg, vil atmosfæren fremdeles være til stede. Når du skaper et delt ansvar for det som skal skje, blir engasjementet fra den enkelte større og tydeligere, og dere vil kunne holde hverandre ansvarlig for det dere har forpliktet dere til.

Den vanskelige kommunikasjonen

Du kommuniserer antagelig bedre med enkelte medlemmer av teamet ditt enn andre. De tingene du sier til den ene skaper latter og humor, men sier du det samme til den andre, får du rynkede bryn og usikkerhet i retur.

Feilen mange teamledere gjør er at de rekrutterer deltagere basert på hvem de føler seg komfortable sammen med. Resultatet kan bli et





Paal Leveraas

team hvis medlemmer overlapper hverandres egenskaper, samtidig som viktige funksjoner og roller ikke fylles på en god måte.

En god teamleder ser derfor på hva teamet trenger for å løse sin oppgave, heller enn å basere seg på «den gode følelsen».

DISK

DISK (eller DISC som det heter internasjonalt) er en av flere ulike måter å kategorisere ulike personlighetstyper på. Metodikken baserer seg på arbeid som ble gjort av psykologen William Moulton Marston i 1928.

DISK er en forkortelse og peker mot fire atferdstyper: Dominant, Inspirerende, Stabil og Konform. For enkelhets skyld er hver av typene ofte tildelt sin egen farge. D = rød, I = gul, S = grønn og K = blå. Du vil selv kunne kjenne igjen karaktertrekk ved de fire typene ved å tenke på folk i dine omgivelser.

Rød og dominant

Den røde D-typen er utadvendt og drevet av resultater. De er mer opptatt av at målene nås, enn at menneskene som bidrar til det, har det bra underveis. De er utålmodige, og holder et høyt tempo, de påstår mer enn de spør, og uttrykker seg ofte både tydelig og direkte. Fremoverlenthet, aggresjon og risikovillighet er fremtredende trekk.

I et team bidrar denne atferdstypen til at det holdes fokus på resultater. De frykter ikke endring, men ser snarere mulighetene i det.

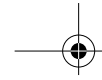
I samspill med andre kan den røde atferden lett virke provoserende og endog støtende og truende.

Gul og inspirerende

Den gule I-typen er også utadvendt, men mer opptatt av mennesker enn resultater. Hvis din kollega er optimistisk, sprudlende, kreativ, verbal, fleksibel, ustrukturert og utålmodig, da kan du være ganske sikker på at du har en høy I foran deg.

I samspill med andre tilfører de gule masse entusiasme, energi og kreativitet, men veldig gule personer trenger ideelt et støtteapparat





Slik bygger du et team

som kan håndtere alle innspillene slik at de enten kan realiseres eller parkeres.

Ulikt den røde, unngår den gule konflikt.

Denne typen setter seg høye mål hvis han bare får tid. Intensjonen er god, men gjennomføringskraften er ikke alltid like god.

Når du kommuniserer med dine gule kolleger, er det gjerne fokus på de «myke» tingene. Anerkjennelse, vennlighet og kreativitet er luften de puster.

Grønn og stabil

De medlemmene i ditt team som du merker trenger spesielt mye trygghet og stabilitet, er gjerne de grønne S-ene. Denne typen bruker lang tid på å bestemme seg for å handle, men når bestemmelsen er tatt, er den solid og velfundert.

Grønne liker system og orden, men etterlever det ikke alltid så godt, særlig hva gjelder egen måte å fremstå på. Han er gjerne litt slurvet, rett og slett.

Konflikt er ikke noe stort problem for denne typen. Han tolererer det, og lærer å leve med det, uten verken å flykte fra det eller gå til motangrep.

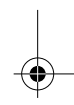
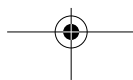
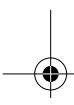
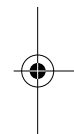
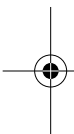
Denne typen liker ikke risiko. Målene de setter seg er kortsiktige og trygge.

Fokuser på å skape en trygg atmosfære når du kommuniserer med dine grønne kolleger. Ikke krev for raske svar. La det modne litt, vær tålmodig, så kommer det gjerne noen gullegg når tiden er inne.

Blå og analytisk

Den blå K er kollegaen som vil ha alle fakta på bordet før han bestemmer seg. Han er systematisk, nøye, analytisk og grundig og kvalitetsbevisst. Når han forteller deg hvordan ting henger sammen, så gjør han det fra a til å. Han er også diplomatisk anlagt og unngår helst konflikt. Denne typen er en som kjenner verdien av regler, prosedyrer og grenser.

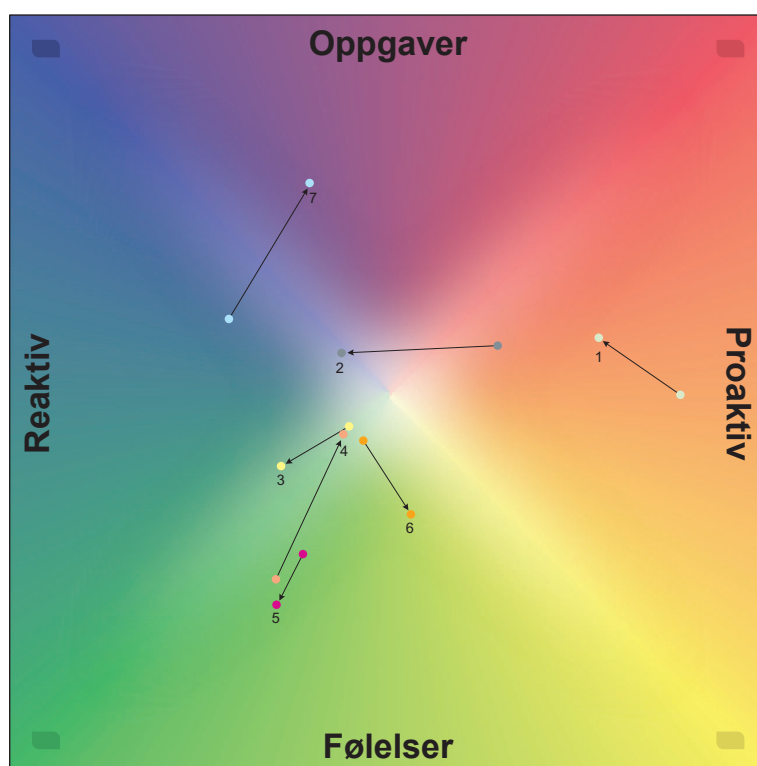
Han er målbevisst og når målene sine gjennom systematisk langsiktig arbeid. Hos de blå har alt sin faste plass, gjerne alfabetisk sortert.



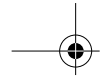
Paal Leveraas

Når han bruker tid på noe så unyttig som å lese, er det faglitteratur han leser.

Når du skal snakke med en høy blå, skal du være forberedt, du skal holde deg til saken, og du skal være realistisk. La de luftigste, substansløse vyene dine ligge igjen utenfor døren.



Dette teamet heller mot det blågrønne området. Pilene peker fra grunnatferd til tilpasset atferd. Det siste indikerer noe om hvordan underoppfylte roller søkes fylt i arbeidshverdagen ved at enkeltindivider strekker seg. Lengst til høyre er teamlederen, som er sterkt rødt. Denne sterkt fremoverlente lederen vil antagelig tjene på å strekke seg ut av sin komfortsone for å skape trygghet og stabilitet og klare regler, og derigjennom oppnå resultater. I et team som er mer gult og rødt, vil ikke dette være like påkrevet.



Slik bygger du et team

Alle typer trengs

Et team trenger ulike typer. Et ingeniørorientert team vil typisk ha tyngdepunkt mot K og S (blå og grønn), mens et team i en nyhetsredaksjon kanskje tiltrekker seg flere D og I-type personligheter. Ofte kan det bli for mange av én type i en gruppe mennesker som jobber sammen, ganske enkelt fordi vi mennesker er enkle vesener som har en tendens til å tiltrekkes av folk som ligner på oss selv. Når en grundig, dyptpløyende blå person skal hente inn flere til sitt team, vil hans instinktive reaksjon mot en gul kandidat være motvilje. Men det er kanskje nettopp en kreativ, proaktiv person teamet trenger.

Bruk av en atferdsanalyse som DISK vil kunne sikre at den du ansetter har de egenskapene teamet trenger, ikke de egenskapene dere allerede har overflod av.

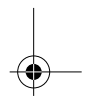
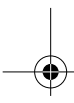
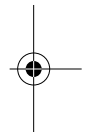
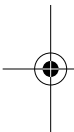
Brukt i teamsammenheng kan DISK gi medlemmene innsikt i kommunikasjonsmønstre hos sine kolleger. Det handler om å koble inn på samme frekvens som mottakeren, slik at kommunikasjonen kan gli best mulig.

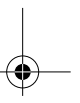
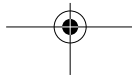
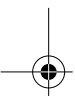
Litteratur

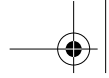
Team Coaching International (produktivitets- og positivitetsfaktorer)

Ensize International (DISC)

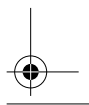
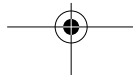
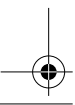
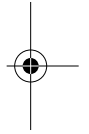
Center for Right Relationship

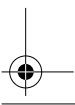
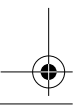
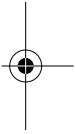
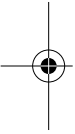
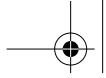


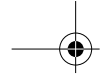




Etikk







Kapittel 6

Slik unngår du å bli felt i PFU

Nils E. Øy, generalsekretær i Norsk Redaktørforening

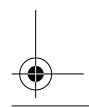
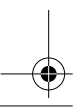
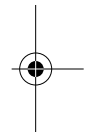
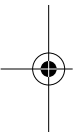
Det er bare to måter for en norsk redaksjon å unngå å bli felt i PFU: 1) unngå å gjøre etiske overtramp og 2) sats på en minnelig ordning med klager hvis du er enig i klagen. Det første alternativet er absolutt å anbefale, ettersom det som oftest også er veien til god journalistisk kvalitet.

Noen norske redaksjoner har satset bevisst på å forbedre redaksjonell etikk og kvalitet, og har vunnet anerkjennelse for det. Det aller beste eksemplet er VG, som så sent som på begynnelsen av 1990-tallene var blant de redaksjoner som ble mest påklaget og oftest felt.

Forebyggende arbeid

Etikkprosess med god effekt

Mange redaksjoner har hatt god effekt av prosesser med utarbeidelse av såkalte husregler, det vil si redaksjonelle retningslinjer som skal supplere Vær Varsom-plakaten. Det interne arbeidet og diskusjonene om hvilke retningslinjer man skal velge, har vært skolerende og holdningsskapende i seg selv, men det er selvsagt begrenset hvor ofte eller hvor lenge man kan ha slike grundige og omstendelige prosesser. Det gjelder å finne andre måter å fange og holde på interessen for etiske diskusjoner, enten som del av daglige eller ukentlige evalueringer eller andre fora for jevnlig faglig diskusjon. Noen redaksjoner «behandler» egne klagesaker, eller andre saker behandlet i PFU, i redaksjonelle møter eller seminarer, noen tar opp i en eller annen form alle klager





Nils E. Øy

til redaksjonen, og atter andre lager egne eksempler eller dilemmaer til diskusjon. Erfaringer viser at gode etiske eksempler og dilemmaer gir stort engasjement hos redaksjonelle medarbeidere. Det er uansett en dårlig løsning at en eller et fåtall i ledelsen tar seg av all saksbehandling som gjelder klagesaker.

Det sier seg selv at medarbeidere som har ansvar for å godkjenne publisering, må gis en særlig skolering i etiske avveininger og god kunnskap om juridiske grenser for publisering.

Mange redaksjoner har husregler

Såkalte husregler er mest utbredt i store avisredaksjoner. En ekstern undersøkelse¹ i 2006, viste at 55 prosent av avisene med opplag over 10 000 (30 av 55) har egne regler, mens bare 17 prosent (27 av 161) av avisene med under 10 000 i opplag har egne regler. Samlet for avisene er det ifølge denne undersøkelsen 26 prosent som hadde husregler i 2006, men da er redaksjoner som ikke svarte, regnet med blant dem som ikke har regler. Da NR i 2007 spurte om redaksjonene hadde eller arbeidet med å lage husregler, svarte vel 50 prosent av redaksjonene ja. Den eksterne undersøkelsen i 2006 viste også at 13 av 61 radiostasjoner (21 prosent) og 29 prosent (7 av 24) TV-stasjoner hadde husregler.

Den eksterne undersøkelsen viste at de tre hyppigst forekommende retningslinjer i husreglene handlet om integritet, nemlig om journalistenes forhold til verv og medlemskap (70 prosent), aksjer og økonomiske interesser (68 prosent) og sponning (68 prosent). Et flertall av de undersøkte reglene har retningslinjer om anonyme kilder (65 prosent), og de er som oftest noe mer konkrete enn Vær Varsom-plakaten. De momentene som oftest forekommer i innholdsnormene, gjelder bildebruk (65 prosent) og upartiskhet/balanse (62 prosent). Andre retningslinjer som forekommer i et flertall av reglene, er også tekstreklame (59 prosent), hensyn til barn (56 prosent), retting av feil (56 prosent), kildenes rettigheter (56 prosent) og gaver (56 prosent).

1. Hilde Kristin Dahlstrøm: *Nøkler til troverdighet? Etiske husregler i norsk nyhetsmedier*. UiO 2006.





Slik unngår du å bli felt i PFU

Dessverre viste undersøkelsen også at det var skremmende lav kunnskap om husreglene både blant redaksjonsledere, som ikke kunne svare på om reglene eksisterte, og blant journalister, som ofte ikke kunne gi eksempler på hva reglene omhandlet.

I forebyggende arbeid med konkrete punkter i plakaten, er det grunn til å peke på de sakene som oftest ligger på toppen av bruddstatistikken fra PFU. Disse temaene følger her:

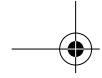
Identifisering og anonymisering

Spørsmålet om å bruke navn eller ikke er langt den største debatten i norske redaksjoner; det gjelder på flere områder: Spørsmålet om å identifisere eller anonymisere personer som omtales for kritikkverdige forhold (VVP pkt 4.7), spørsmålet om å kreve identifisering eller navn på personer som skriver innlegg og om det skal være ulike regler på papir og på nett, og spørsmålet om når og hvordan man skal akseptere bruk av anonyme kilder.

Alle tre spørsmålene egner seg for mer utfyllende retningslinjer enn Vær Varsom-plakaten gir, og gjerne i form av husregler. Det siste spørsmålet, anonymitetsrett og vern for kilder, er det mindre grunn til å sende ut på en lang prosess i redaksjonene. Ettersom dette går direkte inn i kjernen av redaktørens ansvar, bør retningslinjene her gis som klar instruks fra ansvarlig redaktør. (Se artikkel 8: Slik verner du kildene dine.)

At anonymisering og identifisering bør få klarere og mer utdypende retningslinjer enn de generelle reglene i Vær Varsom-plakaten, skyldes at den enkelte redaksjon på et så sensitivt område bør ha regler eller retningslinjer som er konsekvente. Ingen kritikk er så sviende og farlig for troverdigheten, som den som treffer blink med påstander om tilfeldigheter og kanskje også om bevisste tilfeldigheter. Redaksjonene bør kunne vise til konsekvente regler og til eksempler som godtgjør hvordan de praktiserer reglene i slike vanskelige saker. Antall klagesaker på dette punktet har sunket en del de siste 20 årene. Betegnende for de saker hvor mediene er felt, er at omtalen i de fleste tilfeller har skjedd på et tidlig stadium, i kriminalsaker oftest før siktelse er tatt ut.



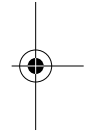
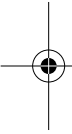


Nils E. Øy

Bruk «anonymiseringstrappen»

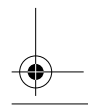
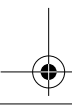
I diskusjonen om anonymisering og identifisering kan man gjerne ha et sideblikk også til det rettslige: Domstolene regner folk som identifisert selv om bare en liten del av publikum er i stand til å gjenkjenne en person. Vedkommende vil være utsatt for usann ærekrenkelse også om personkretsen bare omfatter familie, venner og kolleger. Skal man anonymisere slik at det aksepteres av domstol, må det gjøres helt og fullt. Da kan det være nyttig å bruke identitetstrappen eller anonymiseringstrappen: For hvert trinn man går oppover trappen, sammenholdt med selve sakshistorien, vil flere kunne identifisere personen.

- Persondetaljer
- Boligfoto
- Personfoto
- Navn
- Adresse
- Anonym personhistorie
- Arbeidssted
- Hjemkommune
- Yrke
- Familiestatus
- Hjemdistrikt
- Alder
- Kjønn



«Samtidig imøtegåelse» og kildebruk

Vær Varsom-plakatens krav om kontradiksjon – at en part som er utsatt for direkte angrep, skal få komme umiddelbart til motmæle – er blant de mest sentrale krav i hele plakaten. Derfor er det ufattelig at brudd på nettopp dette punktet år etter år går helt til topps på norske mediers bruddstatistikk. I de siste ti årene var det bare i 2002, 2004 og 2005 at punkt 4.14 om samtidig imøtegåelse ikke sto på toppen av bruddstatistikken. Et annet punkt i plakaten som også ligger nær klagetoppen, er punkt 3.2 om kontroll av opplysninger og kildekritikk.





Slik unngår du å bli felt i PFU

Det er i og for seg ganske naturlig, for samtidig imøtegåelse og krav til godt kildearbeid hører oftest sammen. Dersom du ikke har gitt stemme til en angrepet part, har du som oftest brutt også kravet til godt kildearbeid. I 15 av de 23 påklagde sakene der redaksjonene ble felt for manglende samtidig imøtegåelse, var de også innklaget for brudd på punkt 3.2 om kontroll av opplysninger, og i ni av disse sakene ble redaksjonene felt. Husk også at manglende samtidig imøtegåelse og kontroll av opplysninger er sentrale også i rettslige vurderinger.

NR-sekretariatet har gjennomført grundige analyser av de sakene der redaksjonene er felt etter punkt 4.14 de seneste årene. Det er gjennomgående slik at det er én-kildesaker eller ensidige partsutspill som dominerer sakene i alle år etter 2000. Det er nettopp slike saker som burde fått varselklokkene til å ringe skarpest i redaksjonene. Dernest er det en gjennomgående feil at forsøk på å tilby samtidig imøtegåelse ikke er klart eller ryddig nok. Den angrepne part er ikke gitt tilstrekkelig informasjon om angrepet eller hva som vil bli publisert.

Vanligvis er det heldigvis få gjengangere blant synderne i dette landskapet, men i 2009 er TV 2 blitt felt hele fem ganger for manglende samtidig imøtegåelse, men NRK kom ikke langt etter: Fire ganger ble fire ulike NRK-redaksjoner felt i 2009.

«Legg vekt på saklighet og omtanke»

Punkt 4.1 i plakaten stiller krav om at det skal legges «... vekt på saklighet og omtanke i innhold og presentasjon». Dette er antakelig det vanskeligste punktet å drive forebyggende arbeid på. Her har vi sjelden funnet klare fellestrekk i sakstype, metode eller behandling i reportasjer som ble felt. I 2009 er tendensen noe klarere. Det var da fire redaksjoner som ble felt og to som fikk kritikk etter dette punktet. I to av sakene er omtalen som brøt med god presseskikk gått forholdsvis langt inn på personlige forhold, og i en tredje sak er omtalen av en dødsulykke unødig detaljert og viste blant annet et bilde der føttene til en av de forulykkede var med. I den fjerde bruddsaken er det første sidehenvisning til et leserinnlegg med harde angrep (uten samtidig





Nils E. Øy

imøtegåelse) mot en enkeltperson, som er årsaken til at avisen ble felt. I tillegg var det to redaksjoner som fikk kritikk etter punkt 4.1 i 2009: I begge tilfeller kritiseres avisene for å ha identifisert enkeltpersoner, og i det ene tilfellet uten åpne kilder. Her minner utvalget også om at bilder «spesielt på avisenes førstesider, har større gjennomslagskraft og oppleves som mer belastende enn ren skriftlig omtale inne i avisen». I det andre tilfellet trakk avisen frem et personnavn på et bilde tatt på 1960-tallet, med belastende kontekst, uten å klarere bruken med vedkommende.

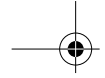
NR har tidligere kritisert at punkt 4.1 ofte er brukt som en «sekkepost» for å plassere brudd som man ikke har kunnet feste til andre punkt i plakaten. I et tilsvarende fra Norsk Presseforbund er det sagt følgende om hvordan PFU selv ser på innholdet i punkt 4.1:

Saklighet viser til hvorvidt publiseringen er saksvarende, og det er rimelig samsvar mellom omtalen og sakens realiteter. Brukes for eksempel begreper eller vinklinger som åpenbart virker stigmatiserende eller stemplende for de omtalte, uten at disse begrepene er tydelig knyttet til sakskomplekset, eller er relevant for publikums forståelse av saken, er dette å karakterisere som «manglende saklighet». I alvorlige tilfeller vil dette rammes nettopp av pkt. 4.1 i Vær Varsom-plakaten.

Omtanke handler om redaksjonenes evne til å vurdere den situasjonen som de omtalte i saken befinner seg i, om deres sårbarhet, og deres opplevelse av begreper og vinklinger som brukes.

Etikk handler ofte om hvordan en sak oppleves av de berørte, ikke minst i saker der det er asymmetri mellom partene. Mange mennesker opplever at pressen og pressens organer ikke forstår og ikke tar inn over seg den opplevelse man har av plutselig å havne i mediens søkelys, særlig når man ikke har opplevd det før. Da står man overfor en asymmetri mellom en profesjonell redaksjon på den ene siden, og en eller flere utrente og utsatte enkeltmennesker på den andre. Sistnevntes opplevelse av situasjonen er da en uunngåelig del av det sakskomplek-





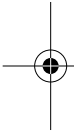
Slik unngår du å bli felt i PFU

set som PFU i en etisk vurdering vil måtte forholde seg til. Men også her trengs det opplæring i og av redaksjonene, et arbeid vi mer enn gjerne vil bidra til.

Tenk på konsekvensen for barnet

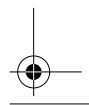
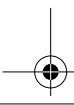
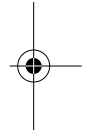
Vær Varsom-plakatens punkt 4.8 om barn var opprinnelig en advarsel mot å identifisere barn som ble omtalt i forbindelse med familietvister eller barnevernssaker. Punktet fikk en ny og nøye forberedt tekst i 2001:

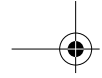
Når barn omtales, er det god presseskikk å ta hensyn til hvilke konsekvenser medieomtalen kan få for barnet. Dette gjelder også når foreldre har gitt sitt samtykke til eksponering. Barns identitet skal som hovedregel ikke røpes i familietvister, barnevernssaker eller rettsaker.



Generelt må det kunne sies at mediene – i forhold til før årtusenskiftet – viser langt større ansvar ved omtale av barn i dag. Det er sjelden å oppleve ensidige og krenkende oppslag, men det er blitt større oppmerksomhet ved avisenes førstesider i saker der barn kan være sårbare lesere. Dette er det først og fremst barneombudet og barnepsykolog Magne Raundalen som har vært opptatt av, og som også medvirket til å få på plass et revidert punkt om barn i plakaten. Med unntak for årene 2003, 2004 og 2007 kan antall brudd pr. år på dette punktet telles på én hånd. I 2009 var det fem brudd, og i fire av disse gjaldt det publisering i en slik form at barn kunne identifiseres, og i en sak gjaldt det en unødige nærgående presentasjon på nett av overgrep mot barn.

UNICEF Norge, i samarbeid med Magne Raundalen og Jon-Håkon Schulz, og med støtte fra NP og NR, har utarbeidet en såkalt «forsideplakat» utformet i tre hovedpunkter, for å minne om hvordan barn kan rammes av skremmende hendelser på forsiden. Plakaten følger som vedlegg.

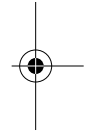
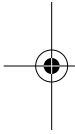




Nils E. Øy

Når du er klaget inn

Det er publikasjonen som blir klaget inn for PFU, ved ansvarlig redaktør. Men de aller fleste medier har gjerne publisert en PFU-ramme eller -merke, på papir eller på nett, eventuelt sammen med Redaktørseglet og Redaktørplakaten, og i alle disse sammenhenger oppfordres den som har noe å klage på, å ta direkte kontakt med redaksjonen eller redaktøren. Da er det viktig at klagerne tas imot på en seriøs måte. Dessverre har redaksjonene fått ord på seg for å være arrogante og lite villige til å lytte til folk som henvender seg til redaksjonene. En undersøkelse gjennomført av Institutt for Journalistikk viste at nettopp ordet «arrogant» var det som gikk igjen når publikum beskrev sin opplevelse av mottakelsen i redaksjonene. Undersøkelsen er rett nok gjort for en del år siden,² men beskrivelsen går fortsatt igjen i mange sammenhenger. Dersom det skal lykkes å få til en minnelig ordning i en sak som ellers kan havne i PFU og ende med brudd på god presse-skikk, er det i alle fall en forutsetning at førsteinntrykket hos klageren ikke ødelegger alle muligheter.

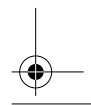
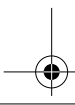


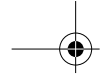
Minnelig ordning

Oppfordring til minnelig løsning gjøres også gjennom PFU-sekretariatets behandling, og i noen tilfeller kan antakelig sekretariatet fungere som mekler dersom dette kan løse en strid. For redaktøren er det viktig i slike saker også å ha med seg redaksjonen, og særlig den medarbeider som er ansvarlig for den påklagde reportasjen. Det er avgjørt en god start at medarbeider og redaktør har en samtale om klagen, før redaktøren drøfter saken med klageren eller starter saksbehandlingen overfor PFU. For de fleste av oss er dette selvsagt, men IJ-undersøkelsen i 1997 viste faktisk at dette ikke skjedde i en god del tilfeller.

Foreløpig er det ikke noe stort antall PFU-klager som blir løst i minnelighet. Det er heller ikke slik at det er visse redaksjoner som er flinke til å få til slike ordninger. Noen av de største redaksjonene har to–tre klager som er avklart på denne måten. Det kan skyldes at det også er disse

2. Undersøkelsen ble gjennomført i 1977.





Slik unngår du å bli felt i PFU

redaksjonene som får mange klager, men det er interessant å notere at det også er disse redaksjonene som har vist at de tar PFU-klager på alvor, og at de har satt mye inn på å behandle klagen og klagerne seriøst.

Tilsvar til klage

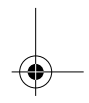
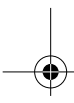
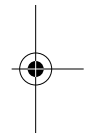
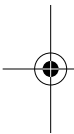
Mange redaktører går «svært høyt på banen» i sine tilsvare til PFU, i den forstand at det er få eller ingen innrømmelser og heller ytterligere klandring av klageren. Dette er ikke alltid den beste strategi før PFU-behandlingen, og vil nok i mange tilfeller ha motsatt effekt. En saklig og nøktern gjennomgåelse av klagepunktene, med eventuelle nødvendige innrømmelser, vil klart tjene både redaktørrollen, publikasjonen og bransjen langt bedre enn forsterket krangel med klager.

Dersom du vil fastholde publiseringen, er det spesielt viktig at både form og innhold er saklig og overbevisende, både overfor klager og PFU. Redegjør spesielt for hvilke vurderinger som ble gjort, og forklar grundig hvorfor publisering måtte skje som den gjorde. Gi gjerne eksempler på tidligere publiseringer som kan vise at redaksjonens vurderinger og valg bygger på eventuelle egne husregler og konsekvent praksis, og finn gjerne eksempler fra tidligere PFU-praksis og fra Vær Varsom-plakatens forarbeider som kan støtte ditt standpunkt.

Databasen med tidligere PFU-saker fra og med 1991 er et godt hjelpemiddel til å finne lignende saker, og Gunnar Grans bok *Vær Varsom* med forarbeidene til revisjonen av plakaten i 1994 er et annet viktig hjelpemiddel. Trenger du ytterligere bistand, også om forarbeider til revisjonene etter 1994, kan du kontakte NR-sekretariatet.

Krav om penger

Fra tid til annen får NR-sekretariatet spørsmål om det er vanlig å gi oppreisning eller erstatning i form av penger, eller refusjon for kostnader til advokat i forbindelse med PFU-klager. Til det er svaret nei, og det må advares mot en slik utvikling. Klageordningen til PFU er etablert for å være en enkel og lettvinnt måte å ta opp klager mot medieene på, og ordningen stiller ikke store krav til klager eller klagen. Det bør strengt tatt ikke være nødvendig å engasjere advokat for å fremme





Nils E. Øy

en klage overfor PFU, selv om mange velger å gjøre det. I de fleste tilfeller gjelder det likevel firmaer, organisasjoner, myndigheter og rikfolk, som ikke selv vil bruke tid på å klage. De fleste vil alltid kunne finne noen som er skriveføre nok til å få fremført sin klage, uten at det må koste penger.

Advarselen mot å etterkomme pengekrav gjelder ikke at redaktøren i visse situasjoner godt kan spandere blomster eller konfekt på en person som redaksjonen har behandlet dårlig. Det kan ofte vise seg å være en god investering å vise litt ydmykhet eller medfølelse overfor klager.

Etterpå – felt eller frifunnet

Første bud etter at PFU har fattet en avgjørelse i saken, er å publisere uttalelsen på den måte som er fastsatt for ditt medium – med mindre avgjørelsen ikke skal publiseres. Ved en fellende kjennelse bør det vurderes om du som ansvarlig redaktør skal be klageren om unnskyldning, eller komme med en annen form for reaksjon overfor vedkommende. Kanskje bør han eller hun inviteres til å kommentere avgjørelsen, eller kanskje er det en idé å invitere ham eller henne til en evaluering i redaksjonen?

Er saken slik at det bør fastsettes en ny bestemmelse i husreglene eller ny retningslinje i instruks, bør dette også gjøres snarest mulig.

Er avgjørelsen slik at du og dine kolleger virkelig reagerer negativt, at avgjørelsen må være feil eller tolkningen av plakaten er feilaktig, bør dette tas opp med Norsk Redaktørforening. Styret i NR har hvert år en gjennomgåelse av PFU-saker, slik at foreningen har grunnlag for synspunkter ved neste revisjon av Vær Varsom-plakaten. Det hender også at NR gir synspunkter direkte til NP og PFU om mangler eller kritikkverdige behandling av klagesaker.

Oppsummert

- Hvis redaksjonen ikke har husregler, bør det vurderes å lage slike
- Vær tydelig i krav til medarbeiderne om korrekt opptreden overfor kilder





Slik unngår du å bli felt i PFU

- Ha klare regler om kilders rett til å høre eller se egne sitater før publisering
- Gi klare regler om at du skal varsles når saker bygger på anonyme kilder
- Gi klare regler om når det skal skje anonymisering og identifisering
- Gi klare regler om at du skal varsles når særlig kontroversielle saker publiseres
- Driv kontinuerlig kampanje i redaksjonen for *samtidig imøtegåelse*
- Vær særlig oppmerksom ved bruk av gamle bilder og i saker om barn
- Samarbeid med medarbeider(e) som laget påklagd reportasje
- Optre åpent, saklig og korrekt overfor klager

Litteratur

Brurås, Svein: *Etikk for journalister*. Fagbokforlaget, Bergen 2006 – 3. utgave, 343 sider.

Brurås, Svein: *Kriminaljournalistikkens etikk: PFU-uttalelser belyst fra moral-filosofiske posisjoner*. Universitetet i Bergen 2009, 359 sider.

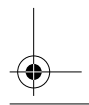
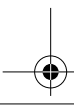
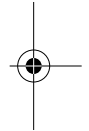
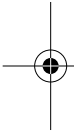
Gran, Gunnar: *Vær Varsom. Forarbeid til revisjon av etiske normer for trykt presse, radio og fjernsyn*. IJ-forlaget 1994.

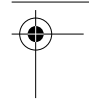
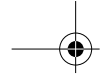
Grimstad, Carl-Erik: *Privatlivets ufred: Når ord og bilder krenker*. IJ-forlaget, Kristiansand 2008, 359 sider.

Nybø, Reidun Kjelling: *Fra tabu til tema: Selvmord i mediene*. IJ-forlaget, Kristiansand 2007, 136 sider.

Røssland, Lars Arve, Svein Brurås og Helge Østbye *Morderjakt og mediemakt – journalistisk metode, sjanger og etikk i dekning av Orderudsaken*. Cappelen forlag, Oslo 2006, 208 sider.

Røssland, Lars Arve: *Media og det menneskelege: moralfilosofiske utgangspunkt for journalistisk etikk*. Samlaget, Oslo, 2007, 183 sider.





Kapittel 7

Slik lager du et etisk regelverk

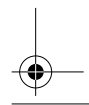
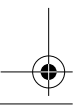
Bernt Olufsen, ansvarlig redaktør i Verdens Gang

Enkelt sagt: God presseskikk = god folkeskikk! Presse-etikken strekker seg lenger enn lovverk og domstolspraksis. De felles faglige normene er nedfelt i pressens Vær Varsom-plakat. Et konkret og nyttig tillegg er redaksjonens egne husregler – trafikkregler for journalistiske metoder, integritet, forholdet til kilder og publisering.

Presse-etisk praksis springer ut av reglene i Vær Varsom-plakaten, men reglene må ofte fortolkes i hvert enkelt tilfelle av den enkelte redaksjon. Ofte skjer dette i lys av den publisistiske tradisjon i hvert enkelt mediehus. Denne tradisjonen sitter i vegger og takbjelker, utvikles gjennom løpende presse-etiske vurderinger og går i arv til neste generasjon journalister og redaktører. Det er et godt hjelpemiddel å samle alle husreglene i et skrift og gjøre dem tilgjengelig for alle.

En god start på dette arbeidet kan være å nedsette en redaksjonskomité, som utarbeider et første utkast til trafikkregler for de redaksjonelle medarbeiderne. Komiteen bør bestå av en redaktør, en erfaren reporter – gjerne med bakgrunn fra kriminaljournalistikken, en vakt-sjef med bred erfaring fra deskarbeid og kanskje en representant for redaksjonsklubben.

Oppdraget må være å få nedfelt alle policy-regler og uskrevne lover som gjelder i mediehusets publisistiske tradisjon. Ansvarlig redaktør bør gi komiteen et tydelig mandat – å utforme husregler som dekker:





Slik lager du et etisk regelverk

- Integritet
- Kilder og kildebehandling
- Personlig fremtreden

Husreglene bør springe ut av Vær Varsom-plakaten, aktuell praksis fra Pressens Faglige Utvalg og bedriftens personalreglement. Det vil alltid være nyttig å samle inn eksempler på presse-etiske husregler som er utarbeidet av andre mediehus. Her kan det være gode tips og ideer å hente.

Det kan også være fornuftig å gå gjennom mediehusets erfaringer med klager til Pressens Faglige Utvalg, på jakt etter spesielle problemstillinger som det kan være behov for å klargjøre. PFUs statistikk med angivelse av de vanligste presse-etiske synder kan også være en god rettesnor for det interne arbeidet.

Utkastet til husregler som kommer ut av et slikt utredningsarbeid, bør bli gjenstand for bred diskusjon i mediehuset. Det skal forankres i redaktørkollegium, i avdelingene og overfor redaksjonsklubben.

Det endelige settet av husregler må også gjøres tilgjengelig for medarbeiderne i trykt og digital versjon, sammen med Vær Varsom-plakaten, Tekstereklameplakaten, Redaktørplakaten, vedtektene for PFU, interne regler for rettelser, presiseringer og beklagelser og ikke minst – medieselskapets stiftelseserklæring og formålsparagraf. Alt dette er nyttige redskaper som bør gjennomgås med staben med jevne mellomrom, og ikke minst være pensum for seminaret til det årlige inntak av sommervikarer. De interne husreglene og det øvrige publisistiske bakgrunnsmateriale bør også være tilgjengelig for offentligheten gjennom f. eks. nettsidene til mediehuset.

Redaktørens «kommentarutgave»

Dette regel- og avtaleverket vil ofte bli gjenstand for fortolkning når redaksjonelle medarbeidere står overfor konkrete presse-etiske vurderinger. Da kan det være nyttig at ansvarlig redaktør har utarbeidet en «kommentarutgave» der det fremgår hvordan redaksjonen praktiserer en del av de vanskeligste utfordringene til daglig. Denne «kommentar-





Bernt Olufsen

utgaven» kan utformes som en artikkel til medarbeiderne og fungere som et innledningskapittel til presentasjonen av redaksjonens interne trafikkregler.

Trafikkreglene vil som regel være nokså generelt utformet og kan aldri bli helt dekkende for alle situasjoner som kan oppstå i en redaksjon med mange medarbeidere som dekker et vidt spekter av saker. Det vil alltid være grensetilfeller som krever nærmere avklaring. Det er her viktig å innarbeide en kultur hvor tvilstilfellene drøftes med overordnede, slik at avisens innhold blir så korrekt som mulig – og vurdert ut fra summen av kunnskap, innsikt og erfaring som finnes i redaksjonen. Eksterne og interne presse-etiske regler skal danne bakteppet av referanser om kan knyttes til vurderingen av hver saks konkrete innhold. Det lar seg knapt gjøre å utforme detaljerte kriterier for presse-etikk. Standard settes gjennom dette grunnlaget.

Evaluering og tilbakemelding er også helt grunnleggende for å sette en god presse-etisk standard. Et mediehus som ikke gir individuelle tilbakemeldinger på presse-etiske valg, oppnår vanskelig en bedre standard. Det kan være en god idé å sørge for at identifiseringen av et presse-etisk dilemma blir en fast del av den daglige produktevalueringen i redaksjonen.

Og ta det rolig, det finnes alltid et slikt dilemma å gripe fatt i.

Alt internt arbeid med presse-etikk bør ha som mål å bygge en bevissthetskultur rundt de vanskeligste veivalgene. Mediene felles sjelden av de bevisste, vel overveide presse-etiske valg. Det er de ubevisste og tankeløse valgene som forringer produktenes kvalitet.

Det er den bevisste vurderingskulturen som redaktørens «kommentarutgave» skal bygge opp om. Her finnes det også en arena for å gripe fatt i en del ofte forekommende problemstillinger:

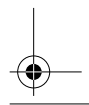
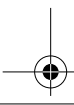
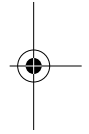
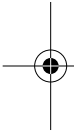
- Integritet er et nøkkelord i arbeidet med å sikre den redaksjonelle kvalitet. Helt grunnleggende for utøvelse av fri og uavhengig journalistikk.
- Trafikkreglene skal hindre at journalister driver korttidshandel med aksjer og verdipapirer. Tre måneders tidshorison er et minimum.





Slik lager du et etisk regelverk

- Journalister som arbeider med økonomi, næringsliv og politikk bør ikke eie enkeltaksjer. Alle redaksjonelle medarbeidere må kunne opptre helt uavhengig av næringsinteresser.
- Kildemangfold må slås fast som en viktig kvalitetsstandard. Enkilde-journalistikk er helt uakseptabelt.
- Hensynet til kildevernet skal være absolutt, tips til redaksjonen skal være sikret full anonymitet.
- Kildemateriale kan ikke utleveres til parter i straffesaker, verken påtalemyndighet eller forsvar. Kildemateriale kan ikke brukes på annen måte enn slik det er publisert. Upublisert materiale skal beskyttes mot innsyn.
- Leseren skal få vite hva slags kilder en sak eller opplysninger bygger på.
- Opplysninger fra andre medier skal ha egen kildeangivelse.
- Synspunkter og personkarakteristikker skal ikke være basert på anonyme kilder. Bare i begrenset grad bygger avisen på anonyme kilde for å beskrive faktiske hendelser og vurderinger som har stor samfunnsmessig betydning. I alle tilfelle skal man bestrebe seg på å gi en mest mulig presis beskrivelse av kildenes plassering og troverdighet.
- Sitater skal være korrekte og gjengi meningsinnhold på en korrekt måte.
- Vær Varsom-plakatens formulering om kilders rett til å endre sine uttalelser, trenger ofte en lokal fortolkning. Det bør kanskje være forskjell på myndighetspersoner og vanlige mennesker her.
- Redaktøren bør klargjøre tydelig hvordan han/hun stiller seg til provokasjon som journalistisk metode. Det samme gjelder bruk av falsk identitet og skjulte opptak. Det bør være et krav at slike metoder alltid vurderes av redaksjonsledelsen i forkant.
- Navn og bilde. Her bør redaktøren gjøre rede for den publisistiske tradisjonen til mediehuset i kriminaljournalistikken og i saker om maktmisbruk eller misbruk av samfunnets tillit. Hva skal være kriteriene og prosedyrereglene for at man fraviker hovedregelen i Vær Varsom-plakaten om ikke å identifisere. Det kan også være viktig å minne om hvilke konsekvenser identifisering har for saksfremstil-



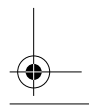
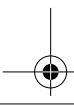


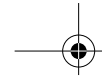
Bernt Olufsen

lingen, samsvar med siktelsens innhold, balansert kildegrunnlag, kontradiksjon m.v.

- Journalisters atferd overfor ofre og pårørende er et annet følsomt tema, med særskilte krav til utvist hensynsfullhet, saklighet og omtanke. Det er viktig å lede journalistene inn på veien som bygger tillit og respekt i innsamlingen av dokumentasjon og opplysninger. Dette kan være avgjørende for muligheten til å fremskaffe viktig informasjon senere.
- Kravene til omtanke gjelder like mye i presentasjonsjournalistikken. Det er viktig at ofre for ulykker eller kriminelle handlinger ikke fremstår som en ren layout-gimmick.
- Det kan også være et behov for tydelige avgrensninger i valg av bilder som dokumenterer ofre for ulykke eller drap og menneskelig lidelse. Hva skal være forskjellen på å dokumentere mennesker i inn- og utland, eller på trykk eller Internett.
- Selvmord er et komplisert tema, som kan kreve særlig omtanke i publiseringsøyeblikket, f.eks. i omtalen av metode. Kanskje er det på plass med en henvisning til hvor du finner Norsk Presseforbunds veileder for omtale av selvmord?
- Hensynet til barn og unge er et annet vesentlig område med behov for særskilte publiseringsregler. Barn som befinner seg i en vanskelig situasjon, skal ikke ha direkte fokus på seg, verken i ord eller bilde. Unge lovovertrедeres identitet trenger et særskilt vern, men hvor går grensen for å bli betraktet som fullvoksen?

Dette er noen av de momenter som det kan være et behov for å få utdypet gjennom en egen «kommentarutgave» til Vær Varsom-plakaten fra redaktørens hånd. Verken Vær Varsom-plakaten eller de interne trafikkregler for redaksjonen kan utformes på en så detaljert måte at de dekker enhver presse-etisk problemstilling. Det er umulig å lage en håndbok som gir presise anvisninger om alt mulig. Regelverkene inneholder derfor mer generelle bestemmelser som blir et vesentlig grunnlag for fortolkninger.





Slik lager du et etisk regelverk

Integritet og uavhengighet

Integritetsbestemmelsene vil være helt grunnleggende for all journalistikk. De redaksjonelle medarbeiderne skal opptre slik at det ikke oppstår tvil om deres egen eller redaksjonens integritet og troverdighet. En avis som retter kritisk søkelys mot myndigheter, maktpersoner, organisasjoner og næringsliv, og som stiller spørsmål om habilitet, må stille minst like strenge krav til egen integritet.

Det kan være viktig å få slått fast at absolutt alle beslutninger i en avis vil være en del av redaktøransvaret, selv om ansvar i mange sammenhenger er delegert.

Redaksjonelle medarbeidere kan ikke ha bindinger, eller stille seg i avhengighetsforhold til enkeltpersoner, grupperinger, bedrifter, organisasjoner eller andre utenforstående, som kan tenkes å ha tilknytning til stoffområdet som medarbeideren arbeider med.

Redaksjonelle medarbeidere bør ikke delta i underskriftskampanjer eller aksjoner, som kan reise tvil om den enkeltes eller redaksjonens uavhengighet og integritet.

Redaksjonelle medarbeidere bør ikke være involvert i næringsvirksomhet eller inneha aksjer eller andre eierinteresser innenfor områder som de arbeider med i avisen. Redaksjonsledelsen må ha full kunnskap om alle tvilstilfeller.

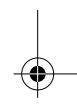
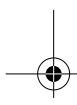
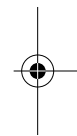
Redaksjonelle medarbeidere må vise aktsomhet overfor mulige habilitetskonflikter, også overfor den nærmeste familie.

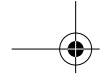
Redaksjonelle medarbeidere bør som hovedregel ikke motta gaver eller andre ytelser i forbindelse med sitt arbeid for avisen.

Redaksjonelle medarbeidere må ikke uten redaksjonsledelsens vitende delta i gratisreiser eller annen form for sponsing som kan være egnet til å skape tvil om medarbeiderens eller redaksjonens uavhengighet og integritet.

Når mediebedriften selv er sponsor skal det skje med full redaksjonell frihet.

Salg eller annen utnyttelse av redaksjonelt materiale kan bare skje etter spesiell tillatelse fra redaksjonsledelsen. Redaksjonelle medarbeidere kan bare påta seg journalistiske oppdrag utenfor avisen etter spe-





Bernt Olufsen

siell tillatelse fra redaksjonsledelsen. Redaksjonelle medarbeidere skal ikke delta i markedsføring av kommersielle produkter.

Kilder og kildebehandling

Med en voksende invasjonshær av infopushere og kommunikasjonsrådgivere som henvender seg med kildemateriale til redaksjonene på vegne av kommersielle interesser, interesseorganisasjoner og myndigheter, oppstår det også et sterkere behov for interne husregler til hjelp for håndtering og vurdering. Dette leder oss til behovet for klargjørende bestemmelser overfor kilder og kildebehandling.

Som hovedregel bør alle kilder til opplysninger som gjengis i avisen fremstå med fullt navn.

Anonyme kilder kan bare brukes når dette er helt vesentlig for å få frem samfunns viktig informasjon. Det er viktig å understreke at bruk av anonyme kilder skal skjerpe kravene til aktsomhet og kildekritikk. Alle må forstå at redaksjonen påtar seg et særlig ansvar gjennom å gå god for anonyme kilders troverdighet.

Bare ansvarlig redaktør, eller stedfortreder, kan fravike det absolutte kildevernet, etter kildens samtykke. Opplysninger om kildens plassering eller annen informasjon i tilknytning til kilden, kan bare gis med kildens eget samtykke, som er gitt direkte til journalist eller redaktør.

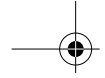
Redaksjonelle medarbeidere fritas ikke for plikt til absolutt kildevern, selv om kilden har opptrådt illojalt ved for eksempel å gi feilaktige opplysninger.

Det interne regelverket bør videre stille krav om å skaffe flest mulig kilder til opplysninger.

Upublisert materiale kan bare utleveres til utenforstående etter spesiell tillatelse fra redaksjonsledelsen.

Under kapittelet om kildebehandling er det også naturlig å skjerpe kravet til hensynsfullhet og aktsomhet overfor kilder som gir opplysninger i forbindelse med sorg, ubalanse eller annet mentalt press. Kilder eller øyenvitner som har vært utsatt for, eller er involvert i,





Slik lager du et etisk regelverk

katastrofer og ulykker, må behandles med spesiell varsomhet og omtanke.

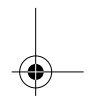
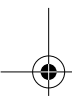
Personlig fremtreden

Den presse-etiske standard i en redaksjon avhenger i ganske stor grad av den enkelte medarbeiders personlige fremtreden. Redaksjonelle medarbeidere som representerer en stor avis eller en viktig lokalavis, vil alltid pådra seg en spesiell oppmerksomhet fra både kilder, den som blir gjenstand for omtale og fra leserne. Derfor er det viktig at alle redaksjonelle medarbeidere har en vennlig og omtensksom holdning til personer som de kommer i kontakt med. Redaksjonelle medarbeidere skal ha en personlig fremtreden som er i overensstemmelse med god folkeskikk.

Samtidig imøtegåelse og tilsvarerett

Norsk Presseforbund har slått fast at en foruroligende stor andel av bruddene på god presseskikk skyldes at redaksjonene overser reglene om samtidig rett til imøtegåelse av alvorlig kritikk og tilsvare retten til kritiske opplysninger i reportasjene. Det kan derfor være en god idé å klargjøre hvordan redaksjonen vil praktisere disse reglene. Både juss og presse-etikk fastslår at den som omtales i krittiske vendinger skal ha rimelig tid til å komme til orde og at imøtegåelsen skal være synlig. Halehenget om at den omtalte «ikke var tilgjengelig for kommentar i går kveld» burde nå være en saga blott.

Et godt internt regelverk burde også inneholde retningslinjer for hvordan de redaksjonelle medarbeiderne skal håndtere henvendelser til redaksjonen. Det er for mange eksempler på at brev og e-poster med synspunkter og klager ikke besvares. Et skikkelig regime for hvordan slike henvendelser skal behandles er ofte det beste vern mot fellelse i Pressens Faglige Utvalg eller nederlag i rettssalen. Mange konflikter kan også løses i minnelighet mellom klager og redaksjon, hvis henvendelsene tas på alvor. Det handler om å utvise romslighet i tilbud om tilsvare, presiseringer, rettelser og beklagelser.





Bernt Olufsen

Å rette feil

Husreglene bør derfor ledsages av et konkret regelverk for hvordan klager behandles og for hvordan feil rettes opp. Vær Varsom-plakaten krever at feil snarest blir rettet opp og beklaget. Straffeloven og Vær Varsom-plakaten hjemler også retten til å imøtegå påstander av faktisk art. Det er viktig at personer som henvender seg til redaksjonen med ønske om korrigeringer blir vennlig og korrekt mottatt.

Både lovgivningen og presse-etikken krever at rettelser og beklagelser skal ha et omfang og et utstyr som står i forhold til presentasjonen av de feilaktige opplysningene. Det er en god idé å sørge for at presiseringer, rettelser og beklagelser har et eget typografisk utstyr som gjør at budskapet oppfattes effektivt av leseren. Redaksjonen bør ha egne retningslinjer om hvem som kan beslutte bruk av de ulike presentasjonsvirkemidlene. Vaktsjefer kan f.eks. beslutte bruk av vignettering til rettelser mens uttrykket «beklager» er forbeholdt ansvarlig redaktør.

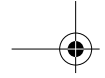
Et godt tips: La husreglene gjøre det klart at medarbeiderne plikter å ta negative tilbakemeldinger, krav om tilsvare og rettelser opp med sin nærmeste overordnede. Slike henvendelser skal ikke lagres gjemt i nederste skuff!

OBS! Privatlivets fred

De siste ti årene forekommer det relativt sjelden at norske medier blir dømt for ærekrenkelses, i hvert fall så lenge det ikke foreligger en dom for overtramp fra Pressens Faglige Utvalg. Derimot behandler rettsvesenet et stigende antall saker om krenkelse av privatlivets fred. I lys av denne utviklingen kan det være lurt å inkludere i husreglene noen bestemmelser om hvordan vi omtaler private forhold. Med mindre de private forholdene tangerer forhold som klart har offentlig interesse, kan det være hensiktsmessig å legge til grunn kravet om medvirkning fra den/de som skal omtales.

De fleste mediehus publiserer i dag journalistikk materiale på flere ulike plattformer. Det interne etiske regelverket bør også fange opp





Slik lager du et etisk regelverk

spesielle problemstillinger med hensyn til publisering på nett, TV, radio, mobiltelefon i tillegg til papir. Det blir også mer vanlig at redaksjonelle medarbeidere tar i bruk blogging og ulike sosiale medier. Husreglene bør derfor utarbeides med tanke på vern av redaksjonell integritet og uavhengighet.

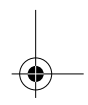
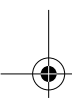
Det blir dessuten mer og mer vanlig at mediehusene utvikler tydelige publiseringsstrategier for de ulike medieplattformene. Disse strategiene kan med fordel legges åpent ut sammen med alt annet materiale som regulerer den publisistiske virksomheten.

Løpende og levende debatt om presse-etiske problemstillinger er og blir det viktigste bidrag for å heve mediehusets publisistiske standard. Husregler og sentralt regelverk fungerer bare som et ikke altfor detaljert rammeverk til bruk for vurderinger rundt konkrete saker. Med jevne mellomrom (i de siste årene oftere) revideres Vær Varsom-plakaten. Hver gang det skjer bør redaksjonen også se gjennom de lokale husreglene. Ved slike revisjoner bør man også se bestemmelsene i lys av den alminnelige presse-etiske utvikling, f.eks. gjennom dommene i Pressens Faglige Utvalg.

Husregler, Vær Varsom-plakat og egne saker i PFU bør med jevne mellomrom være seminaromat for redaksjonelle avdelinger. I større redaksjoner er det naturlig å utpeke en egen funksjon som har ansvaret for den presse-etiske oppdatering av redaksjonens medarbeidere. Mange redaksjoner har gode erfaringer med å gi ansvaret for slik oppdatering til en medarbeider med lang erfaring som reporter og redaksjonell leder.

Oppsummert

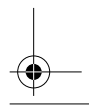
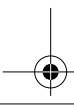
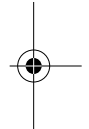
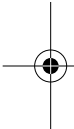
- La et eget utvalg lage utkast til etiske husregler
- Samle inn eksempler på husregler fra andre mediehus
- Husreglene må inneholde egne kapitler for integritet, kilder og kildebehandling og personlig fremtreden
- Ansvarlig redaktør utarbeider egen kommentardel til Vær Varsom-plakaten basert på mediehusets publiseringstradisjon

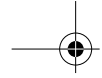




Bernt Olufsen

- Presenter husreglene i eget skrift og på nett sammen med Vær Varsom-plakaten, Tekstreklameplakaten, Redaktørplakaten, vedtektene for PFU og medieselskapets erklærte målsettinger
- Utarbeid egne regler og utstyr for presiseringer, rettelser og bekla- gelser
- Husreglene må forankres gjennom egne seminarer for ledere og journalister
- Sommervikarer og nyansatte bør få en spesiell introduksjon til husreglene
- Husregler bør også fange opp spesielle problemstillinger knyttet til publisering på nett, TV, radio og mobiltelefon i tillegg til papir
- Løpende og levende debatt om etiske problemstillinger i redak- sjonen er det beste vern mot overtramp





Kapittel 8

Slik verner du kildene dine

Nils E. Øy, generalsekretær i Norsk Redaktørforening

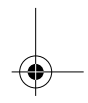
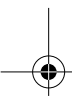
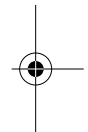
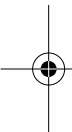
Skal pressen være i stand til å øve en sunn og gavnlig kritikk, må den kunne benytte seg av opplysninger som enkeltmann av så mange hensyn ikke våger å meddele, dersom han ikke kunne stole på vedkommende pressemanns diskresjon. Hva som under taushetsløfte meddeles en pressemann er han æresforpliktet til å tie med, og det kan ikke innsees at det er noen offentlig interesse som gjør det påkrevet at han skal tvinges til å bryte sitt løfte, når redaktøren er ansvarlig for innholdet.

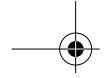
Utsagn fra tre medlemmer av Stortingets justiskomité 1909

Kildevernet er blant de prinsipper som mediefolk setter aller høyest, fordi troverdig kildevern er helt avgjørende for publikums tillit. Svikter troen på at massemediene virkelig beskytter kilder som er lovet anonymitet, forsvinner det som måtte være av troverdighet. Samtidig bør medarbeidere bevisstgjøres på at løfte om anonymitet er en alvorlig handling i to retninger, både fordi det er et avvik fra den åpenhet som journalistikken tilstreber og fordi et slikt løfte krever seriøs saksbehandling og sikkerhetstiltak.

Godt kildevern skapes ved godt forebyggende arbeid, og som alt annet forebyggende arbeid – særlig der holdninger er viktige – er det kunnskap, kunnskap og atter kunnskap som gjelder.

Grunnleggende kunnskap er at journalistikkens første bud er å bruke åpne kilder, dvs. kilder som kan etterprøves. Det betyr også at man må forsøke å få vanskelige kilder til å stå åpent frem. Er det likevel slikt viktig informasjon eller kritiske synspunkter ikke kommer ut,





Nils E. Øy

uten at kilden gis anonymitet, så kan kilden innrømmes kildevern. Det er altså kilden som gis vern. Retten til å ytre seg anonymt oppstår ved at redaktøren tar det etiske og rettslige ansvar for det som publiseres.

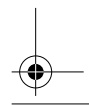
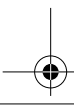
Denne veiledningen om kildevern er delt inn i tre deler: forberedende arbeid, akutte tiltak og etterarbeid.

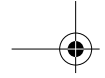
Forberedende arbeid

Skolering og instruks

Alle medarbeidere i en medievirksomhet bør gis god innføring i hva anonymitetsrett og kildevern er, og hvilken betydning det har for virksomheten. Skoleringen bør være særlig grundig overfor redaksjonelle medarbeidere og personer som håndterer redaksjonens tele- og data-systemer, men også for mottakere av annonser er det viktig å være klar over regelverk og holdninger på området. Endelig vil skolering om håndtering av besøkende, politi- og andre myndigheter være viktig for dem som tar imot besøk og henvendelser utenfra.

Først og fremst må redaksjonen og de enkelte medarbeidere tenke gjennom hvordan anonymitet skal sikres i det daglige, i kontakten med kilden og i det redaksjonelle arbeid. For ikke å overdramatisere eller å bli beskyldt for hysteri, er det nyttig å huske på at ikke alle anonyme kontakter nødvendigvis krever like store sikkerhetstiltak. Noen kilder ønsker kanskje bare lav profil, at navn ikke offentliggjøres eller spres – men vil kanskje ikke motsette seg å stille opp i retten dersom det skulle bli nødvendig. Det er umulig å sette opp kriterier for hvordan dette skal håndteres, og det er umulig å spørre den enkelte kilde om dette. Redaktøren og de aktuelle medarbeidere må selv vurdere hvor viktig anonymitet er i den enkelte sak. Er det slik at kilden kan risikere liv og helse ved å stå frem, må nødvendigvis sikkerhetstiltakene bli deretter. Satt på spissen burde kontakt mellom kilde og journalist i så fall bare skje i de dypeste fjellhuler, og navn bare oppbevares i hodet til maksimum to personer. I verden av i dag er det ikke bare mulig å avlytte telefoner og rom, men også datamaskiner og printere.

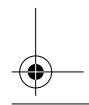
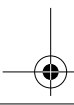
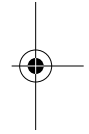




Slik verner du kildene dine

Ettersom det meste i redaksjonene skjer elektronisk, må den som vil skape sikkerhet for anonyme kilder også tenke på usikkerheten med datalagring. De fleste ting kan spores og gjenskapes, selv om de tilsynelatende er slettet. Dersom du *må* lagre ting elektronisk, så gjør det bare på elektroniske minnebrikker. De har den fordel at du selv kan ha kontroll med dem, enten du skal gjemme dem eller du vil bære dem på deg. I utgangspunktet kan du altså nekte å levere minnebrikken fra deg dersom den røper din kilde – men politiet kan altså kreve dette prøvd av en domstol. Skal du ødelegge ting du har hatt lagret, skjer det lettest ved å destruere en minnebrikke, eller et annet tilsvarende løst datalager. Men husk også, at det som er så lite, det er lett å glemme og miste!

Redaktøren bør gi retningslinjer og eventuell instruks om kildevern. I noen redaksjoner setter ansvarlig redaktør særlige krav til bruk og publisering av informasjon fra anonyme kilder, ved å stille krav til når medarbeidere skal kunne akseptere eller tilby anonymitet. Mange redaktører krever også å få vite hvem kilden er før det gis tilsagn til at saken kan publiseres under redaktørens ansvar. Det finnes eksempler på at redaktører også har godtatt publisering uten å få kjennskap til kilden, fordi redaktøren hadde svært stor tillit til vedkommende journalist. Noen journalister vil hevde at de har selvstendig rett til å gi løfte om anonymitet. Det kan finnes støtte for et slikt syn, avgrenset til rese-archfasen, ettersom loven sier at man kan nekte å forklare seg om identiteten til en kilde som har gitt fortrolige opplysninger til redaksjonen. Før eller senere må likevel redaktøren informeres om saken, dersom journalisten fortsatt vil bruke redaksjonens ressurser på den, med sikte på publisering. Ikke alle kilder er like bevisste på egen risiko ved det å stå frem som kilde, og det kan være tilfeller der journalisten eller redaktøren bør tilby anonymitet. Journalist og/eller redaktør bør også informere anonyme kilder om de forskjellige risikoer ved ulike former for kontakt, og om mulighetene for å spore kopier fra moderne printere og kopimaskiner m.v. Mange nye maskiner etterlater «usynlige» koder som avslører hvor den er produsert. I mange miljøer med konfidensielle dokumenter praktiseres produksjon av begrenset antall, og





Nils E. Øy

der hver enkelt dokument har visse elementer som kan spores tilbake til hvem som fikk akkurat denne versjonen av dokumentet.

En eventuell instruks bør gi regler for når og hvordan redaktøren skal varsles ved eventuell bruk av anonyme kilder, og overfor annonsemottak og skranke bør det gis instruks om hvordan henvendelse om kilder – også annonsekilder – skal besvares, og hvordan eventuelle myndigheter skal møtes når de tropper opp i resepsjonen.³

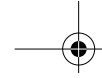
Interessen i å få ut navn på anonyme forfattere eller kilder kan komme fra mange kanter. Det kan være nysgjerrig publikum, arbeidsgivere som vil sjekke om de har illojale ansatte, bedrifter, organisasjoner eller politikere som vil undersøke hvem som kritiserer dem eller undersøker dem, eller myndigheter som vil undersøke eller etterforske en sak. I de fleste av disse tilfellene kan den som spør ikke sette makt bak forespørselen. I noen tilfeller er det myndigheter som rettmessig kan stille spørsmål om f.eks. regnskapsbilag, som kan berøre kildevern. Mest typisk er imidlertid at politiet ber om opplysninger om kilder eller innsendere. Formelt sett har politiet ikke krav på svar; de kan heller ikke kreve at folk stiller til avhør. Det er bare overfor domstol at man har plikt til å møte – og der gjelder altså en del rettigheter som handler om å kunne nekte å svare på spørsmål som kan røpe kilders identitet, enten det nå er politiet som krever det, eller det er en av partene i en sivilsak som innstevner redaktøren/journalisten som vitne.

Myndigheter kommer ikke alltid med lua i hånden når de oppsøker en redaksjon. Selv om det ikke skjer ofte, hender det at det gjennomføres ransaking.⁴ Det kan være politiet på jakt etter bevis i en straffesak eller det kan være andre skattemyndigheter med rett til å foreta bokettersyn. Også konkurransetilsyn og enkelte andre tilsynsmyndigheter

3. Ved en ransaking i en Oslo-redaksjon i 2006 kom politiet til resepsjonen, viste frem fullmakten og ba korrekt nok om å få snakke med ansvarlig redaktør.

4. De mest kjente ransaking- og beslagssaker i mediene er Listesaken i 1977, Ikkevold-saken i 1983 og ransakingen av Stavanger Aftenblads Brussel-kontor i 1999. Så sent som i 2006 skjedde det to ransakinger i redaksjoner der journalister var mistenkt for lovbrudd, og i 2007 ble redaksjonen til RadiOrakel ransaket i forbindelse med en politiaksjon mot Blitz-huset.





Slik verner du kildene dine

har vidtgående rett til å få opplysninger i sitt arbeid, om nødvendig med assistanse fra politiet. Ikke alle innenfor politi eller andre myndigheter kan regelverket like godt, som for eksempel at redaksjonslokaler har eget vern i straffeprosessloven. For det første kreves det normalt at ransaking skal besluttes av domstol, men i særlige tilfelle kan det skje etter statsadvokatens beslutning (§ 197). I § 200 er det dessuten fastsatt at redaktøren eller en stedfortreder skal tilkalles før ransakingen starter, når dette kan skje uten opphold. Formålet er at redaktøren vil kunne hindre at det gjøres beslag i ting som kan røpe en kilde som er lovet anonymitet. Redaktøren – eller den som disponerer tingen – kan da kreve at tingen (dokumentet, disketten eller lignende) pakkes og forsegles og bringes til tingrettens bord, for der å kunne fastslå om redaktøren/journalisten kan nekte å forklare seg om innholdet. I så fall kan det ikke gjøres beslag i materialet.

Grunnleggende regler

- Generelt: Vær Varsom-plakaten pkt 3.4, 3.5 og 3.6 forutsetter at identiteten til kilder som er lovet anonymitet, ikke skal røpes. Det samme gjelder andre opplysninger og upublisert materiale som kan røpe identiteten til slike kilder.
- Overfor politiet: Ingen har forklaringsplikt overfor politiet. Politiet kan kreve en person rettslig avhørt, og alle har da plikt til å møte i retten.
- Overfor retten: Alle har plikt til å møte i retten, men av hensyn til den enkeltes rett til å ytre seg anonymt, er redaktøren gitt en rett til å nekte å forklare seg om anonyme kilders identitet. Dette er fastsatt i straffeprosessloven § 125 og tvisteloven § 22-11. Dette gjelder redaktører i all medievirksomhet, også nettvirksomhet som har samme formål som aviser og kringkasting.
- Regler om ransaking og beslag: Straffeprosessloven § 197 stiller krav til hvem som kan beslutte ransaking i redaksjon. Samme lov § 200 krever at redaktør eller stedfortreder skal tilkalles, og lovens § 205 krever at hvis politiet vil ta med seg dokument som redaktøren mener er gjenstand for kildevern, skal dokumentet legges i konvo-





Nils E. Øy

lutt og forsegles i påsyn av redaktøren eller stedfortreder, før det tas med til retten for endelig beslutning.

Akutte tiltak

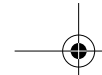
Når spørsmålet kommer

Som oftest kommer ikke spørsmål om å opplyse om anonym forfatter eller kilde overraskende på mediefolk. Vi vet som regel når vi har publisert noe som fremkaller slike spørsmål, enten fra omtalte miljøer eller fra myndigheter. Men dette gjelder ikke nødvendigvis alle i mediehuset, og det er derfor det er nødvendig å skolere alle og å gi instruksjer til nøkkelpersoner om at alle spørsmål og henvendelser som kan true kildevernet, skal vises videre til ansvarlig redaktør.

Journalister som er kjent for politiet, vil ofte oppleve å få spørsmål om å gi informasjon om sine kilder direkte, uten at redaktøren blir informert. Litt avhengig av hvordan redaktøren ser på dette med journalistens selvstendige rett til å «ha anonym kilde», bør varsling i slike tilfeller søkes løst i instruks/veiledning. Det er viktig at redaktør og journalist opptre i samforstand. Redaktøren har i alle fall rett til å kreve det dersom det er publisert noe under hans/hennes ansvar fra den aktuelle kilde. I samme åndedrett bør det repeteres at man ikke har forklaringsplikt overfor politiet, men i mindre saker, og saker som ikke direkte har med kildeidentitet å gjøre, gis det ofte forklaring til politiet. Hvis det skjer, bør man på forhånd sikre seg en klar avtale med politiet om at man skal få en kopi av den skriftlige forklaringen. Rett til slik kopi har ikke den avhørte i ettertid, og derfor er det lurt å sikre seg forklaringen før man eventuelt går med på å la seg avhøre.

Blir man innkalt av domstol til rettslig avhør, eller til å vitne i hovedforhandling, har man møteplikt. I avhøret har man så anledning til å nekte å forklare seg, hvis det kan dreie seg om informasjon som kan avsløre identitet til forfatter eller kilde. Det er uheldig å unnlate eller å nekte å møte når man blir innkalt til domstol. Fra noen hold er det hevdet at journalister og redaktører ikke under noen omstendighet bør vitne i rettsaker. Norsk Redaktørforening tar





Slik verner du kildene dine

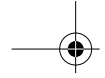
avstand fra en slik fundamental holdning, som ikke er i samsvar med journalistikkens grunnleggende formål om åpenhet. At det i visse tilfeller kan oppstå dilemma mellom journalist- eller redaktørrollen og det å vitne i en konkret sak man dekker eller er involvert i som yrkesutøver, er selvsagt.

Det skjer ofte at det kommer henvendelser om å bekrefte at den eller de *ikke* er den anonyme kilden. De fleste redaktører vil avvise slike forslag, fordi det kan komme til å avsløre den virkelige kilden. Dette har også Høyesterett vært oppmerksom på. I den såkalte Edderkoppen-saken forsøkte påtalemyndigheten å legge frem erklæringer fra en rekke enkeltpersoner for å tvinge journalistene til å forklare seg. Førstvoterende dommer uttalte blant annet: «Jeg er enig med kjæremålsmotpartene i at kildevernet ikke bare er gitt i kildens interesse, men også den alminnelige interesse i at kilder gis anonymitet. Hvor det bare er et begrenset antall personer som kan være kilder, vil disse bringes i en vanskelig situasjon dersom et samtykke fra en eller flere av dem skulle medføre at § 209a⁵ ikke kom til anvendelse. En nektelse av å gi samtykke vil lett utlegges slik at vedkommende har noe å skjule. Situasjonen vil også kunne være at journalisten bygger på flere kilder, og at han vanskelig kan forklare seg om en av dem uten å avdekke også de øvrige. Hvis § 209a skal få en rimelig rekkevidde, bør derfor slike samtykkeerklæringer som de som foreligger i denne sak, ikke være avgjørende.».

Vær Varsom-plakaten har følgende bestemmelse i punkt 3.5: «Oppgi ikke navn på kilde for opplysninger som er gitt i fortrolighet, hvis dette ikke er uttrykkelig avtalt med vedkommende.» Dette kan oppfattes slik at det er greit å oppgi kildens identitet når vedkommende selv uttrykkelig har samtykket til det. Mange redaktører mener at kilders identitet ikke bør oppgis selv om det foreligger slikt uttrykkelig samtykke. Også slikt samtykke kan være fremskaffet mot kildens egentlige vilje, og i noen tilfeller kan det også være slik at det er flere

5. Dette var kildevernpargrafen i den gamle tvisteloven, nå § 22-11 i ny tvistelov.





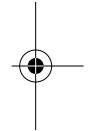
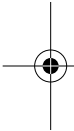
Nils E. Øy

anonyme kilder til samme sak. Uansett kan det å oppgi kilde bidra til å svekke tiltroen til kildevernet.

Pressefolk blir ofte spurt om det ikke finnes noe unntak for pressens kildevern, og gjerne settes det opp en hypotese om at det dreier seg om eneste mulighet for å redde liv. De fleste pressefolk vil nok erkjenne at en slik nødrett må være til stede, men de færreste vil antakelig bli stilt overfor slike tilfeller i det praktiske liv.

Mange jurister peker i slik sammenheng på straffeloven § 139, som påbyr enhver å bidra til å avverge særlig alvorlige forbrytelser. I en veiledning for forskere, som i mange tilfelle innhenter opplysninger under taushetsløfte, heter det følgende:

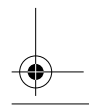
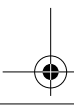
Uten hensyn til taushetsplikt har forskeren – som alle andre – en rettslig plikt til å avverge særlig alvorlige lovbrudd, for eksempel ved anmeldelse til politiet (strl. § 139). Også ut over det som følger av denne rettslige plikten, kan det i enkelte tilfeller være riktig at forskeren lar hensynet til enkeltindivider – for eksempel barn – veie tyngre enn konfidensialitetskravet overfor informanter.



Det er samtidig understreket at denne innstillingen bidrar til å avverge, til å hindre skade, og derfor må ses annerledes enn det å tie om noe som bare går ut over etterforskning eller oppklaring.

Opplysning om IP-adresser

Med Internett og nettaviser er det i økende grad et press på redaksjonene om også å oppgi IP-adresser. I utgangspunktet må de samme holdninger gjelde for IP-adresser som for andre identifiserende opplysninger om kildevern, selv om en IP-adresse ikke nødvendigvis fører til entydig identifisering av person. Utenfor kildevernet er det i økende grad åpnet for å gi opplysninger til politiet både om identitet og IP-adresser når det dreier seg om åpenbar kriminalitet. Noen redaktører stiller krav om at politiet må levere et skriftlig og hjemlet krav, mens andre krever at det må en rettslig begrunnelse til for at de skal utlevere





Slik verner du kildene dine

slike opplysninger, på samme måte som krav om opplysninger om hvem som står bak anonyme annonser. Utlevering er skjedd i flere tilfeller de siste årene, for eksempel i forbindelse med fremsettelse av alvorlige trusler mot personer, bombetrussel mot skole og tilbud om salg av tyvegods. NR har støttet slik utlevering, som åpenbart ikke har vært i strid med kildevernet, men som må ses som forsøk på å hindre misbruk av medienes kanaler til kriminelle formål.

Opplysningsplikter

Svært aktuelt for mediebedriftene er politiets og andre myndigheters etterforskning og granskning av annonser og annonsører i forbindelse med omsetning av stjalne gjenstander. Med mindre slikt materiale også kan røpe en kilde som er lovet anonymitet, gjelder ikke *det rettslige kildevern* i slike tilfeller. Etter straffeprosessloven § 210 kan f.eks. en publikasjon bli pålagt å utlevere opplysninger om en annonse eller annonsør. Etter lovens § 210b kan man også – ved alvorlige forbrytelser – bli pålagt å varsle politiet under en løpende utleveringsplikt fremover i tid – når det ikke dreier seg om redaksjonelt materiale. Slike pålegg kan bare gis av retten ved kjennelse, og bare for et avgrenset tidsrom.

De vanligste tilfeller av opplysningsplikt til forvaltningen som *kan* ha konsekvenser for kildevernet, og som uansett bør være under ansvarlig redaktørs årvåkenhet med hensyn til utleveringer, er

- Ligningsloven kap. 4
- Merverdiavgiftsloven § 46 ff
- Markedsføringsloven § 15
- Regnskapsloven § 5
- Konkurranseloven § 24 og § 25

Det finnes varierende regler for intern behandling av pålegg om utlevering av opplysninger om annonser/annonsører. Noen redaktører aksepterer pålegg når myndighetene eller politiet muntlig oppgir hjemmel for sitt krav, andre krever at kravet skal fremsettes skriftlig,





Nils E. Øy

og noen krever at det må skje i form av en rettslig beslutning. Norsk Redaktørforenings styre har ikke gitt noen bestemte råd på dette området, men henvist til at den enkelte redaktør selv må ta en avgjørelse her – basert på forholdene i hver enkelt sak.

Ikke alle er klar over at kildevern også gjelder utleveringspålegg fra forvaltningen, dersom utlevering kan røpe en kilde. Dette er behandlet av Kyrre Eggen i hans doktoravhandling («Ytringsfrihet», utgitt 2002, side 329). Han skriver at det er «sikkert at prinsippet om journalisters kildevern også gjelder i forhold til slike forklaringsplikter, all den tid det ikke er tvilsomt at kildevernet etter EMK art 10 gjelder i slike tilfelle. Siden Goodwin-saken viser at kildevernet gis en meget intensiv beskyttelse, blir det neppe noen praktiske konsekvenser av at kildevernet overfor forvaltningsorganer forankres i EMK art 10 og ikke strpl. § 125 eller tvml. 209a.⁶ Kildevernet vernes sannsynligvis med like stor intensitet av EMK art 10 som av rettergangslovenes regler. Konklusjonen blir derfor at kildevernet kan påberopes i enhver forklaringsplikt overfor offentlige myndigheter.»

Utlevering av upublisert materiale

Vær Varsom-plakatens punkt 3.6. har følgende retningslinje: «Av hensyn til kildene og pressens uavhengighet skal upublisert materiale som hovedregel ikke utleveres til utenforstående.»

Mange mediefolk oppfatter dette som et nærmest absolutt påbud om ikke å frigi bilder eller informasjon som tilhører redaksjonen, og som ikke er publisert. Årsaken til at bestemmelsen kom inn i plakaten i 1994 var frykten for at myndighetene skulle beslaglegge notater og råmateriale som kunne føre til avsløring av kilder, og at dette kunne føre til at mediefolk lett kunne bli sett på som myndighetenes forlengede arm. I et par aktuelle saker hadde medier nektet å utlevere researchmateriale, men bestemte etter rettslige pålegg å utlevere materialet til kilden, som så selv eventuelt kunne levere det fra seg. Det er Norsk Redaktørforenings syn at ansvarlig redaktør må kunne nekte å

6. Se note 3.





Slik verner du kildene dine

utlevere upublisert materiale når det er en etisk eller integritetsmessig begrunnelse for at det ikke er publisert. Dreier det seg om materiale som kunne vært publisert, for eksempel ti andre eksponeringer av et fotomotiv som ble publisert, eller noen utsagn eller opplysninger som ble strøket i redigeringen av plasshensyn, så er det sjelden noen grunn til ikke å utlevere materialet. Men hvis det dreier seg om notatmateriale fra møter med anonym kilde eller dokumenter som er overlevert fra anonym kilde, eller opplysninger som ikke publiseres av etiske hensyn overfor andre, er det all grunn for redaktøren til å nekte.

Redaktøren bør likevel være klar over at loven i utgangspunktet bare gir rett til å nekte utlevering av materiale som kan avsløre anonym kilde. Ofte vil det være anledning for domstol å pålegge utlevering av eller å beslaglegge annet materiale.

Etterarbeid

Opplever redaksjonen en kildesak, positiv eller negativ, med eller uten politi eller domstol inne i bildet, bør erfaringene drøftes og eventuelt føre til endringer av retningslinjer eller instruksjer.

Oppsummert

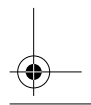
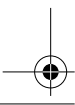
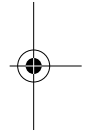
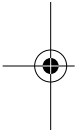
- Hovedregel er at kilder skal være åpne og informasjonen kunne etterprøves! Kilder som ønsker anonymitet, bør overtales til å stå åpen frem hvis de ikke har gode grunner til anonymitet
- Kilden som vil være anonym, bør få veiledning om forsiktighet og sikkerhetsbehov i forhold til den risiko som er til stede
- Avtale om anonymitet med kilde bør være presis
- Opplysninger fra anonym kilde bør dokumenteres eller kvalitets-sikres fra flere uavhengige kilder, før publisering
- Skal du lagre dokumentasjon og informasjon som kan røpe kildens identitet, bør du gjøre det på databrikker eller lignende små lagrings-medier
- Retningslinjer for bruk av anonyme kilder bør utarbeides for redaksjonen

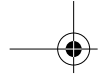




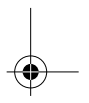
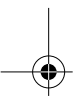
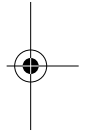
Nils E. Øy

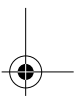
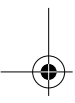
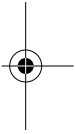
- Instruks for mottak av anonyme annonser og for utlevering av opplysninger om annonsører skal utarbeides
- Instruks for mottak av henvendelser fra politi eller andre myndigheter om opplysningsplikt, ettersyn, ransaking eller beslag skal straks meldes til ansvarlig redaktør eller til stedfortreder(e)
- Skal noen gi politiforklaring, bør det skje under forutsetning av at man får kopi av den skriftlige forklaringen
- Husk at journalister og redaktører har generell møteplikt og vitneplikt når man innkalles til retten. Det er i domstolen man eventuelt kan nekte å svare på visse spørsmål som kan avsløre identitet til anonym forfatter eller kilde





Juss







Kapittel 9

Slik får du innsyn

Nils E. Øy, generalsekretær i Norsk Redaktørforening

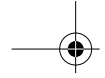
Muntlige kilder er særlig gode til bruk i radio og fjernsyn, for meninger og for det som skjer nå. Muntlige kilder *kan* være uvillige eller altfor villige, de kan være lunefulle, ondskapsfulle eller bare fulle – og det er langt fra sikkert at de sier det samme hver gang.

Det meste av annen informasjon til bruk i journalistikken finnes i en eller annen «fast» form, i ulike lagringsmedier. Store mengder av denne informasjonen har vi rett til innsyn i, i henhold til Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova).

Et sentralt gode ved offentlighetsprinsippet i Norge er at utgangspunktet er åpenhet og innsynsrett. Det er den som krever innsyn som i utgangspunktet har rett, og det er den som vil nekte innsyn som må finne frem til lovlig hjemmel for å si nei.

Det er likevel ikke så enkelt at vi bare kan sende journalistene ut i samfunnet for å kreve innsyn hvor som helst. Samfunnet er organisert på ulike måter og det er også innsynsrettene. Det er ulike former og ulike lover for ulike sektorer i samfunnet. Hvis dine journalister går inn i kriminalomsorgen og krever innsyn, bør de vite om innsynskravet er hjemlet i offentliglova, straffeprosessloven eller i straffegjennomføringsloven. Oppdager motparten at den som krever ikke egentlig kan sin rett, er det enklere å bløffe journalisten. Dessverre er det også slik i våre dager at svært mange unge journalister har svak generell samfunnskunnskap, og bommer ofte på hva som er offentlig og hva som er privat virksomhet. Det å starte med å dumme seg ut er et dårlig utgangspunkt for en journalist.





Nils E. Øy

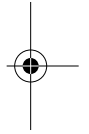
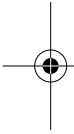
Denne artikkelen tar sikte på å gi oversikt over innsynsrettene i det norske samfunn, slik at redaktør og arbeidsledere i redaksjonen kan drive god veiledning på området.

Grunnloven § 100 femte ledd

Offentlighetsprinsippet ble grunnlovfestet da Grunnloven § 100 ble endret i 2004, og fikk følgende tekst i femte ledd:

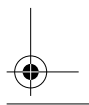
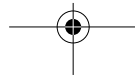
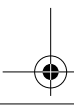
Enhver har Ret til Innsyn i Statens og Kommunernes Akter og til at følge Forhandlingerne i Retsmøder og folkevalgte Organer. Det kan i Lov fastsættes Begrænsninger i denne Ret ud fra Hensyn til Personvern og af andre tungtveiende Grunde.

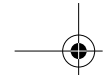
Denne grunnsetningen er et viktig fundament og et sikkert argument i mange sammenhenger, som bør føre til at man i tvilstilfeller faller ned på hovedregelen. Grunnloven – som vi ser av ordlyden – fastsetter dokumentoffentlighet bare i forvaltningen, men derimot møteoffentlighet både i rettspleien og i forvaltningen.



Innsyn i offentlig forvaltning og virksomheter

Offentleglova eller «Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig virksomhet» er langt den viktigste innsynsloven i Norge. Som tittelen indikerer gir den rett til innsyn i *dokumenter* og i *offentlige virksomheter*. Dokument er etter denne loven et vidt begrep og favner alt materiale som kan lagre informasjon som etterpå kan leses, avlyttes, fremvises eller overføres. Det vil altså omfatte bilder, tegninger, kart, videobånd, lydbånd, databrikker osv. I prinsippet kan det også gjelde steintavler dersom de er lagret i en offentlig virksomhet. Hva som er offentlig virksomhet er også forholdsvis vidt definert og utvidet vesentlig i forbindelse med den nye offentleglova som trådte i kraft 1.1.2009. I hovedsak omfattes all virksomhet som drives av staten, fylkene og kommunene, men store og viktige unntak er Stortinget og dens orga-



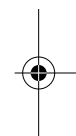


Slik får du innsyn

ner, samt rettspleien (om innsyn der, se egne avsnitt nedenfor). Dessuten omfatter offentleglova – som hovedregel – institusjoner og selskaper der stat, fylke og kommune til sammen har mer enn 50 prosent innflytelse. Dette er nærmere regulert i lovens § 2 og i egen forskrift. Her er det store gråsoner, der bare en formell klage på avslag om innsyn kan skape avklaring.⁷ Det som er åpenbar privat virksomhet, faller helt utenfor, som organisasjoner og private bedrifter og stiftelser.

Offentleglova har to unntaksformer, *plikt* til unntak av opplysninger beskyttet av *lovbestemt* taushetsplikt og *adgang* til unntak i øvrige unntaksbestemmelser i loven. Se nærmere om taushetsplikt i eget avsnitt nedenfor. Når det gjøres unntak etter bestemmelser som sier *kan unntas*, er det anledning og oppfordring til å gi helt eller delvis *merinnsyn* (tidligere kalt meroffentlighet). Det er også viktig for forståelse og tolkning av loven at man nøye sjekker hva som er *unntaksenhet* i det aktuelle tilfelle. Dette står i den enkelte paragraf, og kan være hele dokumentet, deler av dokumenter eller opplysning.

Man kan klage både på at virksomhet nekter innsyn fordi den hevder å falle utenfor loven, og mener å ha hjemmel for å unnta opplysning, dokument eller del av dokument, og man kan klage over at det ikke gis merinnsyn. Klagen fremmes overfor den virksomhet som nekter innsyn, som eventuelt kan ombestemme seg. Gjør den ikke det, skal klagen straks videresendes til klageorgan (nærmest overordnede organ). Det er kun ett klagetritt etter offentleglova, men dersom klageorganet fastholder unntak, er det anledning til å prøve saken for Stortingets ombudsmann for forvaltningen (Sivilombudsmannen). Vær oppmerksom på at dersom det inngis klage mot avslag i et departement, som vanligvis behandles i statsråd, vil man miste muligheten til å klage til Sivilombudsmannen. Bruk derfor ikke ordinær klage mot et departement, men be ombudsmannen om å vurdere unntakshjemmelen. Ved avslag på innsynskrav i kirkelige organer gjelder ikke vanlig klageordning, men det er åpnet for at man i slike tilfeller kan bringe



7. Eksempel på slik klage er Haugesunds Avis' klage til Sivilombudsmannen på Haugesunds havneselskap. Du finner ombudsmannens avgjørelse på www.offentlighet.no



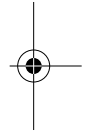


Nils E. Øy

avslaget direkte inn for Sivilombudsmannen. Det er enkelte andre spesialregler for klage, særlig når det gjelder private rettssubjekt. For Finnmarkseiendommen er Fylkesmannen i Finnmark klageorgan og for Sametinget er det Sametingsrådet som er klageorgan.

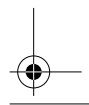
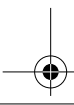
Retten til (gratis) kopi

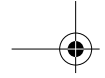
En sentral del av offentlighetsprinsippet er hovedreglene om rett til gratis kopi og til videre bruk av offentlige data. Offentleglova har regler i §§ 7-8 og § 30 om gjennomføring av EU-direktivet om viderebruk av informasjon fra offentlig sektor, og det er disse reglene som viderefører og utvider den rett som også tidligere offentlighetsloven hadde om gratis kopier og rett til viderebruk. I denne sammenheng er det viktig å peke på reglene i § 30 om at vi kan kreve dokument utlevert som papirkopi eller som elektronisk kopi. Dette har ikke minst betydning for den som arbeider med undersøkende journalistikk og har bruk for å gå gjennom store datamengder, eller som arbeider med viderebruk av offentlig informasjon som værmeldingstjenester, eiendomsdata, trafikkinformasjon, kredittinformasjon m.v.



Postjournaler søkbare på Internett – OEP

Offentleglova, som trådte i kraft 1. januar 2009, har for første gang regler om postjournaler eller dokumentjournaler på Internett. En rekke offentlige virksomheter har etter hvert funnet det praktisk å gi tilgang til sine dokumenter via en eller annen form for journal på nett, særlig etter at forsøksvirksomhet med Elektronisk postjournal (EPJ) ble igangsatt for en del departementer i 1994, av Statens informasjonstjeneste. I starten var det bare et fåtall redaksjoner og utdanningsinstitusjoner som fikk adgang, men dette er utvidet i årene som er gått slik at de fleste medieredaksjoner nå har adgang, og de fleste departementer og en rekke underliggende etater er med. Samtidig har altså fylkesmenn, fylkeskommune og ordinære kommuner og en rekke andre





Slik får du innsyn

offentlige virksomheter åpnet journalene helt eller delvis for allmennheten.

Regler for dette kom imidlertid først med den nye lovens § 10 og offentleglovsforskriften § 6, slik at plikt til å legge ut elektronisk journal skal gjelde for alle departementer og Statsministerens kontor, alle statlige direktorater og tilsyn med hele landet som ansvarsområde og fylkesmennene, med unntak for noen få spesielle institusjoner: Regjeringsadvokaten, Riksadvokaten, Etterretningstjenesten, Politiets Sikkerhetstjeneste (PST), Patentstyret, Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM), Norsk Pasientskadeerstatning og Pasientskadenemnden. En åpen tjeneste for alle for statlige virksomheter skulle oppfinnelig lanseres under navnet Offentlig elektronisk postjournal (OEP) samtidig med lovens ikrafttredelse, men er blitt sterkt forsinket. Den gamle EPJ-tjenesten vil bli opprettholdt for medieredaksjoner så langt det er praktisk mulig. Skriftlige postjournaler vil selvsagt være tilgjengelige for allmennheten i de institusjonene som er unntatt fra plikt til å ha nettjournal.

Espen Andersen i NRK har laget et hjelpemiddel som lar deg søke i fylkesmennenes postjournaler, selv om de ikke er knyttet sammen. Se nettadressen nedenfor.

Andre offentlige virksomheter kan også ha journaler tilgjengelige på Internett, men må følge de bestemmelser som gjelder etter arkivforskriften og offentleglovsforskriften, som av personhensyn bl.a. skal hindre søk på personnavn ett år etter at journalposten ble opprettet.

Husk også å bruke hjelpemidler på nett som

- www.offentlighet.no
- <http://www.espenandersen.no/?postjournal=&adv=1>





Nils E. Øy

Særlig vidtgående innsynsrett i miljøinformasjon

Miljøinformasjonsloven trådte i kraft 1. januar 2004 og gir oss rett til å kreve innsyn i alle forhold som har betydning for miljø, i alle typer virksomheter, både offentlige og private. Innsynsretten er ikke begrenset til dokument eller annet lagringsmedium. Vi har krav på opplysninger, og informasjonen skal være gratis, den kan viderebrukes og det er ikke anledning til å kreve noen begrunnelse for at vi spør.

Miljøinformasjon etter loven gjelder det ytre miljø, i vid forstand, og det er stort sett bare arbeidsmiljø og sosialt miljø som faller utenfor. Formålet med loven er å gjøre det lettere for den enkelte å bidra til vern av miljøet, til å verne seg selv mot helse- og miljøskade, og å påvirke offentlige og private beslutninger i miljøspørsmål. Plikten til å levere ut miljøinformasjon omfatter informasjon om forhold som kan medføre en ikke ubetydelig påvirkning av miljøet. Et krav om å få utlevert miljøinformasjon kan avvises dersom det er for generelt formulert, eller ikke gir tilstrekkelig grunnlag for å identifisere hva kravet gjelder.

Denne retten går betydelig lenger enn innsynsretten etter offentleglova, men det kan – særlig i privat sektor – bli en mer komplisert og langvarig prosess å få gjennomført innsynskravet. Men det kan altså lønne seg, i saker der man jakter på informasjon fra miljøsektoren, å supplere et innsynskrav etter offentleglova med et tilleggskrav gjennom miljøinformasjonslova, og eventuelt vise til denne lovens bestemmelser i forbindelse med argument for merinnsyn etter offentleglova.

Saksbehandling og klagebehandling følger to spor, klager på offentlige virksomheter følger offentleglova og nekting av innsyn i private virksomheter følger Miljøklagenemnda (<http://www.miljoklagenemnda.no/>).

Innsyn i Stortinget og dets organer

Offentleglova gjelder ikke for Stortinget og dets organer. Dette er slått fast i lovens § 2, tredje ledd. Årsaken til at offentleglova ikke gjelder for





Slik får du innsyn

Stortinget, er fordi det er problematisk å organisere klageorgan, for eksempel i forvaltningen, som eventuelt skal overprøve et vedtak fattet av vår lovgivende forsamling. Stortinget har derfor vedtatt egne regler i «Regler om rett til innsyn i stortingsdokumenter», med virkning fra 1. april 2009. Reglene bygger på de samme prinsipper som offentleglova. Dessuten gjelder det særlige regler for noen av Stortingets organer, som i Lov om Stortingets ombudsmann for forvaltningen, § 9 og i Lov om Riksrevisjonen, § 18.

Dokumentinnsyn i rettspleien

Som omtalt ovenfor er dokumentinnsyn svakere i rettspleien enn i forvaltningen. Hovedgrunnen til dette er at vår rettspleie bygger på muntlighet, og dermed er møteoffentlighet det bærende prinsipp for åpenhet i domstolene. Rettspleien er imidlertid ikke unntatt i sin helhet. Unntaket er formulert slik at loven ikke gjelder for gjøremål som domstolene og andre organ har etter rettspleielovene og heller ikke for gjøremål som politi og påtalemyndigheten har etter straffeprosessloven. Unntaket gjelder altså arbeidet med sivilsaker og straffesaker. Forvaltning og forvaltningsmessige oppgaver både hos domstoler og politi/påtalemyndigheten vil altså falle innenfor loven.

Rettspleielovene – eller «rettsstellovene» som offentleglova kaller dem – er følgende: Domstoloven, straffeprosessloven, tvisteloven, voldgiftsloven, tvangfullbyrdelsesloven, skjønnsloven, gjeldsordningsloven, konkursloven, skifteloven og jordskifteloven. Dette er fastsatt i offentleglovforskriften, som samtidig slår fast at i saker om gebyrfastsettelse og salærfastsettelse til forsvarere, prosessfullmektiger og sakkyndige skal loven likevel gjelde. Dessuten fastsetter forskriften unntak for visse gjøremål for Arbeidsretten, Rikslønnsnemnda og Husleietvistutvalget.

Noen av rettspleielovene gir dokumentinnsyn, f.eks. i tiltalebeslutning hos påtalemyndighet når den er forkynt (påtaleinstruksen § 22-7) eller hos domstol når saken er berammet (forskrift om offentlighet i rettspleien § 7), og man har da også innsynsrett i berammelse



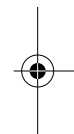
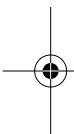


Nils E. Øy

av rettsmøter (samme forskrift § 2 ff). Forskriften om offentlighet i rettspleien inneholder også en rekke andre regler om dokumentofentlighet for dommer og kjennelser. Avslag på krav om innsyn og spørsmål om referatforbud for rettsavgjørelser kan ankes.

Domstolene legger etter hvert ut både berammelser, rettsavgjørelser og andre rettsdokumenter på lukket nett, med adgang bare for redaksjoner. Redaksjonene søker om adgang via eget skjema, som finnes på www.domstol.no eller gå direkte til denne adressen: http://www.domstol.no/DAtemplates/Xform_____21886.aspx?epslanguage=NO

Det fremgår av dette at f.eks. innberetninger i *konkursbo* ikke er omfattet av lovbestemt innsynsrett, men mange av tingrettene anbefaler bostyrerne å gi ut kopi av innberetningene, etter sladding av sensitive opplysninger. Noen tingretter utleverer også selv kopier, og ved Konkursregisteret i Brønnøysund er kopier av sluttinnberetninger oftest tilgjengelig i fem år. Konkursbehandlingen kan ellers følges i skiftesamlingene, som er rettsmøter med åpne dører som hovedregel, og gjennom innsyn i rettsbøker og rettsavgjørelser.



Møteoffentlighet i rettspleien

Møteoffentlighet og referatrett for alle former for rettsmøter er fastslått i domstoloven § 125. Lukkede dører eller forbud mot offentlig referat fra rettsmøte kan bare skje i tilfeller der lov har bestemmelse om det, eller retten kan fastsette det ved kjennelse. Forbud mot helt eller delvis referat fra rettsavgjørelser kan domstolen treffe ved beslutning.

Etter gjeldende regler gir domstoloven ingen anledning for mediefolk eller publikum til å anke avgjørelser om lukkede dører. Derimot kan ulike former for referatforbud ankes:

Kjennelser om referatforbud fra rettens *forhandlinger i rettsmøte* kan ankes av dem som har vært til stede under forhandlingen (domstoloven § 129 fjerde ledd). Normalt vil dette si at den enkelte journalist eller redaktør i de medier som dekker saken, kan fremme anke. Anke mot referatforbud av *rettsavgjørelser* kan fremmes av enhver (domstoloven § 130 første ledd).





Slik får du innsyn

Fotoforbud i straffesaker

Domstollovens forbud mot å fotografere i straffesaker oppfattes av mange som en innskrenkning i åpenheten. Forbudet i lovens § 131a gjelder da også mer enn bare fotografering; det er et forbud mot både «fotografering, filmopptak og opptak for radio og fjernsyn». På mange måter kan vi si at dette er to ulike forbud. Det er a) forbud mot opptak under rettsforhandlingene i straffesaker og b) forbud mot – uten samtykke – å gjøre opptak av siktede eller domfelte på vei til eller fra eller under opphold i rettsbygningen. Under *hovedforhandling* kan retten dispensere fra forbudet, og det bør søkes i god tid hos domstolen, alternativt søkes samtykke fra siktede, f.eks. via vedkommendes advokat.

Forbudet er ikke absolutt, i det Høyesteretts flertall aksepterte at TV-opptak var gjort av den ene domfelte i den såkalte Baneheia-saken i februar 2001 på grunn av spesielle omstendigheter (Rt-2003-593). Derimot førte opptak gjort under andre omstendigheter av en domfelt i Orderud-saken i juni samme år til bøtleggelse av to redaktører. Denne avgjørelsen har fastlagt en konkret grense for hva som er «til og fra rettslokalet» i sanne saker, som inntil da var uklart. Førstvoterende uttalte: «Jeg er enig med tingretten i at fotograferingsforbudet bare gjelder i det umiddelbare området rundt rettslokalet, dvs. normalt til parkeringsplassen, og at den særskilte beskyttelse som følger av § 131a ikke gjelder etter at siktede kjører vekk fra rettslokalet. Tingretten har kommet til at bestemmelsen dermed også omfatter A på vei ut av retts-salen og inn i den ventende bilen. Jeg er enig i dette.» (Rt-2004-51).

Rene lydopptak fra rettsforhandlingene, som bare skal brukes til støtte for et muntlig eller skriftlig referat fra rettsmøte der referat er tillatt, rammes ikke av bestemmelsen.

Retten til å la seg intervju i fengsel

Straffegjennomføringsloven ble vedtatt av Stortinget i 2001. Her ble prinsippet slått fast om at også innsatte i fengsel har ytringsfrihet, og at de har rett til å la seg intervju og fotografere (§ 24 andre ledd). Kriminalomsorgen har plikt til å legge til rette for praktisk gjennomfø-





Nils E. Øy

ring av dette. Prinsippet gjelder også varetektsfanger, men det kreves samtykke fra politiet for slikt intervju med fanger som er ilagt restriksjoner etter straffeprosessloven § 186 (om besøksforbud, brevforbud og lignende).

Den samme bestemmelsen i straffegjennomføringsloven fastsetter også (i første ledd) at Kriminalomsorgen kan gi tillatelse til å lage reportasjer fra fengsel, men at det kan settes vilkår for tillatelsen for å sikre ro, orden og sikkerhet i fengslet. Vilkår som går ut over dette, kan neppe kreves.

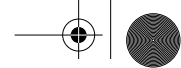
I begge tilfeller sier loven at den som gis tillatelse, kan pålegges taushetsplikt om opplysninger som vedrører sikkerhetsmessige forhold i fengslet. I flere tilfeller har mediefolk blitt bedt om å underskrive en standard taushetserklæring i denne forbindelse. Dette er ikke tilrådelig, og særlig ikke hvis man skal skrive under en erklæring som åpenbart er beregnet på ansatte i Kriminalomsorgen. Det må være tilstrekkelig at journalister og fotografer erklærer at de er innforstått med eller gjort kjent med taushetsplikten for sikkerhetsmessige forhold.

Denne bestemmelsen kan også være et godt argument å bruke overfor overivrige bestyrere av offentlige institusjoner som sykehus, pleiehjem, omsorgsboliger og skoler, som ofte krever at medier skal innhente tillatelse før pasienter, klienter, beboere, elever eller ansatte får lov til å uttale seg. På lik linje med innsatte i fengsler har selvsagt voksne, myndige mennesker selv rett til å ta imot mediefolk, og full ytringsfrihet, selv om de bor eller oppholder seg på offentlig institusjon.

Taushetsplikt – overdreven taushet

Taushetsplikt er et unntak fra hovedregelen om åpenhet og innsyn, selv om vi ofte oppfatter folk i forvaltningen som om de mener at taushet er hovedregelen. Strengt tatt er det jo ikke urimelig at folk i helse- og sosialtjenesten mener taushetsplikten er viktig. Det er i disse sektorene vi finner de særlig sensitive personopplysninger, men det viser også at taushetsplikt ikke er en og samme ting på alle områder. Det er likevel et problem at mange tolker taushetsplikten langt ut over





Slik får du innsyn

det som lovgiver har fastsatt. Hvor langt strikken skal kunne strekkes, avgjøres av journalister og andre som vil kreve innsyn og hvilken kunnskap de har om reglene og tolkningen av dem.

Bestemmelser om taushetsplikt finnes i mer enn 60 ulike lover som regulerer offentlig virksomhet i Norge. Det er likevel forvaltningsloven § 13 til § 13f som er hovedbestemmelser for taushet i det offentlige Norge, og i mange lover blir det bare henvist til disse bestemmelsene, eller eventuelt at de gjelder eller ikke gjelder utfyllende til den aktuelle taushetspliktbestemmelsen. Det er viktig å være oppmerksom på at forvaltningslovens taushetsplikt bare verner private interesser, dvs. enkeltpersoners personlige opplysninger og firmahemmeligheter som kan utnyttes i konkurransemessig sammenheng.

Husk at bare *lovbestemt* taushetsplikt gir unntaksrett i forhold til innsynsretten i offentleglova og andre lovbestemte innsynsretter. Et korrekt avslag etter offentleglova skal inneholde ikke bare hjemmel i offentleglova (§ 13), men også spesifisert hvilken annen lov, hvilken paragraf og hvilket punkt i bestemmelsen som inneholder taushetsplikt.

Den moderne taushetsplikt er dessuten avgrenset til *opplysning*. Det er denne, knyttet til person, personer eller selskap, man pålegges å bevare taushet om. Dersom opplysningen ikke er knyttet til en person, er det ikke grunnlag for taushetsplikt, og derav følger også at opplysninger kan gis når informasjonen gis anonymisert og/eller statistisk. Avgrensningen til opplysning er dessuten viktig å være oppmerksom på når taushetsplikt er grunnlag for å nekte innsyn etter offentleglova. Normalt vil det da være tilstrekkelig at den aktuelle informasjonen sladdes, og det skal gis innsyn i resten av dokumentet.

Taushetsplikt varer ikke evig

Både taushetsplikt og andre unntak fra innsyn etter offentleglova kan falle bort når hensynet til det som skal vernes faller bort. For taushetsplikt er det dessuten fastsatt bestemmelser om når taushetsplikten senest bortfaller. Bestemmelse om dette står i forvaltningsloven § 13c



Nils E. Øy

tredje ledd, der hovedregelen sier at taushetsplikten bortfaller etter 60 år, når ikke annet er bestemt med hjemmel i lov. Dette vil normalt bety 60 år etter at opplysningen er oppstått eller innført i det aktuelle dokument.

For spesielle opplysninger eller områder kan bortfallet skje tidligere eller senere. Etter bestemmelse i forvaltningslovforskriften er Riksarkivaren gitt fullmakt til å *forlenge* varigheten av taushetsplikten i en konkret sak «når hensynet til personvern tilsier det», for opplysninger som oppbevares i arkivverket. Denne fullmakten er i flere tilfeller brukt til å utsette bortfall av taushetsplikt i straffesaker, og særlig for saker fra rettsoppgjøret etter andre verdenskrig.

De mest langvarige bestemmelser om taushetsplikt finner vi på området barnevern, i adopsjonssaker og i statistikkloven. På disse områdene faller taushetsplikten for personopplysninger bort først etter 100 år. I den andre enden av skalaen finner vi eksempelvis data fra petroleumsvirksomhet, der det er fastsatt regler om at taushetsplikt i visse tilfeller bortfaller etter henholdsvis to, fem, ti og 20 år.⁸

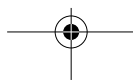
En annen, lignende grense er 30-årsgrensen for opphør av sikkerhetsgradering. Etter sikkerhetsloven skal sikkerhetsgradering tidsavgrensnes, og normalt skal graderingen gis for to eller fem år. Gis det ikke bestemt tidsavgrensning, gjelder en generell bestemmelse om automatisk opphør av gradering etter 30 år – med mindre det konkret er bestemt noe annet.⁹ Dette fører til at en rekke dokumenter blir frigitt 30 år etter hemmelighetsstemplingen.

Bruk av partsinnsyn

Klienter og andre som er part i en forvaltnings sak, har en sterkere innsynsrett enn allmennheten. Det kalles partsinnsyn og er styrt av regler i forvaltningsloven kapittel IV om saksforberedelse ved enkeltvedtak. Tilsvarende innsynsrett er gitt i trygderettsloven, og for dem som er i

8. Petroleumsforskriften FOR-1997-06-27-653 § 85.

9. Graderingsbestemmelsene finnes i forskriften om sikkerhet FOR-2001-07-01-744.





Slik får du innsyn

konflikt med lovens lange arm, gis det innsynsrett gjennom straffeprosessloven når man får status som siktet.

Slike former for personlig innsynsrett ble introdusert som journalistisk verktøy av Dagbladets journalist Gerd Benneche på 1970-tallet, etter at forvaltningsloven var satt i kraft fra nyttår 1970. Det var særlig i barneverns- og andre sossalsaker hun brukte denne muligheten til å sette seg grundig inn i sakene, med sikte på å bistå klienter som mente seg dårlig behandlet av forvaltningen. Senere har andre journalister utviklet arbeidsformen videre.

Innsyn på denne måten kan oppnås enten ved at parten opphever taushetsplikten, ved at parten henter ut de dokumenter med opplysninger som er belagt med taushetsplikt, eller ved at parten gir fullmakt til journalisten etter forvaltningsloven § 12. Den sistnevnte varianten kan være problematisk ved at den kan gjøre journalisten nærmest til «advokat» for klienten. Den førstnevnte metoden brukes gjerne for å lege eller en byråkrat muligheter for å svare ubundet av taushetsplikt, men fritak for taushetsplikt gir ikke noe krav om at legen eller byråkraten *skal* uttale seg. De kan fortsatt benytte seg av sin taushetsrett til ikke å uttale seg til mediene. Det er også viktig å være oppmerksom på at denne metoden kan gi innsynsrett i taushetsbelagte opplysninger om andre enn den person journalisten samarbeider med, og disse opplysningene kan ikke brukes i strid med taushetsplikten.

I barnevernssaker gjelder en særlig begrensning i mulighetene for å bruke denne metoden. Barnevernsloven har en bestemmelse som gir departement eller fylkesmann anledning til å opprettholde taushetsplikten, selv om foreldrene samtykker i at de gjøres kjent – dersom barnets interesser tilsier det.¹⁰

En annen regel om særlig innsynsrett finnes i kommuneloven § 40 nr. 5. Det er fastsatt at kommunen selv skal fastsette egne regler om særlig rett til innsyn i saksdokumenter og til informasjon om saker som er under behandling. Også dette kan i visse tilfeller være en vei til informasjon for redaksjonen, gjennom samarbeid med folkevalgt person.

10. Barnevernsloven § 6-7 fjerde ledd.





Nils E. Øy

Møteoffentlighet i forvaltningen

Stortingets møter holdes for åpne dører etter en hovedregel i Grunnloven § 84, men utover dette er det få regler om møteoffentlighet i *statlige* organer. For eksempel skal helseforetakene holde styremøter for åpne dører etter instruks fra departementet, men uten at det ennå er lovbestemt. Møteoffentlighet har derfor størst praktisk betydning på fylkes- og kommuneplan, gjennom saksbehandlingsreglene i kommuneloven kapittel 6. Prinsippet om åpne møter gjelder for alle folkevalgte organer i fylkeskommuner og primærkommuner, og tilsvarende også for Longyearbyen lokalstyre på Svalbard. Eneste unntak er kontrollutvalgene, som selv kan bestemme om utgangspunktet skal være åpne eller lukkede møter, med adgang til å snu prinsippet i den enkelte sak.

Kommuneloven har også en bit «dokumentinnsyn», ved at § 32 bestemmer at møter skal kunngjøres og at sakslisten skal være tilgjengelig for allmennheten.

Redaksjonene opplever ofte at dører lukkes og at innkalling/saksliste ikke er tilgjengelig på forhånd. Kommuneloven har ingen klagebestemmelser, men Sivilombudsmannen har åpnet for at manglende offentlighet kan innklages direkte til ombudsmannen, uten å gå veien om en fylkesmann.

Innsyn i private virksomheter

Det er få lovbestemte regler om rett til innsyn i rene private virksomheter, men det finnes eksempler. Både aksjeloven og allmennaksjeloven har bestemmelser om rett til innsyn i henholdsvis aksjeeierbok og aksjeeierregister (fortegnelse over aksjonærene i selskapet). Regnskapsloven fastsetter at enhver har innsynsrett i årsregnskap, årsberetning og revisjonsrapport hos selskapet så snart årsoppgjøret er fastsatt, eller i Regnskapsregisteret i Brønnøysund så snart det er sendt dit. Etter forurensningsloven § 14 har bedrifter som må utarbeide konsekvensanalyser, plikt til å holde slike analyser offentlig tilgjengelig. De skal også være åpne for innsyn hos forurensningsmyndigheten.





Slik får du innsyn

En lignende bestemmelse om beredskapsplan mot storulykker er gitt i forskrift til brann- og eksplosjonsvernloven. Slike planer skal utarbeides av virksomheter som arbeider med giftige eller farlige kjemikalier, og planene skal holdes offentlige tilgjengelig.

Innsyn i arkiver og registre

Et stort antall offentlige arkiver og registre inneholder store mengder informasjon til nytte i faktaorientert journalistikk, og som også gir tilfang til stoff i seg selv. Innsynsrettene til disse varierer, idet noen av dem gir innsyn som følge av offentleglova, mens andre har egne innsynsregler. Brønnøysundregistrene er et eksempel i så måte, der flere av registrene har egne regler. Tinglysingsregistrene i Brønnøysund og andre tilsvarende registre reguleres av innsynsreglene i tinglysingsloven, og atter andre gir innsyn dels etter egne regler for det som er registrert og etter offentleglova for det som er innsendt til registeret. På nettstedet www.offentlighet.no er det redegjort for et stort antall registre og hvilke regler som gjelder for innsyn. Bruk av dette nettstedet, både for arkiv- og registerinnsyn og for innsynsretter generelt, er sterkt å anbefale for alle redaksjoner.

Oppsummert

- Sørg for hyppig oppdatering av medarbeiderne om innsynsretter og kildearbeid
- Redaksjonen bør sørge for å ha minst én spesialist på innsynsrett
- Husk å supplere innsynskrav om miljø med krav etter miljøinformasjonsloven
- Kartlegg virksomheter med journaler som krever nyhetsjakt
- Lag sjekkplan ved hvert årsskifte for saker som kan bli avgradert neste år
- Legg inn abonnement på stadig økende muligheter for nyhetsvarsler (RSS)
- Lag rutiner for å klage alle avslag på innsyn som er urimelige





Nils E. Øy

- Husk at unntak hjemlet i taushetsplikt ofte er feiltokning av taushetsplikten
- Husk at opphavsrett sjelden gir adgang til unntak fra innsynsrett, men kan begrense publiseringsrett
- Husk at fotografering ytterst sjelden kan nektes i Norge, det er publisering som eventuelt kan begrenses

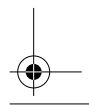
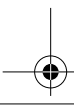
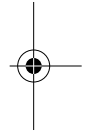
Litteratur

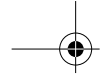
Jensen, Arne og Finn Sjøe: *Innsyn. Slik kikker du byråkrater og politikere i kortene*. IJ-forlaget 2009.

Justisdepartementet 2010: *Rettleiar til offentleglova*.

Øy, Nils E.: *Offentlighet i rettspleien. Om åpenhet og lukkethet i politi, påtalemyndighet og hos domstolene*. IJ-forlaget 2002.

Rundskriv G-22/2001: *Offentlighet i rettspleien*.





Kapittel 10

Slik unngår du å bli domfelt

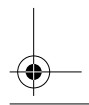
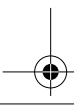
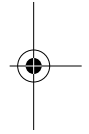
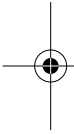
Vidar Strømme, advokat og partner, Advokatfirmaet Schjødt DA

Dette er ikke en juridisk gjennomgang av rettsregler, men en oppsummering av noen erfaringer fra en rekke injuriersaker over flere år. Hva er det i praksis som viser seg å svikte når mediene blir saksøkt og eventuelt dømt? På hvilke punkter er det redaktørene får sine største overraskelser når den juridiske virkeligheten møter den journalistiske? Og i de sakene som ender godt; hvilke praktiske grep var det som reddet saken?

De fleste saker som ender med domfellelse, kunne ha vært «reddet» med nokså enkle grep. En endret overskrift, en reservasjon, et bedre kildearbeid. *Hva* man kan tillate seg å si eller gjøre, avhenger ofte av *hvordan* man gjør det. Det gjelder også i journalistikken. Til dels dreier det seg om *form*, og til dels dreier det seg om å kunne vise at utsagnene er et resultat av en reflektert *prosess*.

Juss og presse-etikk er to forskjellige ting. Men det er forbindelseslinjer mellom dem, og disse linjene er blitt sterkere de senere årene. Den europeiske menneskerettighets-domstol har lagt stor vekt på «*The Ethics of Journalism*» i sine rettslige vurderinger. Og i Norge er det nylig vedtatt en helt ny injurielovgivning som uttaler at det skal legges vekt på «*om fremstillingen var tilstrekkelig balansert, og om den krenkede ble gitt tilfredsstillende anledning til å gi uttrykk for sitt syn*».

I det følgende har jeg oppsummert noen praktiske tilnærminger i 10 bud for redaktører. De er skrevet fra en advokats synsvinkel, av en advokat som ønsker å vinne sin sak for mediet. Det dreier seg selvfølgelig om et lite utvalg betraktninger.





Vidar Strømme

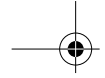
Pass på desken

Forbausende mange injuriersaker blir til på desken. Jeg har selv observert mange saker hvor en dyktig og samvittighetsfull journalist har flikket på sin artikkel, luket ut farlige uttrykk, formulert balanserte kommentarer og reservasjoner og gjerne foreslått en passende overskrift. Så endres dette på desken, mer fengende titler lanseres og bildebruken endres. Dette åpner ikke bare for angrep mot de nye overskriftene i seg selv, ofte kommer artikkelen samlet i et annet lys fordi helhet og del har gjensidig virkning. Helt siden hermeneutikken ble utviklet i middelalderen, har det vært en sentral erkjennelse at meningsinnholdet i en tekst fremkommer i samspillet mellom helheten og dens deler.

Pressetikken foreskriver at man ikke skal bruke overskrifter eller innledninger man ikke har dekning for i saken. Den rene presse-etiske vurderingen forutsetter på et vis at overskriften og brødteksten lever sine separate liv, når det spørres om den ene delen har dekning i den andre delen. Man foretar nok en slik vurdering etter beste evne, men på desken skjer vel dette primært ut fra en lesning av saken og uten nærmere kjennskap til bakgrunnen.

Mitt inntrykk er at man lettere overser en annen viktig sammenheng mellom overskrift og brødtekst, nemlig at overskriften også *påvirker meningsinnholdet* i det som kommer etterpå. Om det så er dekning for det samlede og noe endrede meningsinnhold som følger av en ny innfallsvinkel, er det ikke så lett å ha en sikker oppfatning om, uten å kjenne saken godt. Teksten leses i lys av den nye overskriften og «Mistenkt for underslag» medfører plutselig at den faktiske beskrivelsen av et hendelsesforløp blir noe man må føre bevis for som i en straffesak. For eksempel at det er tale om forsettlig handling, selv om forsett ikke er nevnt med et ord noe sted. Kan man føre slikt bevis? Og hvordan kan man vite det på desken?

Det er heller ikke bare større og mer bloddryppende bilder eller overskrifter som kan volde problem. Jeg har også opplevd at en faksimile av et dokument som inneholdt den omtalte fremstilling, ble forminsket slik at teksten ikke lot seg lese. Dermed forsvant motvekten mot det som kunne oppfattes som krenkende omtale.



Slik unngår du å bli domfelt

Løsningen her er best mulig kommunikasjon med den som har frembrakt saken, slik at den som skal bestemme form og innhold, har best mulig grunnlag for dette. Mens pressetikken setter søkelys på overskriftene i seg selv, er det rettslige problem at overskriftene er sentrale for fortolkningen av det øvrige.

Vær kritisk til kildene

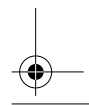
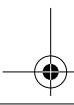
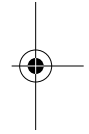
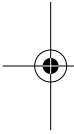
Det er ikke den journalistiske kildekritikk jeg har i tankene, jeg forutsetter at journalister og redaktører behersker sitt fag. I saker som kan havne for retten, bør man imidlertid i tillegg være kritisk til hvordan kildene vil kunne fremtre når de skifter rolle og blir «bevismidler». Dette er en annen type vurdering. I retten vil det ofte være avgjørende om et vitne *virker* troverdig eller ei.

I retten vil mediens vitner kunne bli veid opp mot forklaringer fra angivelig sakesløse og krenkede personer, og det er ofte *sammenligningen* av disse persongrupper som dikterer utfallet. Hvem er mest troverdig, hvem har flest svin på skogen? Det skal ikke mye til av uklarheter, selvmotsigelser og egeninteresse hos mediets vitner, før mediets offer går seirende ut av slike slag.

Så har man de anonyme vitner. Dersom mediet ikke vil opplyse om sine kilder, tar mediet den fulle risikoen for en domfellelse. Bare i svært sjeldne tilfeller vil domstolene akseptere at saken er så viktig at den kan forsvares uten bevis.

Selv om det ikke dreier seg om anonyme kilder, viser det seg av og til at vitnet ikke kan eller vil forklare den hele og fulle sannhet i retten. Det kan dreier seg om offentlig ansatte, f.eks. i politiet, hvor mediet heller ikke ønsker å øve påtrykk av hensyn til fremtidig samarbeid. Vitnet kan også ha en sterk interesse av ikke å brette en betent historie ut i retten. En forretningsmann ønsker kanskje å drive sin virksomhet videre i halvskygge fremfor å utlevere enhver detalj i et fallert prosjekt. Bør man ikke kunne forutse slikt?

I retten skiller man gjerne mellom vitnebevis og dokumentbevis. Den såkalte alminnelige avisleser, og mange journalister, har den opp-





Vidar Strømme

fatning at vitnene er det viktigste og at dokumenter er underordnet. Dette kan nok skyldes at reportasjer fra retten som regel fokuserer på de forklaringene som gis der. Den uendelige opplesing av dokumenter som skjer i norske rettssaler, er nokså kjedelig og underkommunisert utad. Som regel er det omvendt: Dokumenter er viktigere enn vitner. Vitneforklaringer fungerer også best hvis de kan forankres i dokumentasjon, eller at de i hvert fall samsvarer med dokumentasjon. I injuriersaker har man ofte færre dokumentbevis enn i andre saker. Det kan dreie seg om et saksforhold som er avslørt under motstand fra de involverte og hvor intet arkiv er stilt til disposisjon. Motvillige vitner og lite dokumentasjon er ikke en uvanlig setting i de sakene som går galt.

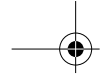
I sin enkelhet er forholdet at mediet kan ha en klar oppfatning av sakens innhold og betydning og hvordan det samlede kildematerialet er. Mediet har sitt virkelighetsbilde, og det er godt mulig at det er dette som egentlig er det riktige. Så skal man møte i retten, hvor motparten presenterer et annet virkelighetsbilde. Rettssaker dreier seg i stor grad om dette; en kamp om virkelighetsbilder. Det gjelder i alle typer saker, men er særlig tydelig i injuriersaker. Og i denne tilspissede kampen har mediene ytterligere utfordringer på grunn av «motstand» fra bevisene.

Presse-etisk både kan og bør pressen ta slik risiko i nokså stor grad. Og man bør i det minste være klar over risikoen slik at man kan gå inn i løvens hule med hevet hode og underveis forsøke å avbøte eventuelle svakheter. Ikke bare skal man være *kritisk* til kildene, man skal spørre seg hvordan kildene vil fungere som *dokumentasjon* i ettertid.

I de tilfellene hvor bevisførselen i retten har gått ad undas fordi man ikke har tatt konsekvensene av dette, har jeg noen ganger hatt et inntrykk av at redaktøren har hatt en viss forutanelse. Som advokat kjenner jeg dette igjen. En ting er å planlegge en flott rettssak med fine argumenter og juridiske poenger. En annen ting er å kunne forutse hvordan det hele vil *arte seg* når man står der og sannhetens time er kommet. Magefølelsen var der kanskje, men man har ikke latt den bestemme.

Dette vil si at det i grunn og bunn er sviktende *selvkritikk* som fører til at mediene felles på grunn av for dårlige kilder. En god redaktør skal





Slik unngår du å bli domfelt

vite når en sak har et tilstrekkelig fundament. Hvordan? Jeg kan ikke svare bedre enn Knappestøperen i Peer Gynt: – Det skal han ane! I anelsens mangel har fyren med hoven sin beste angel.

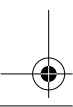
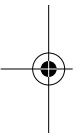
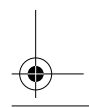
Unngå rettslig meningsbærende uttrykk

Domstolene besettes som kjent av jurister, og som andre fagfolk har juristene en forkjærlighet for og eierfølelse til sine egne begreper.

For eksempel er jurister opplært i å skille mellom objektive og subjektive betingelser. I strafferetten er slike skiller helt grunnleggende; straffbarhet avhenger av hva som objektivt er gjort og med hvilken grad av subjektiv skyld. Når domstolene tolker artikler, postuleres ofte en «alminnelig avisleser» som mottaker av utsagnene. Hvordan oppfatter denne konstruerte person det som er uttalt eller skrevet? Denne alminnelige avisleseren var tidligere forholdsvis lite intelligent og opplyst. Det har kommet seg det siste tiåret. På den annen side er han eller hun fortsatt forbausende innforstått med juridiske begreper.

Av denne grunn må man bestrebe seg på å gjengi det objektive hendelsesforløp, for eksempel at pengene tidligere var på selskaps bankkonto, men nå er på direktørens bankkonto. Man kan skrive at direktøren har foretatt overføringen og at styrets medlemmer uttaler at dette hadde ikke direktøren fullmakt til, samt at dette har direktøren gjort seks ganger før. Uttaler man at direktøren gjennom dette kan ha gjort seg skyldig i *underslag*, sitter man derimot i saksa. Dommeren vil lett tenke at det eneste som tilkommer av informasjon ved å bruke et slikt uttrykk, er at det kan være straffbart. Og da kreves forsett, og et nytt bevistema i injurienesaken er født: Hva *tenkte* direktøren da han gjorde dette? I tillegg kan det dukke opp spørsmål om en mengde andre straffbarhetsvilkår som det er skrevet tykke lærebøker om. Hva med vinnings hensikt, medvirkningsansvar og tilbaketreden fra forsøk?

Jurister anvender også den samme modellen ved en del uttrykk som ikke er rent rettslige. Typisk vil en domstol legge til grunn at uttrykket «å lyve» inneholder to påstander: For det første betyr det at noen har





Vidar Strømme

snakket usant, og for det andre at vedkommende visste at det som ble sagt, var usant. Den «alminnelige avisleser» vil derfor også straks legge det til grunn og vurdere utsagnet nærmest som en tiltalebeslutning. Kan avisen bevise hva som foregikk i den omtaltes hode?

I den juridiske verden er slike uttrykk også reservert den fasen da en sak *avgjøres*; enten av påtalemyndigheten i en tiltalebeslutning eller av retten i en dom. Man er på vakt mot forhåndsdomming, og senere tids vektlegging av menneskerettigheter har underbygget et slikt fokus. Domstolene har en viss sans for at det ikke skal skje forhåndsdomming i mediene. Domstolene synes det er de som skal dømme, ikke mediene.

Utvis formuleringskunst

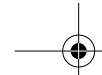
Jeg tenker her på den *spesielle* formuleringskunst som består i å formidle det man ønsker, men uten å bli dømt for det.

Den såkalte allmenne interesse står her sentralt. Har en sak allmenn interesse, kan det meste passere, i motsatt fall havner man lett i den sorte gryte. Det viktige er at graden av allmenn interesse påvirkes av måten saken eller artikkelen er utformet på. Det gjelder å sette den i sammenheng med et overordnet spørsmål eller tema, som saken kan ses som utslag av.

Hvordan skal man omtale en trailersjåfør som mistenkes for promillekjøring etter å ha kjørt av danskebåten? Man kan enten omtale episoden og mer eller mindre identifisere stakkaren og mistanken mot ham. Eller man kan gjøre noen flere undersøkelser og omtale skjenkepolitikken om bord, vaktholdet på bildekket, samt intervju en representant for Trygg Trafikk som mener at trailersjåfører burde merkes særskilt og aldri få servering.

Det er ikke mye som skal til for at domstolene legger til grunn at det foreligger tilstrekkelig allmenn interesse. Mediene har – med rette – fått gjennomslag for at domstolene ikke skal sensurere temaene for den allmenne interesse. Det kreves ikke at alle kritiske artikler skal dreie seg om viktige politiske eller kulturelle spørsmål. Også småting





Slik unngår du å bli domfelt

kan være viktige nok. Domstolene forstår stort sett at man må heve blikket og innse at den samlede informasjonsstrømmen i samfunnet er en vev av det store og det lille, og at denne helheten er viktig i seg selv. Men noe må det være. Allmenn interesse er et normativt begrep, ikke bare deskriptivt. Det er ikke nok å omtale noe som mange faktisk *er* interessert i, det kreves også at det er noe man *bør* være interessert i.

Domstolene har også langt på vei akseptert at mediene kan fokusere på person, for eksempel ved å omtale den velkjente lederen av et selskap og ikke bare selskapet selv når noe har gått galt i vedkommende selskap.

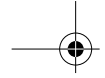
Den allmenne interesse vil typisk være forankret i et *generelt* tema, personfokuseringen trekker i retning av det *individuelle*. Den formuleringskunsten jeg tenker på her, består i å flette dette sammen. Å gjøre saken leservennlig og konkret, samtidig som man får frem en generell betydning. Denne dosen av allmenn interesse behøver ikke å være stor, den behøver ikke å være eksplisitt, og man behøver selvsagt ikke å gjøre seg disse tankene i enhver småsak. Men i saker som er av en slik art at varselklokkene begynner å blinke, er det helt nødvendig.

Et annet veiskille i injurieretten er *formidling* av andres opplysninger og vurderinger, versus det mediet suger av eget bryst. Mens det meste kan passere når det dreier seg om formidling, står man lagelig til for hugg hvis mediet selv bringer opplysningene til torgs. Også dette skillet kan utviskes dersom man ikke formulerer seg med omhu. Det er ikke noen grunn til at mediet selv skal gi seg til å vurdere eller trekke konklusjoner, dersom dette kan legges i munnen til noen som ellers uttaler seg i saken.

Følg de etiske reglene – og vis det

Det er en selvfølge at mediene følger etiske regler. Etter at EMD begynte å vektlegge «*The Ethics of Journalism*» i sine avgjørelser, har den rettslige betydningen av dette økt. Den rettslige betydningen av at man kan *synliggjøre* sine etiske vurderinger har økt tilsvarende. Jo mer konkret man kan vise dette for retten, desto bedre er det.





Vidar Strømme

De sakene som senere havner for retten, vil typisk ha vært slik at etiske spørsmål har oppstått undervis. Ikke alltid, riktignok; saken kan plutselig eksplodere eller ha sin bakgrunn i en eller annen misforståelse. Eller det kan dreie seg om et grunnløst søksmål i en sak som ikke påkalte spesielle overveielser. Men i de tilfellene man faktisk har foretatt etiske vurderinger, bør man innrette seg slik at man senere kan forklare hvordan man vurderte spørsmålene.

Skulle man identifisere? Hva talte for og imot? Saken involverte barn, men hvorfor var det likevel viktig å omtale dette? Bildebruken – er det tale om en illustrasjon eller dokumenterer dette noe? I kriminalsaken, hvordan avveide man?

Når disse etiske spørsmålene omtales i retten, fremtrer det oftest som etterpåvurderinger. Bare i sjeldne tilfeller får man frem konkrete opplysninger om nøyaktige vurderinger og konklusjoner på publiseringstidspunktet. Enda sjeldnere får man frem dokumentasjon for hva som ble vurdert.

Dersom redaktøren kan angi hvilke relevante etiske vurderinger han eller hun har foretatt, vil retten gi et betydelig slingringsmonn med hensyn til vurderingens innhold. Kan man derimot ikke huske dette spesielt og er henvist til etterpåvurderinger, vil retten overta scenen alene. Kan man til overmål dokumentere sin vurdering, vil man stå svært sterkt. I «legejukssaken» *publiserte* Dagens Næringslivs redaktør sin vurdering av hvorfor avisen hadde benyttet falsk identitet for å avdekke saken. Han tok samtidig livet av ethvert forsøk på å angripe fremgangsmåten, uansett om dette var diskutabelt eller ei.

Domstolene er vant til å forholde seg til andres skjønn, og til spørsmålet om hvorvidt dette skal overprøves. I saker om forvaltningsavgjørelser er det gjerne slik at domstolene viser tilbakeholdenhet fordi forvaltningen har et «fritt skjønn» som domstolene ikke skal legge seg borti. Domstolene overprøver ikke en god begrunnelse, men mangler begrunnelsen står man svakt. Mediene har åpenbart et slikt «fritt skjønn» i etiske spørsmål, men domstolene vil nok etter hvert i større grad tørre å mene noe om etikk dersom mediet ikke har gjort det selv. Dette er en annen følge av at etiske vurderinger er blitt mer rettslig relevante.





Slik unngår du å bli domfelt

Domstoler er som nevnt glad i dokumentasjon. I saker som kan havne for retten, bør man vurdere om man skal skrive ned et kort notat om de vurderinger som er foretatt. En slik logg kan bli svært verdifull, særlig dersom man har truffet de relevante spørsmålene godt, selvfølgelig.

Siden domstoler er opptatt av regler og bestemmelser, bør man dessuten forankre slike vurderinger mest mulig i Vær Varsom-plakaten.

Synliggjør at saken er resultatet av en *prosess*

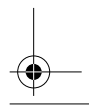
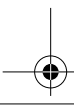
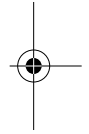
En injuriesak dreier seg ikke bare om det endelige produkt, en artikkel eller et innslag. I minst like stor grad dreier en slik sak seg om hvordan produktet *ble til*.

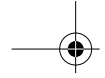
En side av dette er forholdet til etiske vurderinger underveis, slik det er drøftet ovenfor.

I tillegg vil en injuriesak fokusere på de *interne* prosessene i mediet, og på de *eksterne* prosessene mot kilder og de omtalte.

Havner man i retten, må man være forberedt på å redegjøre for den interne saksbehandlingen. Hvordan saken ble til, hvordan vaksjefen behandlet den, hva redaktøren måtte ha ment eller bestemt, hvordan behandlingen på desken har vært og så videre. Her kommer man langt med en muntlig forklaring, men gode rutiner, flytdiagrammer og stillingsbeskrivelser som fremhever etikk og ordentlighet, kan ha svært god effekt. Det har også betydning om man kan redegjøre for generelle tiltak som kursing, at etiske spørsmål gjennomgås konsekvent på morgenmøter og så videre. Det er nok mange redaksjoner som kunne ha nytte av en generell oppdatering av sine kvalitets sikringsrutiner slik at disse også *fremtrer* som gode. Andre bransjer har sine kvalitets sikringsmanualer og sin internkontroll. Det er ikke noen grunn til å gjøre unntak for redaksjonene.

Det konkrete journalistiske arbeidet må også fremstilles som en prosess. Hvordan man gikk frem, hvordan man nøstet saken opp, hvordan man bearbeidet og utformet. Dette *er* jo en prosess, poenget er kun at man må være seg dette bevisst og også fremstille det slik. Samt innrette





Vidar Strømme

seg slik at man i størst mulig grad kan redegjøre for prosessen og dokumentere den, hvilket glir over i det neste budet nedenfor.

Ta vare på notater, logg og bevis

Forbløffende mange injuriersaker reises nært opp mot foreldelsesfristen på tre år. Har man da sine notater? Hvordan skal man føre bevis for at en kilde eller den omtalte sa det ene eller det andre, når dette benektes i retten? Den omtalte unngikk journalisten for å slippe å kommentere. Men hvor mange ganger ringte journalisten for å treffe vedkommende? Sendte han e-post? Forsøkte han å ringe hjem eller bare til kontoret? Redaktørens litt usikre antydning om at han sikkert vurderte etiske prinsipper, hvordan føre bevis for det?

Dommere har en stor forkjærlighet for notater og dokumenter fra den tid handlingene utspant seg. Den som kan fremvise et notat som beskriver hva som faktisk ble sagt, vil nesten uten unntak gå seirende ut av slike bataljer. Slikt materiale trenger ikke å være fint og flott for å ha effekt. Et utydelig nedtegnet navn, et telefonnummer på en blokk. Enhver liten skriftlig ting man kan holde seg fast i under egen forklaring er gull verdt.

Det samme gjelder selvfølgelig annet materiale man har benyttet undervis. Opptak, bilder, dokumenter man har fått tak i.

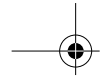
Så før logg og skriv notater. Og ta vare på dem. Lenge.

La den omtalte komme til orde – samtidig

Dette er også et etisk prinsipp, og kanskje ett av de prinsippene som har størst rettslig relevans. Prinsippet er også uttrykkelig beskrevet i den nye bestemmelsen om ærekrenkelser. Det er en fordel at dette nå er satt på trykk i lovteksten, men selvfølgelig også en tilsvarende ulempe i de tilfellene man synder mot prinsippet. Og det syndes, noe som PFUs avgjørelser om retten til samtidig imøtegåelse viser til fulle.

Jurister har dessuten stor sans for prinsippet om at den annen part skal komme til orde. I den juridiske virkelighet kalles dette for det





Slik unngår du å bli domfelt

kontradiktoriske prinsipp og er helt grunnleggende. Dersom man har en sak som ligger på grensen av det som kan passere, vil brudd på dette prinsippet oftest innebære dødsstøtet.

Prinsippet har dessuten ikke bare en etisk begrunnelse. Dersom den omtalte selv har kommet til orde, vil det kunne influere på selve forståelsen eller oppfatningen hos den såkalte alminnelige avisleseren. Selve saken kan i seg selv være ærekrenkende uten den omtaltes egne uttalelser, men passere dersom uttalelsene er med.

Ikke krenk privatlivets fred

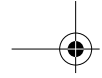
Ytringsfriheten er blitt betydelig utvidet de senere tiårene. Mediene dømmes ikke for injurier hvis det som er uttalt er rimelig fornuftig. Når det gjelder privatlivets fred har utviklingen gått i en annen retning. Til dels har utviklingen på disse to feltene også en sammenheng. En utvidet adgang til å fremsette krenkende omtale hvis den har allmenn interesse, forutsetter at det som *ikke* har allmenn interesse – den private sfære – beskyttes.

Denne utviklingen er forholdsvis ny, men mediene må nødvendigvis navigere etter denne nye virkeligheten. Siden mediene er svært forskjellige, er det vanskelig å utdype dette ytterligere, ut over å vise til den generelle juss.

Her skal jeg innskrenke meg til å fremheve at det også i den generelle nyhetsjournalistikk er en fare for at man trår privatlivets fred for nær. Den samme artikkel kan stundom stå i fare *både* i forhold til reglene om injurier og reglene om privatlivets fred. Tradisjonelt har man da sett at saksøker har nøyd seg med å saksøke basert på injuriereglene. Med den senere tids rettspraksis kan det være grunn til å tro at det vil endre seg.

Med andre ord: Det er grunn til å skjerpe årvåkenheten når det gjelder pikante personopplysninger i saker som ellers har nyhetsinteresse. Det er altså ikke nok med allmenn interesse. I den grad det bringes private og sensitive opplysninger, må disse være *relevante* for det som gjør at saken har allmenn interesse.





Vidar Strømme

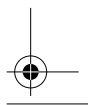
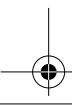
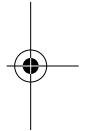
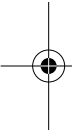
God kritisk journalistikk skal ikke straffes

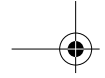
Det tiende og siste budet har jeg stjålet fra tittelen på et hefte utgitt av Institutt for Journalistikk for mange år siden. Setningen har dukket opp i mitt hode under mange saker, og rommer essensen i både etikk og juss.

Det er ikke bare et pliktbud rettet til redaktører, men også en trøst. Det er dessuten uttrykk for en korrekt beskrivelse av rettstilstanden i Norge, heldigvis. Dreier det seg om god kritisk journalistikk straffes man faktisk ikke, selv om man samtidig har krenket noen.

Oppsummert

- Pass på desken
- Vær kritisk til kildene
- Unngå rettslig meningsbærende uttrykk
- Utvis formuleringskunst
- Følg de etiske reglene – og vis det
- Synliggjør at saken er et resultat av en prosess
- Ta vare på notater, logg og bevis
- La den omtalte komme til orde – samtidig
- Ikke krenk privatlivets fred
- God kritisk journalistikk skal ikke straffes





Kapittel 11

Opphavsrett – hva må du passe på?

*Pernille Børset, fagsjef for medie- og næringsjuss,
Mediebedriftenes Landsforening*

For redaktører har opphavsrett og reglene om bruk av åndsverk stor betydning. På den ene siden forvalter man store mengder åndsverk som ansatte og andre bidragsyttere har skapt, og ønsker i stor grad å skjerme disse fra andres bruk i konkurranse med bruk i egne medier. I så måte er det viktig med et sterkt opphavsrettslig vern. På den andre siden havner man stadig i situasjoner der det er nødvendig eller ønskelig å gjengi andres verk.

For å balansere opphavsmannens eneretter er det i åndsverksloven en rekke låne-regler som gir andre enn rettighetshaver mulighet til å bruke verk i forskjellige sammenhenger. Jeg vil forsøke å ta for meg noen av de låne-reglene som er viktigst for mediene.

Bestemmelsene har kun betydning der verket det siteres fra er vernet etter åndsverksloven. Det vil si at det må være et åndsverk eller et fotografisk bilde.

Dersom det er mer enn 70 år siden opphavsmannen døde (eller for fotografiske bilder mer enn 15 år siden fotografen døde samt mer enn 50 år siden bildet ble laget), eller dersom det ikke er et åndsverk kan det gjengis uten tanke på åndsverklovens § 22 (se nedenfor).

Det er viktig å merke seg at offentlige dokumenter er helt unntatt fra åndsverksloven, jf. Lovens § 9. Dette gjelder både norske og utenlandske lover, forskrifter, rettsavgjørelser og andre vedtak av offentlig





Pernille Børset

myndighet. Det samme gjelder forslag, utredninger og andre uttalelser som gjelder offentlig myndighetsutøvelse og som er avgitt av offentlig myndighet, offentlig oppnevnt råd eller utvalg eller utgitt av det offentlige. Offisielle oversettelser av slike tekster er også uten vern. Dette innebærer at for eksempel NOU-er, rapporter fra granskningskommisjoner, proposisjoner og dommer kan gjengis fritt. Dette er frembringelser som fyller de alminnelige vilkårene for opphavsrettslig vern, men hvor hensynet til ønsket om å spre slik informasjon går foran behovet for vern. At slike dokument er helt unntatt fra loven innebærer at det heller ikke er noen plikt til å opplyse om kilden.

I utgangspunktet gjelder bestemmelsen ikke utredninger og lignende som er bestilt av det offentlige, men utarbeidet av private, men dersom slike utgis av det offentlige, vil også disse falle inn under unntaksregelen i § 9. Dokumenter som ikke er laget særskilt for bruk i offentlige dokumenter, men som siteres eller gjengis som vedlegg, for eksempel i en NOU vil falle utenfor. En forsker som har skrevet en artikkel og som tillater at denne trykkes i tilknytning til en offentlig utredning, frasier seg altså ikke sitt opphavsrettslige vern ved å akseptere slik gjengivelse.

Hvis det er et åndsverk, vernetiden ikke er ute, det ikke er unntatt fra åndsverksloven og bruken heller ikke faller inn under en låneregel, må man innhente samtykke fra rettighetshaver for å kunne gjengi verket. Som oftest innebærer det at man må finne opphavsmannen og kontakte denne. En del stoff, for eksempel på Internett, er imidlertid offentliggjort med en aksept fra rettighetshaver om at dette på visse vilkår kan gjengis av andre. For eksempel innenfor Creative Commons-lisenser. Her er det viktig å sette seg inn i de aktuelle vilkårene, bl.a. med hensyn til kreditering og merking, samt huske på at bruk i medier regnes som kommersiell bruk.

Man skal alltid navngi opphavsmannen og kilden i tråd med god skikk. Det er både hensynet til opphavsmannen og leserens mulighet til å finne frem til kilden som ligger bak kravet om kreditering og kildehenvisning. Hva som er «god skikk» vil avhenge av praksis, og ikke





minst hva som er teknisk og praktisk mulig. Det må antas at dersom det ikke er vanskelig eller urimelig, skal opphavsmannen navngis.

Lånereglene til fordel for mediene overlapper hverandre til en viss grad. I slike tilfeller er det den gunstigste regelen for mediene som må legges til grunn.

Sitatretten

Sitatretten er en av de viktigste lånereglene for mediene. Holder man seg innenfor sitatretten, behøver man verken be om samtykke eller betale for bruken. Sitatretten er en nødvendig forutsetning for meningsutveksling og formålet er – litt enkelt sagt – å sikre den alminnelige diskusjonsfrihet. Ved å gjengi relevante deler av for eksempel en avisartikkel, en uttalelse på tv, eller en scene i en film kan man gjøre rede for hva som har blitt sagt, ment eller gjort på en presis måte. Alternativet ville være å beskrive eller gjengi med egne ord eller bilder, noe som blir mer upresist, vil lettere kunne føre til misforståelser og kanskje ikke yte verket man beskriver rettferdighet.

Selv om sitatretten ikke er begrenset til kun å gjelde i samfunnsdebatten, vil formålet være et viktig tolkningsmoment. Utenfor formålssområdet vil retten til å sitere være snevrere enn der man kan begrunne siteringen med hensynet til den alminnelige diskusjonsfrihet. Dette medfører bl.a. at det er antatt at retten til bruk av sitat i reklameøyemed er begrenset.

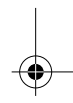
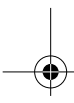
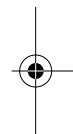
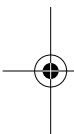
Åvl § 22 lyder:

Det er tillatt å sitere fra et offentliggjort verk i samsvar med god skikk og i den utstrekning formålet betinger.

For at et sitat skal være lovlig må følgende være oppfylt:

Det kan kun siteres fra lovlig offentliggjort verk

Tilgjengeliggjøring for allmennheten kan skje ved spredning, visning og fremføring. Dette betyr at man ikke kan sitere fra for eksempel





Pernille Børset

utkast og manus, fra private brev, fra musikk eller film som ikke med opphavsmannens samtykke er gjort tilgjengelig for allmennheten. Dersom et plateselskap eller en musiker har lagt ut sitt nye verk på sin eller plateselskapets hjemmeside eller YouTube, må det regnes som tilgjengeliggjort for allmennheten selv om det ikke er gitt ut på cd eller på annen måte for salg, fremført på en åpen konsert eller lignende. Hvis musikken derimot er lagt ut av andre, bør man sjekke om den er lovlig tilgjengeliggjort for allmennheten på annet vis. Om verket i ettertid blir trukket tilbake, har ikke betydning. Hvis noen legger ut en lite gjennomtenkt videosnutt av seg selv på nettet, vil man kunne sitere fra denne selv om vedkommende angrer seg i ettertid og fjerner videoen.

I helt spesielle tilfeller kan man tenke seg lovlig sitat fra ikke offentliggjorte verk. Det må i så fall hjemles i hensynet til den alminnelige ytringsfrihet, jf. Grunnlovens § 100 eller EMK art. 10.

Sitatet må være i tråd med god skikk

«God skikk» henviser til en etisk standard – sitatet må være lojalt.

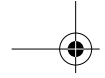
Hva som er god sitatskikk vil avhenge av sedvane og praksis på området. Det betyr imidlertid ikke at enhver praksis er i tråd med god skikk. En urimelig sedvane blir altså ikke lovlig bare fordi den er utbredt. Sitatretten er en lånerett fra opphavsmannens enerett, og man må ved vurderingen av om sitatet er i tråd med god skikk foreta en rimelig avveiing av partenes interesser.

Birger Stuevold Lassen har beskrevet dette som «Det som skikkelige og ansvarsfulle folk anser som redelig og all right bruk av andres åndsverk».

Dette gir visse begrensninger i sitatretten, jeg skal her ta for meg noen av de viktigste punktene:

- Sitatet vil som oftest måtte settes i en sammenheng. Man kan tenke seg at løsevne sitater i visse tilfeller også er tillatt, men det forutsetter at rettighetshaverens økonomiske og ideelle interesser ikke trues. Løsevne sitat er nok ikke tillatt om man gjengir substansielle





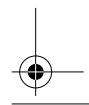
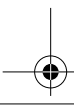
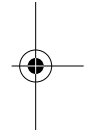
Opphavsrett – hva må du passe på

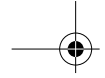
deler av et verk, eller når man gjengir et verk i sin helhet. Man skal også passe seg for å bruke så lange eller mange sitater at disse blir hovedsaken.

- Sitatet må være lojalt i forhold til opphavsmannens økonomiske interesser. I dette ligger det at sitatbruken ikke skal true opphavsmannen/rettighetshaverens økonomiske interesser, for eksempel ved å spre sitatet på en måte som går ut over salg eller bruk av originalverket. Eller ved gjentatte ganger å bruke sitat fra en eller få rettighetshavere selv om det kunne være like naturlig å bruke verk fra andre opphavsmenn.
- Sitatet må være lojalt mot det verket det siteres fra. Man kan ikke plukke ut et sitat som gir ett inntrykk av opphavsmannens mening dersom det fremgår av sammenhengen og resten av uttalelsen at han mener det motsatte. Dette stiller seg selvsagt annerledes om setningen trekkes ut som «Dagens sitat» hvor poenget nettopp kan være å vise frem rare, spissede eller morsomme utsagn. At sitatet skal være lojalt innebærer ingen skranker mot å viderebringe sitat dersom opphavsmannen angrer på formuleringen eller ikke lenger liker verket sitt.
- Sitatet må fremstå som et sitat. I tekst for eksempel ved at man setter sitatet i kursiv eller bruker innrykk, eller på annen måte markerer at dette er et sitat. I andre sammenhenger kan det være nødvendig at man gjør oppmerksom på sitatet i reportasjen.

Det kan kun siteres i det omfang som er nødvendig for å oppfylle formålet med sitatet

Dette innebærer en begrensning i forhold til hvor mye av verket som kan gjengis. I praksis vil det ofte bety at man kun kan sitere deler av et verk, men i enkelte tilfeller kan det være lovlig å sitere et helt verk. For eksempel et helt dikt som består av ett vers, så fremt de andre vilkårene for lovlig sitat er oppfylt. Det kan ikke oppstilles noen generell regel



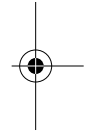
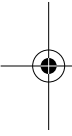


Pernille Børset

for hvor langt et lovlig sitat kan være. Det må avhenge av en konkret vurdering, hvor man bl.a. må se på hvor mye sitatet utgjør av det verk det siteres fra og hvor stor andel det utgjør av det verk sitatet inngår i. Sitatet må kunne være så langt at man får frem det som er hensikten med sitatet. For den som siteres er det ikke nødvendigvis en fordel at sitatet er så kort som mulig. Meningen og nyansene kan komme bedre frem i et litt lenger sitat. Et bredere utsnitt av verket det siteres fra, kan også være nødvendig for ikke å krenke opphavsmannens ideelle rettigheter.

I rettspraksis har man vært varsomme med å overprøve mediens vurderinger av hvor stor del av verket det er grunn til å ta med. Så fremt sitatet ellers er i henhold til god skikk, og særlig om man befinner seg innenfor sitatrettens formålsområde, bør domstolene være tilbakeholdne med å overprøve de redaksjonelle vurderingene med hensyn til hvor mye som siteres. Dette betyr selvsagt ikke at det er fritt frem, domstolene vil helt sikkert slå ned på åpenbare misbruk av sitatretten.

Utenfor formålsområdet må sitatene være helt korte. Muligheten til å sitere i markedsføring er svært begrenset.

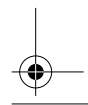
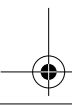


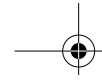
Bruk av kunst og fotografier

Innledning

For mediene er åndsverkslovens §§ 23 og 24 annet ledd sentrale låne-regler. Disse gir adgang til å gjengi kunstverk og foto i tilknytning til en kritisk og vitenskapelig fremstilling, i enkelte tilfeller der kunstverket/fotografiet spiller en underordnet rolle i sammenhengen og ikke minst ved omtale av dagshendelse. Noen av reglene gir mediene rett til å bruke verket uten rettighetshavers samtykke, men mot et vederlag. Andre regler gir rett til slik bruk uten vederlag.

På samme måte som for sitatretten må verket/fotografiet være lovlig offentliggjort dersom det skal gjengis med hjemmel i låne-reglene. Et fotografi eller kunstverk anses som lovlig offentliggjort dersom det med opphavsmannens samtykke er gjort tilgjengelig for allmennhe-





Opphavsrett – hva må du passe på

ten, eller dersom han har overdratt eksemplar av dette, og dette er videresolgt eller vist for allmennheten. Det sentrale er om verket eller fotografiet har blitt spredt eller vist utenfor det private området. Reglene om kreditering vil også gjelde tilsvarende.

Gjengivelse i tilknytning til kritisk eller vitenskapelig fremstilling

Reglene om dette finner vi i åndsverkslovens 23:

Offentliggjort kunstverk og offentliggjort fotografisk verk kan gjengis i tilslutning til teksten i kritisk eller vitenskapelig fremstilling som ikke er av allmennopplysende karakter, når det skjer i samsvar med god skikk og i den utstrekning formålet betinger.

Med samme begrensning kan offentliggjort fotografisk verk mot vederlag gjengis også i kritisk eller vitenskapelig fremstilling av allmennopplysende karakter og i tilslutning til teksten i skrifter bestemt til bruk i opplæring.

Offentliggjort personbilde i form av fotografisk verk kan gjengis i skrift av biografisk innhold.

Bestemmelsene i denne paragraf gir ikke rett til gjengivelse i maskinlesbar form, med mindre det gjelder en ikke-erhvervsmessig gjengivelse etter første ledd.

Uten samtykke og uten vederlagsplikt kan offentliggjort kunstverk og fotografi brukes i tilslutning til teksten i en kritisk eller vitenskapelig fremstilling som ikke er av allmennopplysende karakter. På samme måte som ved sitatretten er det et krav om at bruken skal skje i samsvar med god skikk og i den utstrekning formålet betinger. Gjengivelsen må være en illustrasjon til teksten, og teksten må være hovedsaken i fremstillingen. «Allmennopplysende karakter» må forstås slik at populærvitenskapelige fremstillinger og populærkritikk faller utenfor.





Pernille Børset

Det innebærer at fremstillinger som er ment for «alminnelige lesere», for eksempel generelle artikler om kunstverk, vil falle utenfor. En fremstilling i tilknytning til en fagartikkel i et fagblad vil imidlertid kunne falle inn under denne låneregele. I forarbeidene til loven er det presisert at selv om det i lovteksten står «tilknytning til teksten» kan det ikke tolkes slik at andre former for fremstilling faller utenfor, slik at man for eksempel i et kringkastingsprogram kan benytte denne låneregele.

Bestemmelsens andre ledd gir en videre rett til bruk av fotografier. Disse kan man også gjengi i tilknytning til kritisk eller vitenskapelig fremstilling av allmennopplysende karakter, noe som vel for de fleste medeiere er mer aktuelt enn bruk etter første ledd. Selv om man ikke behøver samtykke fra rettighetshaver, utløser bruken vederlag til opphavsmannen. Også her må bruken skje i samsvar med god skikk og i den utstrekning formålet betinger.

Etter tredjeledd kan offentliggjort personbilde gjengis uten samtykke og vederlag i skrift av biografisk innhold. Bestemmelsen gjelder bare fotografier, og ikke for eksempel malerier. «Biografisk innhold» må antas å omfatte for eksempel en artikkel om en person, men ikke et rent intervju. Artikkelen bør antakelig også være av en viss lengde, for eksempel vil en kort melding om at en person fyller år ikke være nok til å oppfylle kravet om biografisk innhold. Dersom det i biografien omtales andre personer enn «hovedpersonen», er det gode grunner til å tolke bestemmelsen slik at også fotografier av disse kan gjengis.

Det er en viktig begrensning i retten til gjengivelse av kunstverk og fotografier som er beskrevet over. Etter § 23 fjerde ledd kan man ikke gjengi kunstverket eller fotografiet i maskinlesbar form, med mindre det gjelder en ikke-ervervsmessig gjengivelse. Dette innebærer at man ikke kan gjengi verket med hjemmel i denne bestemmelsen på mediens nettsider, eller utgi det på dvd eller lignende.





Gjengivelse ved omtale av dagshending

For gjengivelse ved omtale av dagshending er § 23a første ledd og § 25 første setning de aktuelle bestemmelser i åndsverksloven.

§ 23a. Offentliggjort kunstverk og offentliggjort fotografisk verk kan gjengis i aviser, tidsskrifter og kringkasting ved omtale av dagshending. Dette gjelder likevel ikke verk som er skapt med henblikk på gjengivelse i aviser, tidsskrifter eller kringkasting. Opphavsmannen har krav på vederlag med mindre det gjelder dagshending knyttet til det verket som gjengis.

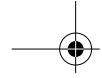
§ 25. Når fremføring eller visning av et verk inngår som ledd i dagshending og denne kringkastes eller gjengis ved film, kan korte avsnitt av verket, eller hele verket hvis det er av lite omfang, tas med ved gjengivelsen.

§ 23a er den viktigste låneregelen for mediene når det gjelder kunstverk og fotografier. Etter første ledd kan mediene gjengi offentliggjort kunstverk eller fotografi ved omtale av dagshending. Selv om det i ordlyden vises til aviser, tidsskrifter eller kringkasting, kan ikke dette tolkes innskrenkende med hensyn til hva slags medium som gjengir. Bestemmelsen dekker også maskinlesbar form.

§ 25 gir rett til å vise korte avsnitt av fremføringer og verk som inngår som ledd i dagshending. Spiller disse en underordnet rolle eller utgjør en del av bakgrunnen, kan hele verket gjengis.

Rekkevidden av bestemmelsene begrenses av begrepet «dagshending». Begrepet ble vurdert av Høyesterett i den såkalte Diana Ross-saken (RT 1995 s 1948) som gjaldt Se og Hørs gjengivelse av bilder fra et fjernsynsintervju med Diana Ross. Dette var første gangen hun lot barna bli avbildet offentlig. Høyesterett pekte på at formålet med bestemmelsen må være å tilgodese allmennhetens interesse med best mulig informasjon om dagsaktuelle hendelser, samt at begrepene «dags» og «hending» gir relativt klare indikasjoner på hva det siktes til. Høyesterett uttalte at det ikke var noen grunn til å tolke begrepet





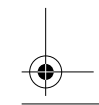
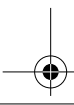
Pernille Børset

snevert, slik at det må ha særlig stor nyhetsinteresse, eller være av interesse for store deler av befolkningen. Hva mediene selv oppfatter som nyhetsreportasje vil være et viktig element. Men et visst minstemål av generell nyhetsverdi må kreves. Høyesterett pekte videre på at pressen i kjendisreportasjer skaper «nyheter» av helt vanlige hendelser uten virkelig informasjonsverdi for allmennheten. At det er interesse for slikt stoff er ikke nok til at denne type stoff får karakter av «dagshending», og for denne type stoff ligger terskelen relativt høyt.

Adgangen til å vise kunstverk og fotografi etter § 23a er noe videre enn adgangen til å gjengi fremføringer eller visninger etter § 25 første setning. Det er nok at kunstverket eller fotografiet illustrerer eller belyser det forhold som omtales. Det kan for eksempel gjengis et maleri av Munch i forbindelse med omtale av en utstilling med hans verk. Man kan imidlertid ikke gjengi maleriet som illustrasjon til et dikt eller kloke ord for dagen. Dersom dagshendingen ikke er knyttet til selve kunstverket eller fotografiet som vises, har imidlertid opphavsmannen krav på vederlag.

For å kunne gjengi fremføringer eller visninger er det et krav om at disse inngår i dagshendingen. Det behøver ikke å være hovedsaken, det må være nok at verket har en naturlig plass i hendingen. Man kan for eksempel vise et kort klipp av en fremføring som skjer i forbindelse med en demonstrasjon eller lignende selv om demonstrasjonene og ikke fremføringen er hovedhendelsen. Slik bruk er vederlagsfri, og på samme vilkår kan man vederlagsfritt gjengi fotografi eller kunstverk i henhold til § 23a. For eksempel kan man gjengi bilde av Sinnataggen i tilknytning til en sak om hærverk på denne skulpturen, eller gjengi et maleri i tilknytning til en sak om eierskapet til dette.

Et viktig unntak fra retten til å gjengi gjelder kunstverk og fotografier som er skapt med henblikk på bruk i mediene. Det innebærer at man ikke kan bruke andre mediers tegninger eller fotografier med hjemmel i denne bestemmelsen. Man kan for eksempel ikke bruke en faksimile av et annet mediums pressebilde for å belyse en sak.





Hvor verket utgjør bakgrunnen eller på annen måte spiller en underordnet rolle i sammenhengen

§ 23a, andre ledd: Er et kunstverk eller et fotografisk verk utgitt, eller har opphavsmannen overdratt eksemplarer av verk som nevnt, kan verket medtas i aviser, tidsskrifter, bøker, ved film og i kringkasting, såfremt verket utgjør en del av bakgrunnen eller på annen måte spiller en underordnet rolle i sammenhengen.

§ 25, andre setning: Når fremføringen eller visningen av verket bare utgjør en del av bakgrunnen eller på tilsvarende måte spiller en underordnet rolle i forhold til hovedemnet for reportasjen, kan hele verket gjengis.

Etter andre ledd i § 23a kan kunstverk eller fotografi gjengis uten samtykke og vederlag dersom verket utgjør en del av bakgrunnen, eller på annen måte spiller en underordnet rolle i sammenhengen. På samme vilkår kan man etter § 25 andre setning gjengi en fremføring eller visning i kringkasting eller film.

Hensynet bak bestemmelsene er «å imøtekomme praktiske behov for å kunne ta bilder eller filme selv om kunstverk vil komme med som en del av bakgrunnen fordi de er en del av omgivelsene hovedmotivet befinner seg i.» jf. Ot.prp. nr. 15 (1994–95) s. 131.

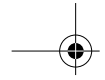
Det er ikke adgang til å «krydre» et bilde. Ved et statsråds-kifte vil det for eksempel være greit å gjengi bilde av den nye statsråden på kontoret selv om det henger kunst på veggen bak skrivebordet hennes. Men det er ikke anledning til å stille opp statsråden foran et maleri for å få en fin bakgrunn og et spennende fotografi.

Den samme begrunnelsen som over ligger til grunn for § 24 annet ledd og tredje ledd:

Kunstverk og fotografisk verk kan også avbildes når det varig er satt opp på eller ved offentlig plass eller ferdselsvei. Dette gjelder likevel ikke når verket klart er hovedmotivet og gjengivelsen utnyttes ervervsmessig.

Byggverk kan fritt avbildes.





Pernille Børset

Med offentlig plass eller ferdselsvei menes uteområder som er tilgjengelige for offentligheten, for eksempel i parker, torg og lignende. Kunstverk i offentlige bygg som rådhus og kirker faller utenfor. Bruk i medier vil i de fleste tilfeller anses som «erhvervsmessig utnyttelse». Spørsmålet blir da om verket klart er hovedmotivet eller ei. Det er ikke nok at det er et av flere hovedmotiv. Det må helt klart være hovedmotivet. I motsetning til bruk etter § 23a andre ledd kan man i dette tilfellet gjerne «pynte» et fotografi ved for eksempel å stille opp et intervjuobjekt ved en statue eller lignende, så lenge det fremgår av billedtekst eller omtalen for øvrig at det er personen som er viktigst i motivet.

Byggverk kan fritt gjengis også dersom det klart er hovedmotivet. Med byggverk menes både bygninger, gaterom, bygningsdetaljer, broer osv.

Offentlige forhandlinger og debatt

Som nevnt i innledningen er visse offentlige dokumenter unntatt fra åndsverksloven. I tillegg til denne har vi også visse andre regler om gjengivelse av offentlig informasjon i åndsverksloven.

§ 26. Forhandlinger i offentlige forsamlinger, styrer, råd og lignende, i møter av valgte offentlige myndigheter, i rettssaker og på åpne møter som holdes for å behandle allmenne spørsmål, kan, med de begrensninger som følger av § 28, enhver gjøre tilgjengelig for allmennheten uten samtykke av opphavsmannen. En opphavsmann har likevel enerett til å utgi samlinger av sine egne innlegg.

Dette er verk som ikke er unntatt åndsverksloven, men hvor det er låne-regler som gir adgang til å tilgjengeliggjøre slike verk uten samtykke og uten å måtte betale vederlag. At disse verkene i utgangspunktet er vernet innebærer at opphavsmannen har sine ideelle rettigheter (retten til å bli navngitt i tråd med god skikk, og vernet mot gjengivelse som krenker opphavsmannen eller verket) i behold, samt at det må opplyses om kilden i tråd med god skikk.





«Forhandlinger» etter § 26 må tolkes utvidende og betyr ikke bare forhandlinger i tradisjonell betydning, men også drøftelser og andre typer møter i styrer, råd og åpne debattmøter om allmenne spørsmål. Videre gjelder det ikke bare muntlige forhandlinger, men også skriftlige uttalelser og innlegg. Rene foredrag vil falle utenfor. Dersom det for eksempel inviteres til et åpent møte hvor en eller flere skal foredra om et tema, vil disse ikke kunne gjengis med hjemmel i § 26. En innledning til en debatt vil derimot regnes som en del av forhandlingene. For at et åpent møte om allmenne spørsmål skal falle inn under bestemmelsen må det være adgang til debatt for de tilstedeværende. Det er altså ikke nok at møtet i seg selv er åpent, også diskusjonen må være åpen for allmennheten. Grensen for hva som faller inn under § 26 eller ikke kan være vanskelig å trekke, og vil bero på en vurdering av hensynet til opphavsmannens interesser på den ene siden og allmennhetens behov for orientering på den andre.

Innlegg som ikke egentlig er et ledd i forhandlingene, vil etter forarbeidene ikke gå inn under gjengivelsesretten, men vil ofte fall inn under § 28 som sier at det kan siteres fra slike verk selv om de ikke er offentliggjort i den utstrekning det er nødvendig for å omtale den sak forhandlingene gjaldt. Det er også adgang til å sitere ved behandling av annen sak dokumentet har betydning for. Det siste innebærer en utvidelse av den alminnelige sitatretten.

§ 33 gir adgang til å gjengi ordskifteprogram som kringkastes og hvor allmenne spørsmål drøftes. Aviser, nettaviser, blogger og andre kan altså fritt gjengi fra diskusjons- og debattprogram i radio og TV så fremt det er allmenne spørsmål som drøftes.

Innsynsrett

§ 27. Vern etter denne lov er ikke til hinder for dokumentinnsyn etter forvaltningsloven og offentleglova eller annen lovgivning.

Loven er heller ikke til hinder for at verk brukes i forbindelse med etterlysning, i etterforskning eller som bevismiddel.



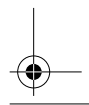
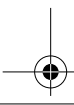
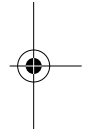
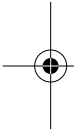


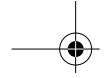
Pernille Børset

I § 27 slås det fast at innsynsretten etter de alminnelige regler om dokumentinnsyn går foran åndsverkslovens regler om tilgjengeliggjøring for allmennheten. Dette innebærer at innsyn ikke kan nektes med den begrunnelse at tilgjengeliggjøring er en av opphavsmannens eneretter. Innsyn fører ikke til at verket ved selve innsynet anses som offentliggjort eller utgitt. Det er imidlertid etter § 28 adgang til å sitere fra slike verk i tilknytning til den sak dokumentet er knyttet til eller annen sak verket er av betydning for selv om de ikke er offentliggjort.

Oppsummert

- Åndsverk kan gjengis fritt dersom det er mer enn 70 år siden opphavsmannen døde (eller for fotografiske bilder mer enn 15 år siden fotografen døde samt mer enn 50 år siden bildet ble laget)
- Offentlige dokumenter er unntatt fra åndsverksloven
- Det kan ellers kun siteres fra offentliggjort verk
- Sitatet må være i tråd med god skikk
- Sitatet må ikke gå lenger enn det formålet betinger
- Opphavsmann og kilde skal oppgis
- Offentliggjorte kunstverk og fotografi kan gjengis helt eller delvis i tilknytning til omtale av dagshendinger
- Offentlige forhandlinger og åpne debatter kan fritt gjengis
- Opphavsretten legger ingen begrensninger på innsynsretten etter offentlighetsloven





Kapittel 12

Forholdet til de tillitsvalgte

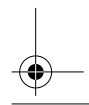
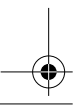
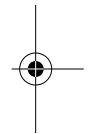
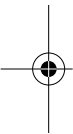
Henrik Munthe, advokat, Næringslivets Hovedorganisasjon

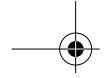
I de aller fleste mediebedriftene er det inngått en eller flere tariffavtaler mellom ledelsen og de ansatte. Organisasjonsprosenten blant journalister og grafiske medarbeidere er svært høy i Norge. Som en del av alle tariffavtaler inngår en av de hovedavtalene som gjelder mellom de sentrale parter, med NHO/MBL på arbeidsgiversiden og enten NJ eller LO og dets forbund på arbeidstakersiden. De to hovedavtalene er med noen få viktige unntak identiske.

Det er hovedavtalene som inneholder de viktigste bestemmelsene om tillitsvalgte og deres rettigheter og plikter. Hovedavtalene inngås med en varighet på fire år. Forhandlingene om revisjon av hovedavtalen skjer under fredsplikt, med andre ord er det ikke anledning til å gå til arbeidskamp hvis en av partene er misfornøyd med resultatet. Normalt er det derfor kun små endringer som skjer når hovedavtalene revideres. De nåværende avtalene utløper ved utgangen av 2013.

Rett og plikt til å velge tillitsvalgte

Hvis arbeidstakerne eller bedriften krever det, skal det velges tillitsvalgte for de organiserte arbeidstakerne. Det forekommer at klubber slutter i bedriften, og det viser seg vanskelig å finne en som vil erstatte henne. Det er ikke ønskelig for noen av partene at samarbeidet mellom ledelse og de ansatte går i stå av den grunn, og for å unngå det kan altså ledelsen forlange at det skal velges tillitsvalgte. Ofte vil det være lettere å forholde seg til et klubbstyre som opptrer på vegne av de





Henrik Munthe

ansatte, enn å måtte forholde seg til hver enkelt arbeidstaker. Å ha tillitsvalgte er med andre ord en viktig del av at det er innført en tariffavtale i bedriften.

Hvem kan være tillitsvalgt?

Etter Hovedavtalen er det et krav at tillitsvalgte velges blant anerkjent dyktige medarbeidere med erfaring og innsikt i bedriftens forhold. Tillitsvalgte skal om mulig ha arbeidet i bedriften i to år.

Det oppstår svært sjelden tvist om disse bestemmelsene i Hovedavtalen. Normalt vil de ansatte og ledelsen ha en felles interesse av at det er erfarne arbeidstakere som skal opptre på vegne av sine kolleger.

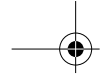
Det er en forutsetning at tillitsvalgte faktisk arbeider i bedriften. Arbeidstakere som f.eks. er i omsorgspermisjon, kan ikke fortsette som tillitsvalgte. Videre er det en forutsetning at den tillitsvalgte velges innenfor den gruppen han skal representere, og blant dem som er omfattet av den aktuelle overenskomsten. Dette betyr at hvis en tillitsvalgt blir flyttet innen bedriften slik at arbeidsoppgavene ikke lenger er omfattet av samme overenskomst som tidligere, f.eks. når en grafisk medarbeider går over til funksjonærområdet, kan han ikke fortsette som tillitsvalgt for sine tidligere kolleger innen sitt gamle område.

Hovedavtalen inneholder en bestemmelse om hvor mange tillitsvalgte som kan velges. Det avgjørende er hvor mange arbeidstakere det er i bedriften og hvor mange av dem vedkommende skal representere.

Det skal velges et arbeidsutvalg (klubbstyre) blant de tillitsvalgte som minimum skal bestå av leder, nestleder og sekretær. Hvis leder er fraværende, skal en av de andre fungere i hennes fravær. Regelen er gitt for at samarbeidet i bedriften ikke må legges på is hvis leder er fraværende, f.eks. ved sykdom. Valgperioden er to år.

Bedriften har krav på å få skriftlig underretning om hvem som er valgt innen åtte dager etter at valget fant sted. Før slik melding er mottatt, kan ikke de valgte anerkjennes som tillitsvalgte, og ledelsen må forholde seg til de tidligere valgte.





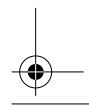
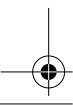
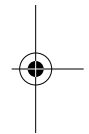
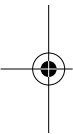
Tillitsvalgtes rettigheter og plikter

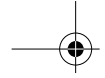
I Hovedavtalen er det flere steder understreket at det er viktig med et godt og tillitsfullt samarbeid mellom ledelse og de tillitsvalgte, og begge parter må bestrebe seg på å få samarbeidet til å fungere. Det heter videre at en gjensidig korrekt og tillitsfull opptreden mellom bedriftens representanter og de tillitsvalgte er en avgjørende forutsetning for samarbeidet. Dette er en grei bestemmelse på papiret, men i praksis kan det være ulike oppfatninger av hva som er korrekt og tillitsfull opptreden. At partene har ulike interesser å ivareta, kan medføre at virkeligheten oppleves forskjellig, og at man agerer på en måte som motparten er misfornøyd med.

Bestemmelsen vil sjelden resultere i at ledelsen kan bli kvitt tillitsvalgte den samarbeider dårlig med. Men det er klart at hvis forholdene er sure, kan ledelsen vise til at tillitsvalgte har plikt til å opptre korrekt og tillitsfullt, på samme måte som de tillitsvalgte kan forlange en slik opptreden fra ledelsens side. Uansett har begge parter plikt etter Hovedavtalen til å påse at de plikter som følger av lover og avtaler blir fulgt, og det er klart i strid med avtalen å medvirke til ulovlig konflikt. Endelig har de tillitsvalgte plikt til ta tilbørlig hensyn til at produksjonen skal lide minst mulig, med andre ord sørge for at forstyrrelsene som følge av arbeidet som tillitsvalgt blir så små som mulig.

Tillitsvalgtes rolle

Kjernen i det å være tillitsvalgt er at man er representant og talsperson for sine kolleger. De tillitsvalgte har rett til å forplikte arbeidstakerne i spørsmål som angår hele arbeidsstokken. Det ligger med andre ord i rollen som tillitsvalgt at man har fullmakt til å inngå avtaler på vegne av sine medlemmer. Riktignok har tillitsvalgte anledning til å fremlegge saker for sine medlemmer, men det er forutsatt at det ikke skjer i enhver sak – det vil lett undergrave autoriteten til den tillitsvalgte hvis han må søke ryggdekning også i alskens småsaker. Således er det eksplisitt sagt at tillitsvalgte skal ha fullmakt til å føre reelle forhandlinger på vegne av sine medlemmer.





Henrik Munthe

Tillitsvalgtes arbeidsforhold

Bestemmelsen som fastslår at de tillitsvalgte skal ha «nødvendig tid» til å utføre sine oppgaver etter Hovedavtalen, kan føre til uenighet mellom partene. En løsning vil ofte være å inngå avtale om faste rammer for tidsbruken. Men hvis heller ikke det fører til enighet, kan saken bringes inn for de sentrale partene. Uansett skal det føres forhandlinger før en tidsramme blir fastsatt, det er ikke noe arbeidsgiver ensidig kan gjøre i medhold av styringsretten.

Hovedavtalen inneholder også regler som fastslår at tillitsvalgte skal ha visse hjelpemidler til disposisjon, herunder tilgang til pc og nett. Likeledes skal de ha tilgang til låsbart skap, telefaks og telefon – alt under forutsetning av at dette er utstyr bedriften har.

Møter i arbeidstiden

Klubbstyret kan ha møter i arbeidstiden uten trekk i lønn, forutsatt at dette skjer i forståelse med ledelsen. Klubben kan altså ikke avholde styremøte uten at det er akseptert av ledelsen.

Når det gjelder medlemsmøter kan også de avholdes i arbeidstiden hvis det dreier seg om valg av tillitsvalgte eller avstemning over tarifforslag. Kravet er at møtet kan avholdes uten vesentlige driftsmessige ulemper. Poenget er igjen at klubben ikke kan innkalle til møte etter eget forgodtbefinnende. Også andre typer medlemsmøter kan holdes i arbeidstiden uten trekk i lønn, forutsatt at det skjer i forståelse med ledelsen.

Godtgjørelse til tillitsvalgte

Når den tillitsvalgte deltar i lokalt avtalte forhandlingsmøter (ikke andre typer møter) har han krav på at tappt arbeidsfortjeneste dekkes. Vanligvis skjer det ved at han ikke blir trukket i lønn for den tiden møtet har tatt. For møter i fritiden heter det i Hovedavtalen for LO–NHO at de skal «godtgjøres med timelønn beregnet etter reglene





Forholdet til de tillitsvalgte

for helligdager og 1. og 17. mai». Mange misforstår bestemmelsen og tror at den gir de tillitsvalgte krav på overtidsbetaling for møter i fritiden. Det er ikke tilfellet. Referansen til beregningsreglene for helligdagsgodtgjørelse viser kun til en metode å beregne timelønnen på, og de tillitsvalgte skal altså ha ordinær betaling uten tillegg selv om møtet finner sted i fritiden.

Tjenestefri for tillitsvalgte

Som vi har sett har de tillitsvalgte krav på «nødvendig tid» til å utføre sine plikter. I tillegg har de krav på å delta på møter og forhandlinger de blir innkalt til av sin organisasjon. Kravet er nesten betingelsesløst, de kan nektes kun der det foreligger «tvingende grunn» til å pålegge dem å bli på jobben. Imidlertid kreves det at ledelsen blir forespurt og gir sitt samtykke, men muligheten til å nekte er altså liten. Det er forutsatt at forespørsel om fri skal fremsettes så tidlig som mulig. Hovedavtalen mellom MBL/NHO og NJ skiller seg noe fra den mellom LO og NHO når det er snakk om hvilke møter og forhandlinger tillitsvalgte etter § 6-9 kan kreve fri til, men i praksis er forskjellene små mellom rettighetene på dette feltet for tillitsvalgte i NJ og f.eks. Fellesforbundet.

Advarsel til tillitsvalgt

Verken lov eller hovedavtale inneholder noen bestemmelser om advarsel til arbeidstakere generelt. Men for tillitsvalgte er det fastsatt i Hovedavtalen at det må foreligge saklig grunn for at tillitsvalgte kan tildeles advarsel begrunnet i utøvelsen av vervet. Det betyr at man kan få en tvist om en ilagt advarsel til tillitsvalgt. Tvisten kan i ytterste konsekvens havne i Arbeidsretten. Regelen er ikke til hinder for at tillitsvalgte tildeles advarsel hvis den er begrunnet i hans forhold som arbeidstaker, f.eks. når det gjelder arbeidsprestasjoner eller overholdelse av arbeidstid.



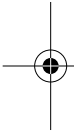


Henrik Munthe

Krav om at tillitsvalgte skal fratre

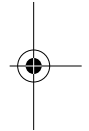
Til tider blir forholdet mellom ledelsen og en tillitsvalgt så anstrengt at det totalt ødelegger samarbeidsklimaet i bedriften. Da kan det være fristende å prøve å bli kvitt tillitsvalgte. I praksis er det svært vanskelig.

Det er viktig å ha klart for seg at tillitsvalgte skal representere arbeidstakerne, og i utgangspunktet må det være opp til dem å avgjøre hvem som skal tale deres sak. Dette til tross, i visse tilfeller kan tillitsvalgte fjernes. Betingelsen er at han har gjort seg skyldig i grovt pliktbrudd. Det er åpenbart et strengt vilkår, men hva som konkret ligger i det må avgjøres i den enkelte sak. Grovt sagt kan det sies at det knapt er andre grunner enn medvirkning til tariffstridige aksjoner som gir grunnlag for fjerning. Det er også grunn til å merke seg at det er NHO som må fremme kravet om fjerning overfor NJ eller LO. Bedriften eller MBL kan altså ikke fremsette et slikt krav.



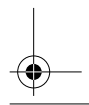
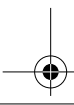
Oppsigelse eller avskjed av tillitsvalgt

Også ved oppsigelse og avskjed av tillitsvalgte må det foreligge saklig grunn, slik tilfellet er i forhold til alle arbeidstakere. I vurderingen av om det foreligger saklig grunn skal alle relevante momenter trekkes inn. Hvorvidt arbeidstakeren er tillitsvalgt er et saklig moment som må tas i betraktning, men hvor tungt det veier vil variere fra sak til sak. Ofte vil det være av liten betydning, men det er viktig at ledelsen uansett foretar en grundig vurdering av tillitsvalgtes rolle i forbindelse med en oppsigelsesprosess.



Hva skal man drøfte med de tillitsvalgte?

Hovedavtalens kapittel IX inneholder en rekke ordrike og detaljerte bestemmelser om informasjon, samarbeid og medbestemmelse. Svært forenklet kan de utlegges som at ledelsen plikter å ha regelmessige drøftelser med klubben, og spesielt skal alle omlegginger som vil få betydning for de ansattes arbeidsforhold, drøftes med de tillits-





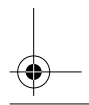
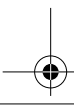
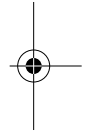
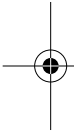
Forholdet til de tillitsvalgte

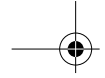
valgte. Drøftelsen skal skje snarest mulig og så tidlig i prosessen at de tillitsvalgte har en reell påvirkningsmulighet på det endelige resultatet. Ledelsen må altså drøfte før endelig beslutning treffes. Plikten til å drøfte er imidlertid ikke det samme som et krav om at det må oppnås enighet. Når de tillitsvalgte har fått fremmet sitt syn, vil ledelsen normalt stå fritt til å fatte vedtak, selv om de tillitsvalgte skulle være uenig i det.

Det understrekes at det som her er anført om kapittel IX er svært unyansert. Hvis bedriften står foran omlegginger, bør man i hvert fall som redaktør lese gjennom de relevante bestemmelsene i Hovedavtalen, og i tillegg rådføre seg med MBL.

Oppsummert

- Hvis det er en tariffavtale i bedriften, kan de ansatte pålegges å velge en tillitsvalgt
- Ikke enhver arbeidstaker kan velges som tillitsvalgt
- Hvis klubbleder er fraværende, skal det utpekes en erstatter for ham
- Begge parter er forpliktet til å gjøre sitt beste for at samarbeidet skal fungere
- Den tillitsvalgte har rett til å forplikte sine medlemmer
- Tillitsvalgte skal ha nødvendig tid til å utføre sine oppgaver
- Skal det i arbeidstiden avholdes styremøter i klubben uten trekk i lønn, kreves det samtykke fra ledelsen
- De tillitsvalgte har ikke krav på overtidsbetaling selv om forhandlingsmøter legges til deres fritid
- Tillitsvalgte har normalt krav på fri (men ikke lønn) for å delta i møter og forhandlinger for sin organisasjon
- Det er en høy terskel for å vinne frem med påstand om at tillitsvalgte skal fratruke
- En tillitsvalgt kan ikke ilegges advarsel begrunnet i utøvelsen av vervet uten at det foreligger saklig grunn
- Ledelsen har en omfattende drøftingsplikt i forhold til de tillitsvalgte



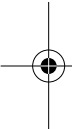


Kapittel 13

Ansettelses i arbeidsforhold

Henrik Munthe, advokat, Næringslivets Hovedorganisasjon

Om det skal foretas ansettelses, og hvem som i tilfelle skal ansettes, faller klart innenfor arbeidsgivers styringsrett. Det betyr at arbeidsgiver i utgangspunktet kan ansette hvem han lyster. Men som så ofte i jusen; dette er kun et utgangspunkt og det finnes flere unntak fra denne hovedregelen.

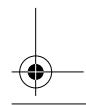
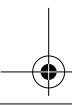
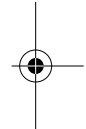


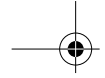
Forbud mot diskriminering

Ved ansettelses er det etter arbeidsmiljøloven (aml. kap. 13) forbudt å diskriminere på grunnlag av politisk syn, fagforeningsmedlemskap, seksuell orientering, funksjonshemming og alder. I tillegg knesetter likestillingsloven et forbud mot kjønnsdiskriminering, og en egen lov om diskriminering har bestemmelser som setter bom for diskriminering blant annet på grunn av etnisitet, hudfarge, språk, religion og livssyn.

Hvis det har et saklig formål og ikke er uforholdsmessig inngripende, vil det i visse tilfeller riktignok være tillatt å forskjellsbehandle. Eksempelvis vil det åpenbart være saklig for en avis med et kristent livssyn å legge vekt på hvilket forhold de ansatte journalistene har til den kristne tro.

Hvis en som har søkt en stilling mener han ikke har fått jobben fordi han er blitt diskriminert på et av de nevnte grunnlagene, er det arbeidsgiver som må dokumentere at diskriminering ikke er grunnen til at arbeidssøkeren ikke fikk jobben (omvendt bevisbyrde). Som





redaktør må du altså kunne argumentere overbevisende for at det er andre grunner for ditt valg enn diskrimineringsgrunnlagene.

Fortrinnsrett

Loven og Journalistavtalen inneholder en rekke bestemmelser som gir visse grupper av arbeidssøkere fortrinnsrett når en stilling er ledig.

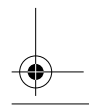
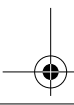
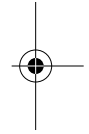
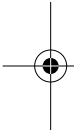
Fortrinnsrett for oppsagte

Hvis bedriften har vært gjennom nedbemanninger og i den forbindelse har gått til oppsigelse av medarbeidere, vil disse ha fortrinnsrett i ett år. Fortrinnsretten gjelder ikke for medarbeidere som har blitt sagt opp på grunn av eget forhold, f.eks. manglende arbeidsprestasjoner eller ikke legitimt fravær. Fortrinnsretten løper normalt fra utløpet av oppsigelsestiden, ikke fra det tidspunktet arbeidstakeren faktisk fratrer. Videre er det en forutsetning at medarbeideren er kvalifisert til den utlyste stillingen. I praksis kan det være vanskelig å avgjøre, men som redaktør skal du være klar over at du ikke kan velge en annen søker fordi han er bedre kvalifisert. Så lenge en som har blitt sagt opp som følge av nedbemanning fyller minstekravene, er det han som skal ha stillingen.

Lovens krav er at arbeidstakeren må ha vært sagt opp for å nyte godt av fortrinnsretten. Det har vært hevdet at også arbeidstakere som har inngått avtale om sluttpakke, har fortrinnsrett. Etter min mening er det ikke hold i et slikt standpunkt, ikke minst på grunn av lovens ordlyd som begrenser fortrinnsretten til dem som har blitt oppsagt. For å være på den sikre siden bør imidlertid fortrinnsretten reguleres i avtaler om sluttpakker.

Fortrinnsrett for deltidsansatte

Også deltidsansatte har fortrinnsrett ved utlysning av utvidet stilling. I tillegg til at vedkommende må være kvalifisert er det også et vilkår at ansettelse av en deltidsansatt i en utvidet stilling ikke skaper vesentlige ulemper for bedriften. Hvis det er nødvendig med flere deltidsansatte





Henrik Munthe

for å få en arbeidstidskabal til å gå opp, vil det lett bli ansett som en vesentlig ulempe å la en deltidsansatt gå over i full stilling. Følgelig vil det være lovlig ikke å ansette deltidsmedarbeideren i en heltidsstilling.

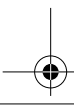
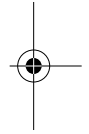
Enkelte aviser har brent seg ved at de ikke er så nøye med hvem de ansetter på deltid, f.eks. helgevakter på sporten. Men når deltidsansatte har fortrinnsrett, vil man lett kunne komme i den situasjon at de kommer inn bakveien som heltidsansatte uten at man har vurdert deres kvalifikasjoner så grundig som man burde. Moralen må være at enhver redaktør bruker god tid og foretar grundige vurderinger ved alle ansettelser, uansett stillingsbrøk.

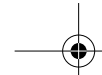
Fortrinnsrett for midlertidig ansatte og vikarer

Etter loven gjelder fortrinnsretten også for midlertidig ansatte som ikke får forlenget sin ansettelse, men derimot ikke for vikarer. Har man arbeidet som vikar for en medarbeider som f.eks. har vært i svangerskapspermisjon, vil man altså ikke kunne kreve fortrinnsrett gjort gjeldende etter loven. Derimot kan man påberope seg fortrinnsrett etter Journalistavtalen § 2 nr. 2 forutsatt at man har vært ansatt i minst ett år og har arbeidet full tid. Dette er imidlertid en langt svakere fortrinnsrettsbestemmelse enn lovens fordi man her kun har fortrinnsrett «under ellers like vilkår», mens lovens krav er at man er «kvalifisert». Hvis bedriften har en søker som er bedre kvalifisert, vil det være saklig å velge henne fremfor vikaren dersom det er Journalistavtalens bestemmelse som legges til grunn. Resultatet vil lett være motsatt hvis det er lovens bestemmelse om fortrinnsrett som kommer til anvendelse i det konkrete tilfellet. Hvor langt Journalistavtalens bestemmelse i praksis går er vanskelig å si eksakt. Meg bekjent har bestemmelsen aldri vært prøvd for domstolene.

Valg mellom flere med fortrinnsrett

Hvis det er flere med fortrinnsrett som søker en stilling, hvem skal bedriften da velge? En søker som har blitt sagt opp, vil etter loven gå foran deltidsansatte og vikarer. Når det er flere som har blitt sagt opp som søker den aktuelle stillingen, skal bedriften anvende de samme





kriterier som ved oppsigelse, det vil si at ansiennitet skal være et tungt moment.

Konsekvenser av å bryte loven

Konsekvensen av ikke å ansette en som har fortrinnsrett, kan være dramatisk. Vedkommende vil da kunne få dom på ansettelse. Resultatet vil lett bli at bedriften må gå til oppsigelse av en annen medarbeider.

Midlertidige ansettelse

Etter norsk rett er den helt klare hovedregel at ansettelse er faste. Der intet annet er uttrykkelig sagt vil det være en fast ansettelse. Hovedformålet med lovens bestemmelser på dette punktet er å verne arbeidstakerne. Lovgivers (Stortingets) ønske er at flest mulig skal nyte godt av det stillingsvernet fast ansatte har. Imidlertid åpner loven for å benytte midlertidig arbeidskraft i visse situasjoner.

Arbeidets karakter – arbeidet atskiller seg fra det ordinære

Lovens hovedbestemmelse om midlertidige ansettelse er ikke blant de mest vellykkede formuleringer i norsk lovgivning. «Avtale om midlertidig ansettelse kan likevel inngås når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten» heter det i aml § 14-9. Hva det betyr kan i praksis være svært vanskelig å avgjøre. Det viktige er å ha klart for seg at hovedregelen er sterk: Av vernehensyn skal arbeidstakere i utgangspunktet ansettes fast. I lovforarbeidene er det anført at hensikten med det sterke vernet er å motvirke at det danner seg et A-lag og et B-lag i arbeidslivet, hvor A-laget tilhører en fast ansatt kjernestab, mens bedriften i tillegg holder seg med et løserer tilknyttet B-lag som skal løse løpende og ordinære oppgaver.

Imidlertid er det ingen tvil om at bestemmelsen åpner for at man kan ansette medarbeidere midlertidig ved forbigående arbeidstopper, f.eks. hvis det må hyres inn flere til å dekke en stor begivenhet. Derimot er det i flere dommer sagt at det i svært begrenset utstrekning er





Henrik Munthe

anledning til å ansette medarbeidere midlertidig i påvente av en mulig fremtidig omorganisering i bedriften.

Prosjektarbeid vil normalt være lovlig etter denne bestemmelsen, men det er et absolutt vilkår at det dreier seg om oppgaver som klart skiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften.

Vikarer

Hvis man har en fast ansatt som er fraværende, vil det være uproblematisk å erstatte vedkommende med en vikar så lenge fraværet varer. For å unngå misforståelser bør det klart fremgå hvem vikaren erstatter. Unntatt er sommervikarer. Da vil det holde at det fremgår av avtalen at vedkommende er vikar i forbindelse med ferieavviklingen. Vikariater trenger ikke å være tidsbegrensede. I praksis knyttes de ofte til fraværet for en bestemt person.

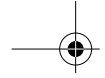
Selv om Ola kommer inn som vikar for Kari når hun er i svangerskapspermisjon, vil det være lovlig å forlenge Olas vikariat hvis han går over til å være vikar for Peder som har utdanningspermisjon. Men i slike tilfeller er det helt avgjørende at arbeidsgiver er nøye med å utstede ny arbeidsavtale slik at Ola hele tiden vet hvem han er vikar for. Hvis det er hyppige forlengelser av et vikariat, særlig hvis det ikke eksplisitt klargjøres hvem vikaren erstatter, vil en domstol lett komme til at vikaren i realiteten er fast ansatt.

Dersom Kari, som er fast ansatt, velger å slutte, kan bedriften velge ikke å erstatte henne. I så fall vil ikke Ola ha krav på å bli fast ansatt. Hvis bedriften derimot velger å erstatte Kari vil Ola kunne ha fortrinnsrett etter Journalistavtalen, som det er redegjort for under pkt. 2.3, altså «under ellers like vilkår», selv om han ikke vil ha fortrinnsrett etter loven.

Tilkallingshjelp

Det er flere mediebedrifter som benytter tilkallingsvikarer (ekstrahjelp og ringevikarer er andre betegnelser på denne typen ansatte). Systemet er da at den som blir oppringt, ikke har plikt til å stille på jobb når han blir bedt om å komme, han kan glatt si at i dag passer det





Ansettelse i arbeidsforhold

ikke. Formelt er det et ansettelsesforhold som begynner når vikaren stiller på jobb og opphører når den avtalte perioden er over, enten det nå dreier seg om en dag, en uke eller noen timer.

Selv om vikaren kan takke nei, har domstolene flere ganger fastslått at tilkallingsvikarer har krav på fast ansettelse. Utgangspunktet for vurderingen vil være hvorvidt det er et permanent behov for arbeidskraft. I så tilfelle skal det dekkes gjennom faste ansettelse, ikke ved bruk av tilkallingsvikarer.

I vurderingen av om det vil være lovlig å benytte tilkallingsvikarer, vil størrelsen på bedriften eller avdelingen være av betydning. Man må også se på hvor påregnelig det er med fravær; hvor stort er fraværet blant de ansatte? For den enkelte tilkallingsvikar vil det også være av betydning hvor ofte og for hvor lenge han har vært tilkalt.

Praksisarbeid

Etter loven er det tillatt å benytte midlertidig ansettelse hvis det er snakk om praksisarbeid. Det må normalt dreie seg om praksis i tilknytning til utdanning.

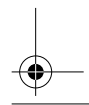
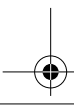
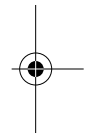
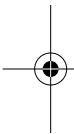
Åremål

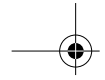
Etter loven er det kun øverste leder i en virksomhet som kan ansettes på åremål. I aviser med en toledersmodell må det antas at det vil være tillatt å ansette både redaktør og direktør på åremål. Dette spørsmålet har imidlertid aldri blitt satt på spissen i form av en rettssak.

Det er vanlig at også mellomledere i pressen ansettes på åremål, men da med en rett til å gå over til en annen og lavere stilling ved avsluttet åremål. Selv om loven ikke eksplisitt åpner for en slik praksis, er det mye som tyder på at når den er så utbredt og aldri har blitt bestridt, må anses som lovlig, nærmest som en sedvane.

Frilansere

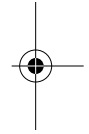
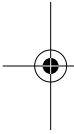
Frilansere benyttes i stor utstrekning i norske medier. I de fleste tilfellene brukes de på en måte som begge parter er vel forlikte om. Imidlertid dukker det fra tid til annen opp situasjoner hvor en frilanser gjør





Henrik Munthe

krav på fast ansettelse. Derfor gjelder det å være seg bevisst sitt forhold til frilansere og ikke bruke dem på en måte som vil resultere i et slikt krav. Til tider dukker det opp saker hvor en frilanser med rette krever fast ansettelse. Den vanligste feilen som gjøres fra bedrifter som havner i en slik situasjon, er at de benytter frilanseren til faste, regelmessige arbeidsoppgaver, f.eks. at vedkommende går inn i en vaktturnus. Det bør være en viss distanse mellom frilanser og bedrift for at det skal være snakk om et reelt frilansforhold. Dette tilsier at omfanget av arbeidsinnsatsen for en frilanser ikke skal nærme seg heltidsjobb. Det er tryggest hvis frilanseren selv holder seg med pc, kamera og annet utstyr, og frilanseren bør ikke ha fast kontorplass i redaksjonen. Heller ikke bør redaktøren instruere frilansere i detalj, det vil lett bli oppfattet som at en arbeidsgiver utøver sin styringsrett. Ideelt sett bør en frilanser betales pr. artikkel eller oppdrag, ingen fast periodisk ytelse. Hvorvidt det er snakk om et reelt frilansforhold, må avgjøres ut fra en helhetsvurdering hvor bl.a. disse momentene skal vektlegges.

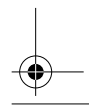
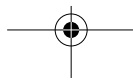
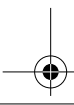


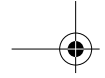
Avslutning av midlertidige ansettelsesforhold

Et midlertidig ansettelsesforhold opphører når det fastsatte tidspunktet kommer, eller når den beskrevne oppgaven eller prosjektet er avsluttet. Det er altså ikke krav om at et slikt arbeidsforhold må avsluttes med en formell oppsigelse. Men det er fastsatt i loven at hvis det midlertidige ansettelsesforholdet har vart i mer enn ett år, har arbeidstakeren krav på en måneds skriftlig varsel. Det er imidlertid ikke fastsatt noen formkrav til et slikt varsel utover at det skal være skriftlig. Konsekvensen av ikke å overholde denne plikten vil være at arbeidstakeren kan kreve en måneds ekstra lønn (mot å stille sin arbeidskraft til disposisjon).

Konsekvenser av ulovlig midlertidig ansettelse

Hvis man har inngått et midlertidig ansettelsesforhold og domstolen kommer til at det er lovstridig å benytte midlertidig arbeidskraft, vil hovedregelen være at arbeidstakeren har krav på fast ansettelse. Det er altså all mulig grunn til å sjekke grundig før man inngår en avtale om arbeidsforhold som ikke er fast.





Plikt til å lyse ut ledige stillinger?

Etter loven har man ingen plikt til å lyse ut ledige stillinger i private bedrifter. Derimot inneholder § 9-15 i Hovedavtalen mellom NJ og MBL/NHO en bestemmelse som fastslår at alle ledige stillinger i redaksjonen med en varighet på mer enn seks måneder skal bekjentgjøres offentlig. Men hvis ledelsen og de tillitsvalgte er enige, kan man nøye seg med intern utlysning.

Ansattes medvirkning ved ansettelse

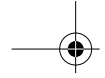
Som nevnt innledningsvis faller det innenfor arbeidsgivers styringsrett å avgjøre hvem som skal ansettes i en stilling. I tillegg er det nedfelt bestemmelser i § 9-15 i Hovedavtalen mellom NJ og MBL/NHO som gir de tillitsvalgte visse rettigheter i en ansettelsesprosess. Det skilles i regelverket mellom to typer stillinger:

Ved ansettelse av redaktør og redaksjonelle ledere har de tillitsvalgte rett til å gi uttrykk for sin oppfatning. Denne oppfatningen skal sendes styret eller det organ som foretar ansettelsen slik at de som ansetter er klar over de tillitsvalgtes mening når de skal foreta sitt valg.

Ved ansettelse som ligger til redaktøren, for eksempel journalister, har de tillitsvalgte større rettigheter. I tillegg til å gi uttrykk for sin mening har de rett til å se alle søknader og anledning til å møte de aktuelle søkerne. Dette betyr ikke at de tillitsvalgte har krav på å være med på det intervjuet ledelsen har med søkerne. Heller ikke kan de tillitsvalgte opptre på vegne av redaktøren, f.eks. når det er snakk om fastsettelse av lønn og øvrige arbeidsvilkår.

Avisoverenskomsten, som gjelder for grafiske medarbeidere, har en lignende bestemmelse som sier at de tillitsvalgte skal ha anledning til å uttale seg om søkere til stillinger i redaksjonen.





Henrik Munthe

Prøvetid og krav til ansettelsesavtalens innhold

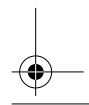
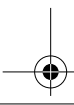
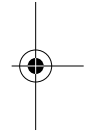
Etter arbeidsmiljøloven er det et krav at alle ansettelsesavtaler inngås skriftlig, og det er listet opp hva som skal med i en slik arbeidskontrakt. De aller fleste punktene er helt opplagte, og det er ikke nødvendig å omtale dem nærmere.

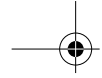
Det er imidlertid grunn til å ofre noen avsnitt på prøvetid. I henhold til loven er det en forutsetning at prøvetid avtales skriftlig. Det betyr at hvis prøvetid ikke er omtalt i ansettelsesavtalen, så gjelder det ingen prøvetid for arbeidsforholdet.

Hensikten med prøvetid er å finne ut om arbeidstakeren passer for stillingen han er ansatt i. I tillegg til tilpasning til arbeidet vil arbeidsgiver kunne vurdere faglig dyktighet og pålitelighet. Hvis medarbeideren ikke svarer til de forventningene arbeidsgiver med rimelighet kan forvente, vil arbeidstaker kunne sies opp.

Lengden av prøvetiden kan maksimalt være seks måneder. Det er likevel anledning til å forlenge prøvetiden utover de seks månedene hvis arbeidstaker har vært fraværende (f.eks. sykdom eller permisjon). Forutsetningen er at det i ansettelsesavtalen er tatt inn en klausul om at prøvetiden kan forlenges, og at arbeidstaker gjøres oppmerksom på at prøvetiden vil bli forlenget før utløpet av den. Hvis partene har avtalt en kortere prøvetid enn seks måneder, vil det være anledning til å forlenge den opp til seks måneder dersom begge parter er enige om det.

Selv om loven gjør det enklere å si opp medarbeidere som ikke svarer til rimelige forventninger i prøvetid, er det viktig at arbeidsgiver sjekker referanser som søkere oppgir. I flere rettsavgjørelser er det uttalt at hvis arbeidsgiver har unnlatt å sjekke referanser, er det arbeidsgiver som må lastes for den oppståtte skaden, og derfor kan bli nødt til å akseptere at arbeidstakeren blir – til tross for at han ikke utfører arbeidsoppgavene til arbeidsgivers tilfredshet. Følgelig er det svært viktig at referanser sjekkes før ansettelse foretas.

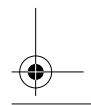
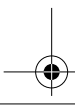
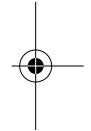


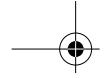


Ansettelser i arbeidsforhold

Oppsummert

- Sørg for at redaksjonelle stillinger blir utlyst
- De tillitsvalgte skal gis anledning til å komme med sitt syn på hvem som skal ansettes
- Sørg for at du ikke kan beskyldes for diskriminering som følge av ansettelsen
- Sjekk om det er noen som har fortrinnsrett til den ledige stillingen
- Sjekk grundig om du er på trygg juridisk grunn før du ansetter noen midlertidig
- Sørg for at frilansere er frilansere ikke bare i navnet, men også i gavnet
- Vær forsiktig med omfattende bruk av tilkallingshjelp
- Inngå skriftlig ansettelsesavtale med egen bestemmelse om prøvetid
- Foreta grundig referansesjekk før ansettelse foretas



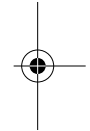
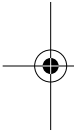


Kapittel 14

Opphør av ansettelsesforhold

Henrik Munthe, advokat, Næringslivets Hovedorganisasjon

Som den helt klare hovedregelen består et ansettelsesforhold inntil det er sagt opp av enten arbeidsgiver eller arbeidstaker. Det hender at et ansettelsesforhold renner ut i sanden, gjerne ved at en arbeidstaker aldri stiller på jobb etter et langtidsfravær og uten å gi beskjed om årsaken til det fortsatte fraværet. Men dette er sjeldne unntak, normalt skal det foreligge en oppsigelse fra en av partene.

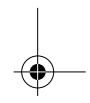
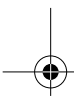


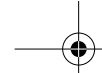
Oppsigelse fra arbeidstakers side

En arbeidstaker kan når som helst si opp sin stilling. En oppsigelse skal være skriftlig, men den trenger ingen begrunnelse. I utgangspunktet har arbeidstaker arbeidsplikt i oppsigelsestiden, men det er full anledning til å inngå avtaler om kortere eller lengre oppsigelsestid enn det som gjelder for arbeidsforholdet. Oppsigelsestidens lengde skal fremgå av arbeidsavtalen eller tariffavtalen. Hvis forholdet ikke er regulert der, angir arbeidsmiljøloven lengden på oppsigelsestiden. Etter loven er oppsigelsestiden fra en til seks måneder, avhengig av alder og ansettelsestid i bedriften. Oppsigelsestiden begynner alltid å løpe første dag i måneden etter at oppsigelsen er levert, uansett om det er arbeidsgiver eller arbeidstaker som går til oppsigelse.

Avtaler om bindingstid

Prinsippet om at arbeidstaker selv kan si opp når han lyster, er imidlertid ikke til hinder for at det inngås avtale om bindingstid. Eksem-





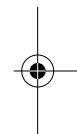
Opphør av ansettelsesforhold

pelvis forekommer det at arbeidsgiver finansierer en utdanning for en av sine medarbeidere mot av vedkommende binder seg til å arbeide i bedriften en viss tid etter endt utdanning. En slik avtale vil i de aller fleste tilfeller være fullt lovlig.

Anledning til å trekke oppsigelsen?

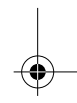
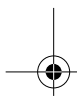
Det forekommer at arbeidstakere som har sagt opp selv angrer seg. Etter en stund ønsker de allikevel å fortsette i bedriften og gir beskjed om at de trekker oppsigelsen. Har de anledning til det? Som så ofte innen arbeidsretten er svaret: Det kommer an på.

Utgangspunktet er at oppsigelsen er bindende når den har kommet frem til arbeidsgiver, det følger av vanlig avtalerett. Hvis oppsigelsen er avgitt under urimelig press, kan den allikevel trekkes. En situasjon som forekommer i praksis er at en medarbeider får valget mellom å si opp selv, eller bli sagt opp. Fra rettspraksis finnes mange saker av denne typen, og hvor arbeidstaker har fått medhold i at oppsigelsen er avgitt under urimelig press fra arbeidsgivers side. Av betydning i en slik vurdering vil det være om det forelå saklig grunn til oppsigelse fra arbeidsgivers side, om arbeidstaker fikk tid til å tenke seg om, hvorvidt han var gitt anledning til å la seg bistå av tillitsvalgt eller andre, hvor lang tid som har gått siden oppsigelsen fant sted og om arbeidsgiver har innrettet seg etter oppsigelsen, f.eks. ved å ansette en ny medarbeider.



Oppsigelse eller avskjed fra arbeidsgivers side

I praksis avstedkommer oppsigelse fra arbeidsgivers side langt oftere juridiske bruduljer enn oppsigelse fra arbeidstakers side. Det er to hovedgrupper av årsaker til denne type oppsigelser; oppsigelse grunnet virksomhetens forhold – typisk en nedbemanningssituasjon forårsaket av sviktende økonomi, og oppsigelse grunnet arbeidstakers forhold – gjerne tilfeller hvor arbeidstaker har forgått seg eller ikke har levert som forventet.





Henrik Munthe

Oppsigelse grunnet virksomhetens forhold

Lovens krav er at enhver oppsigelse skal være saklig begrunnet. Denne sakligheten kan deles i to; generell saklighet – med andre ord at det er saklig å gå til oppsigelse, og personlig saklighet – med andre ord at utvelgelsen er saklig begrunnet. Det er ingen tvil om at det i praksis er den sistnevnte delen av saklighetskravet som forårsaker flest tvister.

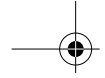
Generell saklighet – sluttpakker

Enhver oppsigelse må ha en bedriftsøkonomisk rasjonell begrunnelse. Før bedriften går til oppsigelse må den vurdere om den kan oppnå ønsket resultat uten å gå til oppsigelse. Etter loven har en bedrift ingen plikt til å tilby sluttpakker for å unngå oppsigelser. Men det er vanlig å gjøre det. Dersom ledelsen ønsker å tilby sluttpakker, bør man ta forbehold om å godkjenne hvem som skal få en slik pakke. Hvis det gjøres til en ubetinget rett for alle ansatte, kan bedriften risikere å miste nøkkelpersonell som må erstattes, fordi den kan miste for mange eller sitte igjen med en gal fordeling mellom arbeidstakergruppene i bedriften. I tillegg til å vurdere sluttpakker må ledelsen overveie om det er mulig å foreta omplasseringer, kutte overtid, ekstrahjelp, frilansere, vikarer og konsulenter for å oppnå ønsket økonomisk resultat. Hvis ledelsen mener problemene er forbigående, er løsningen å benytte permittering fremfor oppsigelser. Selvfølgelig må man også se hen til aldersfordeling i arbeidsstokken; er det noen som nærmer seg alder for pensjon eller AFP? Er det noen som kommer til å slutte eller gå i permisjon med det første? Poenget er at oppsigelser er et drastisk virkemiddel, og arbeidsgiver skal grundig vurdere om det er mulig å unngå.

Individuell saklighet

Hvis det ikke er noen vei utenom oppsigelser, er neste spørsmål hvem som skal sies opp. I praksis er det nesten alltid denne utvelgelsen som er årsaken til at mange oppsigelsessaker havner i retten. Rettspraksis fastslår at det er en rekke momenter som skal tas i betraktning ved valg av hvem som skal sies opp.





Ansiennitet

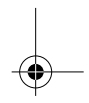
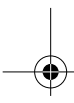
Et av de aller viktigste utvalgskriterier er ansiennitet. Etter Hovedavtalen § 9-12 kan ansiennitet fravikes når det foreligger saklig grunn. Det innebærer at arbeidsgiver vanligvis vil være best tjent med å ta utgangspunkt i ansiennitetsrekkefølgen når utvelgelse skal foretas. Normalt regnes ansiennitet fra siste faste ansettelse i bedriften, men av og til kan det være en glidende overgang fra løsere tilknytning til fast ansettelse. Da vil det som oftest være riktig å beregne ansiennitet etter den totale tiden arbeidstakeren har hatt tilknytning til bedriften. Uansett skal det tas hensyn til om arbeidstakeren har vært tilknyttet bedriften før han ble fast ansatt siste gang. Har han arbeidet der tidligere, men så sluttet, skal også det tas med i totalvurderingen. Ansiennitet er et tungtveiende kriterium. Samtidig er det viktig å understreke at det ikke er det eneste som teller ved utvelgelsen, i motsetning til hva enkelte tror.

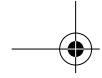
Kompetanse

I tillegg til ansiennitet er det kompetanse eller kvalifikasjoner som er det viktigste kriteriet ved utvelgelse i en nedbemanningsprosess. Hvis det er forskjeller i formell kompetanse som er relevant for stillingen, f.eks. utdanning, er det normalt få problemer. Langt mer utfordrende er det å få gjennomslag for at to arbeidstakere i praksis viser seg å ha forskjellige kvalifikasjoner i det daglige arbeidet, f.eks. ved at en er mer anvendelig enn den andre. Slike vurderinger kan gli over i rene trynefaktorbedømmelser. I tillegg kan det åpne for at en leder får utløp for sine høyst subjektive og personlige sym- og antipatier. Derfor bør en bedrift alltid sørge for at det er mer enn en person som foretar denne type vurderinger. Men hvis det kan dokumenteres, f.eks. i form av vitneforklaringer, at det er forskjeller i anvendelighet og dyktighet, vil det åpenbart være et saklig argument som kan tillegges vekt.

Øvrige utvalgskriterier

I tillegg til ansiennitet og kompetanse er det også andre momenter som kan tillegges vekt. Sosiale forhold kan i visse tilfeller trekkes inn. Imidlertid er det grunn til å vise varsomhet, rett og slett fordi man kan komme





Henrik Munthe

borti svært vanskelig avveininger, f.eks. høy gjeld i forhold til å være ens-
lig forsørger, sykdom kontra vanskeligheter med å skaffe nytt arbeid.

Det kan også være saklig å se hen til om noen av de ansatte har fått
advarsler og om noen har hatt uvanlig høyt fravær.

Interesseavveining

Etter loven er det et vilkår at ulempene for arbeidstaker må veies opp
mot bedriftens behov. Det er ikke ofte denne bestemmelsen medfører
at en oppsigelse blir satt til side som ugyldig, men det er viktig at ledel-
sen ser hen til ikke minst arbeidstakers mulighet på arbeidsmarkedet.
Særlig hvis bedriftens økonomi ikke er spesielt vanskelig, er det viktig
at man ser hen til ulempene for den enkelte.

Plikt til å tilby annet arbeid

Som et ledd i interesseavveiningen må arbeidsgiver vurdere om det er
mulig å tilby arbeidstakeren et annet arbeid i bedriften fremfor å gå til
oppsigelse. Hvis det dreier seg om ledige stillinger som han er kvalifi-
sert for, er det ingen tvil om at han skal ha et tilbud. I praksis kan det
være vanskelig å avgjøre hvor langt denne plikten går når det er snakk
om stillinger hvor det kreves opplæring før den kan fylles.

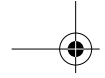
Drøfting med de tillitsvalgte

Ledelsen bør drøfte bruken av utvalgs-kriterier og vekting av disse med
de tillitsvalgte. Hvis det er mulig, vil det være en klar fordel å komme
frem til en avtale om dette. Det skal mye til før en domstol vil sette til
side en avtale inngått mellom ledelsen og de tillitsvalgte om bruk av kri-
terier. Oftest vil tillitsvalgte trekke seg fra diskusjonen når den blir så
konkret at navn nevnes; de nøyer seg gjerne med å vise til at ansiennitet
skal følges. Imidlertid vil det være en fordel om de gis anledning til å
uttale seg også om den konkrete utvelgelsen før ledelsen bestemmer seg.

Avdelingsvis nedbemanning?

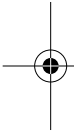
Ofte dukker spørsmålet opp om en virksomhet kan gå avdelingsvis til
verks hvis den må foreta nedbemanning, eller om den er nødt til å





Opphør av ansettelsesforhold

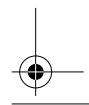
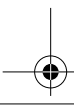
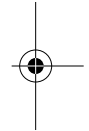
se hele virksomheten under ett. Den sistnevnte varianten kan by på store utfordringer ved at alle må vurderes opp mot alle, og i en stor bedrift kan det medføre omfattende og tidkrevende prosesser. Allikevel er det grunn til å vise tilbakeholdenhet med å følge en annen fremgangsmåte, som regel må man se hele bedriften under ett. Det finnes flere dommer på at man kan se hver avdeling for seg, men da er det gjerne konkrete holdepunkter for at det er en forsvarlig fremgangsmåte. Men hvis man ikke har en avtale med de tillitsvalgte, en fast og langvarig praksis på å se hver avdeling for seg eller et annet sikkert grunnlag, ja så bør ledelsen velge den omfattende prosessen med å vurdere alle under ett. Hvis de økonomiske vanskelighetene er prekære eller det gjennomgående vil kreve omfattende opplæring, vil det være forsvarlig å bedømme hver avdeling for seg. Uansett så bør spørsmålet drøftes med de tillitsvalgte slik at deres syn er klart før ledelsen fatter sin beslutning.



Fristilling, er det mulig?

Enkelte bedrifter ønsker å fristille alle eller noen av sine ansatte i forbindelse med nedbemanning. Fristilling er ikke et begrep som er brukt i loven, men normalt betyr det at ledelsen lager et nytt organisasjonskart, og så må de ansatte søke på de stillingene de ønsker seg i den nye organisasjonen. Hvis hensikten er å kartlegge de ansattes ønsker om fremtidige arbeidsoppgaver, kan det være greit. Imidlertid er det ikke slik at arbeidsgiver kan komme utenom stillingsvernet den enkelte har ved å iverksette fristilling. Det betyr at det må foreligge saklig grunn før arbeidsgiver beslutter at noen skal miste stillingen sin, og det foreligger en plikt til å vurdere om det finnes annet passende arbeid i bedriften. Det er følgelig all grunn til å løfte en pekefinger overfor dem som tror at fristilling er et saliggjørende hokuspokus som vil trylle bort alle bedriftens problemer i en nedbemanningsprosess.

Denne advarselen til tross: Det er mitt inntrykk at det i norsk presse er en utbredt praksis for at når en ny redaktør tiltrer, skal hun ha en viss mulighet til å velge enkelte av sine nærmeste medarbeidere. Derfor forekommer det at mellomledere får en annen stilling for at redak-





Henrik Munthe

tøren skal få anledning til å plukke sine nærmeste medarbeidere i redaksjonen. Men det må understrekes at det meg bekjent kun er snakk om frivillige ordninger. Jeg har ikke hørt om saker hvor noen har blitt oppsagt for at det skal ryddes plass for redaktørens utvalgte. Like klart er det at den som rammes, må få et nytt og meningsfullt arbeid i huset, det er ikke snakk om å bli satt på porten.

Outsourcing

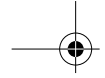
Outsourcing, eller utsettelse av driften på oppdrag, er fremdeles populært i flere bransjer. Særlig gjelder det typiske støttefunksjoner som renhold og kantine, men også IT og økonomifunksjoner er hyppig blitt outsourcet. Ikke all slik utsetting er forenlig med lovens bestemmelser.

Avhengig av hva som blir overført, kan en outsourcing innebære at det er snakk om en virksomhetsoverdragelse. Hvis det er tilfelle, vil alle de berørte ansatte ha krav på å bli med over til den nye virksomheten og beholde sine arbeidsvilkår. Selv om det ikke dreier seg om en virksomhetsoverdragelse, vil outsourcingen være lovstridig hvis virksomheten overføres til selvstendige oppdragstakere, i motsetning til en ordinær bedrift med normale ansettelsesforhold. Hensikten med bestemmelsen er å verne de ansatte mot å bli presset ut for at bedriften skal hyre inn personer, gjerne de samme som har blitt oppsagt, de ikke har noe arbeidsgiveransvar for.

Oppsigelse eller avskjed grunnet arbeidstakers forhold

Lovens krav for oppsigelse grunnet arbeidstakers forhold er det samme som ved oppsigelse grunnet virksomhetens forhold; oppsigelsen skal være saklig begrunnet. Ved grove tilfeller kan en arbeidstaker gis avskjed, altså umiddelbar heving av arbeidskontrakten eller «sparken på timen». Vilkåret for å benytte avskjed er at arbeidstakeren har gjort seg skyldig i grovt pliktbrudd eller vesentlig mislighold av arbeidsavtalen. Det er en svært streng reaksjon, og skal forbeholdes de ekstraordinære tilfellene. Det er verdt å merke seg at avskjed er en reaksjonsform som ikke kan benyttes når det er virksomhetens for-





Opphør av ansettelsesforhold

hold som er årsak til avslutning av arbeidsforholdet. I en slik situasjon vil det jo ikke være snakk om mislighold av arbeidsavtalen fra arbeidstakers side.

Advarsel

I motsetning til hva mange tror er det ingen regler om advarsler i loven, verken om når advarsler kan ilegges eller formregler om hvordan de skal utformes. Men det er i en rekke dommer likevel lagt stor vekt på hvorvidt advarsler har vært gitt før oppsigelse eller avskjed gis. En oppsigelse med årsak i arbeidstakers forhold skal ikke komme overraskende, er en formulering som går igjen i flere rettsavgjørelser. Derfor bør ledelsen følge opp kritikkverdige forhold med advarsler.

Det er tre forhold som er viktige når man skriver en advarsel: For det første må man benytte begrepet advarsel i dokumentet slik at det ikke er noen tvil om hva som menes. For det andre må det klart fremgå hva arbeidsgiver er misfornøyd med, og endelig bør det presiseres at eventuell gjentakelse vil kunne ha konsekvenser for ansettelsesforholdet.

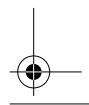
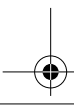
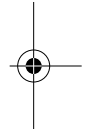
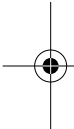
Typetilfeller

Dommer om avskjed eller oppsigelse grunnet arbeidstakers forhold er gjerne svært konkret begrunnet, og det kan ofte være begrenset hvilken overføringsverdi som ligger i dem. Det viktigste rådet å gi en arbeidsgiver som vurderer å gå til oppsigelse, vil derfor være å rådføre seg med en kompetent arbeidsrettsjurist. Men noe kan allikevel sies om hvilke grunner som kan påberopes som grunnlag for en oppsigelse.

Ulovlig fravær, enten uteblivelse eller hyppige tilfeller av for sent fremmøte, vil kunne gi grunnlag for oppsigelse. Også manglende underretning om fravær kan påberopes.

Økonomiske misligheter blir det gjennomgående slått hardt ned på og vil ofte kunne være grunnlag for avskjed, selv om det aktuelle beløpet er lite.

Mangelfulle arbeidsprestasjoner kan også være oppsigelsesgrunn, men da skal det være et markant avvik mellom hva som med rimelighet kan forventes og hva arbeidstakeren faktisk presterer. Det er av





Henrik Munthe

stor betydning hva slags opplæring og tilrettelegging bedriften har bidratt med, og arbeidstaker må ha fått klar beskjed om at man er misfornøyd med prestasjonene hans, helst i form av en advarsel.

Brudd på lojalitetsplikten kan være så alvorlig at det gir grunnlag for avskjed eller oppsigelse. Det kan blant annet dreie seg om arbeid i konkurranse med hovedarbeidsgiver, eller i særlig alvorlige tilfeller negativ omtale av egen arbeidsgiver til utenforstående.

Sykdom og sykefravær kan i spesielle tilfelle gi grunnlag for oppsigelse, men det skal mye til. Normalt vurderes en oppsigelsessak på grunnlag av hva som har skjedd i fortiden, men i sykdomstilfellene er det fremtiden som er viktigst; hva slags prognoser er det for sykdommens utvikling?

Rusproblemer kan gi grunnlag for oppsigelse, men her bør arbeidsgiver i første omgang prøve å hjelpe hvis arbeidstaker er motivert for å bli kvitt problemene, f.eks. gjennom et AKAN-opplegg.

De eksemplene som her er nevnt er ingen uttømmende liste, det finnes langt flere grunnlag. Som nevnt bør en arbeidsgiver innhente en vurdering fra kyndige fagfolk før han går til oppsigelse begrunnet i arbeidstakers forhold.

Endringsoppsigelse

Begrepet endringsoppsigelse er ikke definert i loven, men normalt innebærer det at arbeidstaker blir sagt opp fra en stilling med tilbud om ny stilling i samme bedrift. Spørsmålet er gjerne i hvilken grad arbeidsgiver kan pålegge arbeidstaker nye arbeidsvilkår, eller sagt på en annen måte: Hvor langt går styringsretten på dette feltet?

Det sentrale begrepet når det skal vurderes, er om *stillingens grunnpreg* endres. Hvis en endring ikke røkkes ved stillingens grunnpreg, vil endringen gjerne kunne pålegges i kraft av styringsretten. Hvis derimot grunnpreget endres, må man gå veien om en avtale, med andre ord at arbeidstaker aksepterer endringen. Hvis han nekter å akseptere endringen, er det ingen vei utenom en endringsoppsigelse. Saksbehandlingen ved en endringsoppsigelse er den samme som ved en ordinær oppsigelse. Også ved en endringsoppsigelse skal det foreligge





Opphør av ansettelsesforhold

saklig grunn. Imidlertid er det ingen tvil om at det skal mindre til før kravet om saklig grunn er oppfylt når arbeidstakeren får tilbud om en relevant stilling i bedriften enn om han hadde blitt satt på gaten.

Saksbehandling ved oppsigelse

Det er svært viktig at ledelsen gjennomfører oppsigelser etter en grundig saksbehandling. Ikke sjelden har oppsigelser blitt satt til side fordi saksbehandlingen ikke har vært forsvarlig etter domstolens skjønn – selv om den ikke har hatt innvendinger mot selve grunnlaget for oppsigelsen.

Forut for oppsigelsen skal saken drøftes med den det gjelder. Han har anledning til å la seg bistå av tillitsvalgt på drøftingsmøtet. Hensikten er at den som står i fare for å miste jobben skal kunne gi sitt syn på saken før beslutningen treffes. Derfor er det viktig at et slikt møte fremstår som en reell drøftelse forut for beslutning, og ikke informasjon om et vedtak som allerede er truffet. I tillegg skal mulige oppsigelser drøftes med de tillitsvalgte.

Loven inneholder strenge krav til hva som skal med i en oppsigelse, og det er viktig at man benytter en formriktig oppsigelse, jf. aml § 15-4 og 15-5.

Etter at oppsigelse er gitt, har den oppsagte rett til å kreve forhandlinger i et forsøk på å løse saken. Blir ikke partene enige, havner saken i retten hvis den oppsagte tar ut stevning innen åtte uker fra forhandlingsmøtet fant sted.

Så lenge saken verserer i rettssystemet vil den oppsagte som hovedregel ha krav på å stå i stillingen, med andre ord fortsette i jobben. Det motsatte er tilfellet ved avskjed, da har han i utgangspunktet ikke rett på å fortsette i jobben frem til saken er avgjort ved dom.

Suspensjon

Suspensjon er det samme som midlertidig opphør av ansettelsesforholdet. Det er to vilkår for å kunne suspendere en medarbeider. For det første må det være grunn til å anta at han har gjort seg skyldig i forhold som kan gi grunnlag for avskjed, det er med andre ord ikke til-



Henrik Munthe

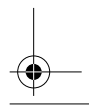
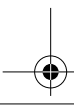
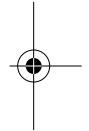
strekkelig med mistanke om forhold som kan føre til oppsigelse. For det andre må virksomhetens behov tilsi at det er nødvendig å iverksette suspensjon. Det klassiske eksemplet er ved mistanke om at en medarbeider har begått underslag. For å undersøke om det er hold i mistanken vil det være avgjørende at vedkommende ikke er til stede for å kunne fjerne materiale, og da vil suspensjon være det riktige virkemiddelet.

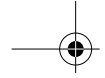
Søk bistand!

Det må sterkt understrekes at gjennomgangen i dette kapittelet er svært summarisk og stikkordsmessig. Hvis bedriften vurderer å gå til oppsigelser, er det svært viktig at man rådfører seg med arbeidsrettslig ekspertise.

Oppsummert

- Oppsigelse fra arbeidstakers side skal være skriftlig
- Normalt har en arbeidstaker ikke anledning til å trekke egen oppsigelse
- En oppsigelse begrunnet i bedriftens forhold skal alltid være økonomisk rasjonell
- Ansiennitet er ikke det eneste som skal tillegges vekt ved utvelgelse når det må nedbemannes
- Sørg for at flere er involvert i utvelgelsen
- Bruk av kriterier i nedbemanning bør drøftes med tillitsvalgte
- Vær forsiktig med avdelingsvis nedbemanning hvis det ikke er avtale med tillitsvalgte
- Vær tilbakeholden med å benytte fristilling som virkemiddel
- Avskjed er forbeholdt de svært grove forgåelser fra arbeidstakers side
- Det er svært viktig med grundig og formelt korrekt saksbehandling ved oppsigelse
- Ikke gå til oppsigelse av noen før du har rådført deg med en kompetent arbeidsrettsjurist





Kapittel 15

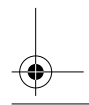
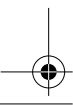
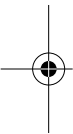
Streik – hva gjør redaktørene?

*Arne Jensen, ass. generalsekretær og Nils E. Øy, generalsekretær
i Norsk Redaktørforening*

Sentrale tariffoppgjør kommer gjerne hvert annet år, fordi tariffavtalene som regel er to-årige. I mange år er det skjedd i år med partall, som 2008, 2010, 2012, 2014. I årene imellom kommer gjerne såkalte «mellomårsoppgjør», med mulighet for å forhandle om rene lønnsjusteringer, men uten den store dramatik som hovedoppgjørene kan ha. I tillegg til sentrale tariffavtaler (som Journalistavtalen) er bedriften som oftest også bundet av Hovedavtalen (grunnregler for arbeidslivsorganisasjonene), og dessuten lokale avtaler som er supplerende/utfyllende til Journalistavtalen. Slike lokale avtaler har gjerne samme varighet/utløpstid som tariffavtalen.

Tariffavtalene mellom Norsk Journalistlag (NJ) og arbeidsgiverne på mediesektoren har oftest utløp på vårparten, typisk 31. mars og med en oppsigelsesfrist på to måneder. Et sentralt tariffoppgjør vil dermed gjerne starte med at NJ sier opp sine avtaler med ulike arbeidsgivere omkring 31. januar. Det kan være Mediebedriftenes landsforening (MBL), som har avtale både for avisansatte, ukepresseansatte, digitale medier og etermedier, eller fagpressen eller direkte med NRK, TV 2 eller andre medieselskaper.

Dette innebærer at oppgjør – med risiko for åpne konflikter – starter i år med partall, og senest med en avtaleoppsigelse fra Norsk Journalistlag ved utløpet av januar måned. Det er imidlertid først ved overlevering av krav og normalt samtidig berømmelse av de første forhandlingsmøter mellom partene, at tidsstyring av videre prosess star-





Arne Jensen

ter. Når kravene overleveres, varsles også *plassoppsigelse* for samtlige NJ-medlemmer som omfattes av forhandlingene, men dette skal ikke forveksles med *plassfratredelse*, som vi skal komme tilbake til. Samtidig berammes de første forhandlingsmøter.

Overlevering av kravene setter etter NJs mening også en frist for eventuell utmelding som medlem av NJ. Utmelding skal etter NJs vedtekter meldes med en måneds varsel, men uttreden kan ikke skje etter at tariffkrav er overlevert.¹¹ Da er man bundet til organisasjonen (og eventuell deltakelse i konflikt), inntil ny tariffavtale foreligger. Bestemmelsen er etter NRs mening ikke god, ettersom det ikke er forutsigbart når en slik virkning inntreffer. NR (og MBL) mener at NJ neppe kan sette makt bak bestemmelsen dersom det dreier seg om en reell overgang til redaktørstilling. På den annen side kan det – med riktige forberedelser fra arbeidsgivers (sjefredaktørens) side – forholdsvis enkelt treffes tiltak som hindrer at uenighet om slike spørsmål skal tilspisse en konfliktsituasjon.

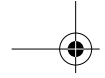
Foran et tariffoppgjør er det grunn til å advare mot å inngå noen form for lokal avtale eller protokoll om kjøreregler i egen bedrift ved eventuell konflikt. Av erfaring vet vi at NJs tillitsvalgte tidlig i prosessen forsøker å binde opp ansvarlig redaktør på denne måten. Slike henvendelser bør avvises, uansett når de kommer. Ansvarlig redaktørs orientering om eventuell utgivelse og andre forhold ved eventuell åpen konflikt, bør først komme når det blir aktuelt, f.eks. når det foreligger forhandlingsbrudd eller senest ved meklingsbrudd.

For oversiktens skyld er følgende veiledning delt inn i tre faser: før, under og etter konflikten.

Under konflikten i 2002 bygget NRs anbefalinger i hovedsak på en utredning fra professor Henning Jakhelln, en utredning som ble utarbeidet i etterkant av streiken i 1990. Etter Jakhellns utredning ble det i

11. NJs vedtekter, § 8 **Utmelding**: Utmelding av NJ skjer skriftlig til NJs sekretariat med 1 kalendermåneds varsel med kopi til lokallaget. Hvor NJ har fremmet tariffkrav, kan uttreden fra organisasjonen ikke gjøres gjeldende før ny tariffavtale foreligger, selv om varslingsfristen på en kalendermåned overskrides.





Streik – hva gjør redaktørene?

1992 laget en «motmelding» fra NJs side, ført i pennen av daværende NJ-jurist Theo Jordahl. Etter konflikten i 2002 ble det laget ytterligere tre utredninger:

1. Streikebryteri og redaktører, av professor Stein Evju, på oppdrag fra NR
Tilgjengelig på: <http://www.nored.no/article.aspx?id=878>
2. Redaktørers adgang til å benytte produsert journalistisk materiale under journaliststreik, av advokat dr. juris Kyrre Eggen, på oppdrag fra NR
Tilgjengelig på: <http://www.nored.no/article.aspx?id=877>
3. Utredning om opptreden under streik, av advokat Einar Stueland, på oppdrag fra NJ

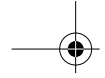
Du kan også gå inn på NRs hjemmesider (www.nored.no) hvor det blir lagt ut ulike utredninger og orienteringer, samt lenker til andre aktuelle nettsteder med informasjon om tariffoppgjør og mulige konflikter.

Vi understreker at det som er rubrisert som «anbefaling» er nettopp det. Det er opp til *den enkelte ansvarlige redaktør* å avgjøre hvordan konflikten skal håndteres i egen redaksjon. Våre innspill er primært ment som hjelp for dem som er usikre og har behov for råd og veiledning, samtidig som vi ønsker å tydeliggjøre NRs generelle holdning til enkelte sentrale spørsmål. Vi vil også – så langt det lar seg gjøre – utveksle informasjon om hvordan redaktørene håndterer konflikten og hvilke valg som gjøres. Dette for at hver og en av dere skal ha en viss føling med hva som skjer andre steder, og hvilke vurderinger og valg kolleger foretar. Vi understreker også at så vel NRs sekretariat som styret og regionledere vil være tilgjengelige for dem som har behov for noen å diskutere vanskelige spørsmål med. En oversikt over navn, telefonnumre og e-post-adresser vil du finne på medlemsidene på våre hjemmesider.

Tidligere åpne konflikter på medieområdet:

1955: 75 programmedarbeidere i NRK i streik.





Arne Jensen

1990: Journalister, streik og lockout i aviser.

1993: Journaliststreik i NRK.

2002: Journaliststreik i aviser.

2004: Journaliststreik i aviser.

2006: Journaliststreik i NRK.

Fase 1: Forut for eventuell konflikt

a) Tidsforløp

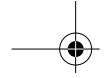
Tidsforløpet i forbindelse med forhandlingene, eventuell megling og eventuell konflikt er som følger:

- Kravene overleveres en tid forut for de berammede forhandlingsmøtene.

I 2004 ble kravene overlevert onsdag 31. mars, og forhandlingene startet onsdag 21. april, mens overlevering i 2006 først skjedde 27. april – vel en uke før forhandlingsstart 3. mai. Parallelt med overlevering av krav varsles det *plassoppsigelse* for samtlige medlemmer som omfattes av forhandlingene. Dette er altså noe annet enn *plassfratredelse*, som vi kommer tilbake til.

- Ved eventuelt brudd i forhandlingene innkalles partene til Riksmeglingsmannen. Det skjer normalt ti dager etter at forhandlingene er avsluttet. I 2004 ble partene innkalt til megling mandag ti. og tirsdag 11. mai, altså drøyt to uker etter *forhandlingsbrudd*.
- Dersom forhandlingene bryter sammen, er det viktig snarest å sende ut *betinget permitteringsvarsel* til de ansatte i bedriften som ikke er omfattet av plassoppsigelsen. Dette kan skje kollektivt og i form av oppslag, jf. punkt e). I forkant av varselet skal det avholdes møter med de tillitsvalgte. Dette må skje med minst 14 dagers frist. Reglene for dette finnes i Hovedavtalen kapittel VII. Standardformular for permitteringsvarsel finner du som Bilag 3 til denne veiledningen.
- Når det er gått 10 dager etter at meglingsmannen har nedlagt forbud mot arbeidsstans, kan partene begjære meglingen brutt. Senest fire virkedager etter *meglingsbrudd* kan *plassfratredelse* for de organiserte iverksettes. I 2004 ble dette varslet fredag 7. mai. Plassfratre-





Streik – hva gjør redaktørene?

delse innebærer en konkretisering av nøyaktig hvilke medlemmer i hvilke bedrifter som vil bli tatt ut i en eventuell streik.

- Dersom det ikke oppnås enighet underveis, mekles det normalt til fristens utløp, vanligvis kl 24.00 siste meglingsdag. Dersom det ikke mekles på overtid, trer plassfratredelsen normalt i verk fra samme tidspunkt.

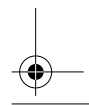
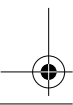
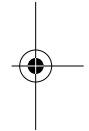
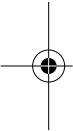
b) Møter med de tillitsvalgte

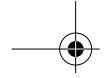
Hva sier jussen?

Bortsett fra i de tilfeller hvor det er aktuelt å sende ut permitteringsvarsel for ansatte som ikke er omfattet av plassfratredelsen, er det ingen plikt til å avholde møter med de tillitsvalgte forut for en eventuell konflikt.

NRs anbefaling

NR *anbefaler* at det holdes møter med de tillitsvalgte *før meglingen starter*, og at ansvarlig redaktør i disse møtene klargjør hvordan ledelsen vil forholde seg til en eventuell arbeidskonflikt. Det innebærer at så vel publisistiske som mer praktiske spørsmål bør avklares. Det bør føres protokoll/referat fra disse møtene. NR vil anbefale at dette dokumentet gis form av en orientering fra ansvarlig redaktør, og at de tillitsvalgtes synspunkter eventuelt tas inn som merknader til denne. Vi vil sterkt fraråde at redaktører går inn på mer eller mindre «ferdigskrevne» avtaler som legges frem fra de NJ-tillitsvalgte, avtaler som gjerne er utformet sentralt i NJ. Uansett er det viktig å få protokollert hva ledelsen har sagt om hvordan man skal opptre, slik at man ikke i ettertid blir beskyldt for å ha opptrådt annerledes enn hva som ble signalisert. Det bør også avtales daglige møter med de tillitsvalgte underveis i en eventuell konflikt. NR vil anbefale at disse møtene avholdes med de *tillitsvalgte*, og ikke eventuelle «streikeledere», representanter for fylkeslagene i NJ eller andre. Det er også viktig å understreke alle parters – også de streikendes – ansvar for bedriftens renommé i konfliktperioden. Det bør gjøres avtale om hvordan man håndterer eventuelle medarbeidere som er på kurs på det tidspunktet konflikt inntreffer.





Arne Jensen

Eksempel på hvordan en orientering som nevnt kan se ut er lagt ved denne veiledningen som vedlegg 1.

Vi anbefaler at det også avholdes møter/samtaler med eventuelle frilansere, vikarer, løsmedarbeidere og studenter på praksisplass som ikke omfattes av en konflikt. Jf. her punkt 2 b).

c) Praktiske spørsmål – utstyr og lignende

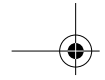
Hva sier jussen?

En plassfratredelse innebærer i prinsippet at arbeidsforholdet opphører. De ansatte som omfattes av konflikten, har dermed ingen rettigheter til besittelse eller bruk av bedriftens utstyr og dette kan tilbakekalles. Det gjelder hjemme-pc-er som er betalt av bedriften, biler, mobiltelefoner, nøkler og lignende. Samtidig kan bedriften stoppe all dekning av kostnader knyttet til for eksempel aviser og hjemmetelefon. De ansatte har i utgangspunktet ikke adgang til bedriftens lokaler under en konflikt, og eventuelle personlige eiendeler som den ansatte ønsker tilgang til, må derfor fjernes forut for eventuell konflikt.

NRs anbefalinger

Det er vanskelig å gi særlig presise anbefalinger hva gjelder spørsmål om tilbakekalling av utstyr og lignende. Erfaringene fra forrige konflikt viser at praksis var noe forskjellig. Enkelte bedrifter tilbakekalte alt utstyr som bedriften eide, mens andre lot medarbeiderne beholde for eksempel hjemme-pc-er. Uansett hvilken linje man legger seg på, er det viktig å si fra tydelig om dette på forhånd, og i rimelig tid, gjennom møtene med de tillitsvalgte, og at dette protokolleres og dessuten meddeles alle berørte direkte i skriftlig form. Det er også viktig å avklare hvordan det praktiske skal organiseres. Selv om bedriften lar de ansatte beholde utstyret under konflikten, er det viktig å si klart fra dersom det ikke er aktuelt å dekke utgiftene knyttet til eventuell bruk. Adgangen til bedriftens dataanlegg bør skjermes. Det er også viktig å avklare hvorvidt streikevakter kan oppholde seg på bedriftens område





Streik – hva gjør redaktørene?

og hvilke forventninger bedriften har til vaktens opptreden, for eksempel hvorvidt disse skal kunne benytte bedriftens toaletter. Det er også sentralt å slå fast at vaktene ikke skal hindre eller forstyrre besøgende til bedriften.

d) Møter med underordnede redaktører

Hva sier jussen?

Det er ingen plikt til å avholde møter med de underordnede redaktørene.

NRs anbefaling

Underordnede redaktører havner ofte i en vanskelig posisjon under en streik. Mange sitter til daglig nærmest de NJ-organiserte, samtidig som de tilhører redaksjonens ledergruppe og opptrer på vegne av ansvarlig redaktør. Det er derfor viktig at ansvarlig redaktør gir de underordnede redaktører så grundig informasjon som mulig på forhånd, og at det ikke hersker noen tvil om hvordan bedriften og den enkelte underordnede skal opptre under en eventuell konflikt. Det er også viktig at ansvarlig redaktør tydeliggjør at det er han/hun som står ansvarlig for de beslutninger som tas vedrørende organisering av arbeidet under en konflikt og for hva som skal publiseres. De underordnede redaktørene må også bli varslet om mulige permitteringer for deres del. Se for øvrig mer om nettopp dette under punkt e).

e) Permitteringer

Hva sier jussen?

Dersom det er aktuelt å permittere ansatte som ikke er omfattet av plassfratredelsen, må varsel gis 14 dager før eventuell permittering iverksettes, jf. punkt a). Det normale er at dette gis i form av et betinget permitteringsvarsel. Forut for et slikt varsel skal det avholdes møter med de tillitsvalgte. Ved kollektive betingede permitteringsvarsler er det i utgangspunktet ikke nødvendig å varsle hver enkelt arbeidstaker ved personlig brev. Det holder å benytte oppslag, rundskriv i posthyller eller lignende.





Arne Jensen

NRs anbefaling

NR har hevdet – og fått gjennomslag for – at det tilligger ansvarlig redaktør å ta beslutninger om eventuelle permitteringer av redaksjonelle medarbeidere. I NRs standardkontrakt er det tatt inn et eget punkt om at «Det tilligger sjefredaktøren å ansette og avsette – og eventuelt permittere – redaksjonelle medarbeidere». I de veiledende normene er ikke permitteringer nevnt spesifikt, men NR mener dette logisk må følge av ansvaret for ansettelser og avsettelser. Så lenge redaktøren er den som står ansvarlig for beslutningen om å utgi eller ikke, må også redaktøren avgjøre hvilken bemanning som må til for å kunne utgi publikasjonen. I en konflikt i NJ-området vil dette kunne ha betydning for så vel underordnede redaktører som grafisk/teknisk personale i redaksjonell linje, i den utstrekning de er å betrakte som «redaksjonelle».

f) Særlig om permittering av underordnede redaktører

Hva sier jussen?

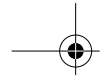
Det er vanskelig å argumentere for noen annen konklusjon enn at underordnede redaktører må betraktes som «arbeidstakere» og dermed kan utsettes for permittering. Beslutningen om dette må, i hvert fall ifølge *Jakhellns* utredning fra 1990, tilligge ansvarlig redaktør.

NRs anbefalinger

Selv om NR erkjenner at det juridisk er en adgang til å permittere underordnede redaktører, mener vi det er gode grunner for å overveie om, når, hvor mange og hvem av de underordnede redaktørene som skal permitteres. De underordnede redaktørene, uansett hvilket redaktørnivå de befinner seg på, er blitt rekruttert til disse stillingene, ofte med den forutsetning at de skal bli medlemmer av NR, og at deres lojalitet går oppad til den øverste ledelsen.

På den annen side kan det også være argumenter *for* å permittere. I tilfeller hvor hele eller store deler av staben for øvrig blir permittert, kan det være vanskelig å unnlate å permittere også i redaktørkorpsset,





Streik – hva gjør redaktørene?

blant annet med henvisning til et slags likhetsprinsipp. Dersom øvrige grupper ansatte får inntrykk av at redaktørene «spares» spesielt, uten at det foreligger produksjonsmessige eller andre argumenter for dette, kan det være uheldig innad i bedriften.

Vi henviser ellers til sjekklister som NR-sekretariatet har utarbeidet, se vedlegg 2.

Fase 2: Under konflikten

a) Spørsmål om fortsatt publisering under konflikt

Hva sier jussen?

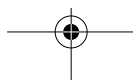
Det er ingen tvil om at bedriften har en soleklar rett til å fortsette publiseringen under en eventuell konflikt. I NJs hefte «Journalist i konflikt» heter det at «NJ er imot publisering under streik», men dette er altså et rent subjektivt synspunkt.

NRs anbefalinger

NR mener at det er opptil ansvarlig redaktør å avgjøre hvorvidt bedriften skal fortsette publiseringen under en eventuell konflikt, og i hvilket omfang og på hvilke premisser dette skal skje, og NR vil forsvare så vel de redaktører som velger å fortsette publiseringen, som dem som ikke finner det naturlig eller forsvarlig å gjøre det.

Argumenter til støtte for fortsatt publisering kan være:

- Ansvarlig redaktør har et ansvar overfor publikum. Samfunnets behov for informasjon blir ikke mindre fordi NJ-organiserte medarbeidere streiker. I Redaktørplakaten slås det uttrykkelig fast at en redaktør alltid skal «ha pressens ideelle mål for øyet», og at han eller hun «skal ivareta ytringsfriheten». Mange redaksjoner har tilnærmet monopol på lokal meningsdannelse og informasjon om viktige begivenheter.
- Ansvarlig redaktør har et ansvar for å ivareta kontrakten med abonnenter og annonsører.



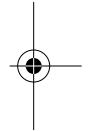
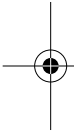


Arne Jensen

- Ansvarlig redaktør har et ansvar for å ivareta hensynet til bedriftens fremtid. En stans i utgivelsen kan svekke bedriften alvorlig og dermed skape utrygghet for fremtiden.
- Ansvarlig redaktør har et ansvar overfor de ansatte som ikke er omfattet av konflikten. En stans i publiseringen vil raskt føre til permitteringer av andre grupper ansatte.

Argumenter mot publisering under konflikt kan være:

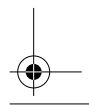
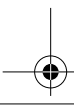
- Ansvarlig redaktør mener generelt at kvaliteten på produktet blir for dårlig til at han/hun vil ta ansvar for det.
- En redusert utgave vil kunne skade publikasjonens renommé, og undergrave troverdigheten og tilliten hos lesere/lyttere/seere.
- Det redaksjonelle innholdet blir så minimalt at det ikke er grunnlag for utgivelse.
- For papiraviser: Publisering på nettet vil tilfredsstillende det mest nødvendige av informasjonsoppgaven.

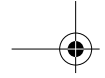


b) Hvem kan gjøre hva under en streik – generelt

Hva sier jussen?

Utgangspunktet er enkelt: Enhver ansatt som ikke er omfattet av plassfratredelse, det vil si tatt ut i streik, har juridisk både en rett og en plikt til å fortsette sitt arbeid som normalt. Diskusjonen handler om hva de ulike ansatte kan gjøre utover dette, det vil si om de kan gjøre mer av det man normalt gjør, og om man kan overta arbeidsoppgaver som ellers utføres av personer man har ansvaret for. For ordens skyld: Streikebryterbegrepets status er uklar, både faktisk og juridisk. Det finnes ingen legal definisjon av hva en «streikebryter» er. Formelt innebærer «streikebryteri» heller ikke nødvendigvis noen lovovertrerdelse. Derimot er det i vårt samfunn en generell holdning som går ut på at det er svært belastende, ja sågar ærekrenkende, å bli beskyldt for å være streikebryter. Diskusjonen om hvor grensene går blir altså vel så mye et «politisk» som et rettslig spørsmål. Det har da heller aldri vært prøvet rettslig eller for tvistenemnd.





Streik – hva gjør redaktørene?

c) Ansvarlig redaktørs stilling

Hva sier jussen?

Det er alminnelig akseptert at ansvarlig redaktør kan utføre enhver form for redaksjonelt arbeid. Ansvarlig redaktør vil alltid være å betrakte som «daglig leder» på det redaksjonelle området, og i så måte er jussen sikker.

NRs anbefalinger

NR mener det ikke er noen tvil om at ansvarlig redaktør må kunne utføre enhver oppgave som ligger innenfor hans eller hennes ansvarsområde.

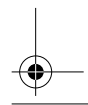
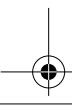
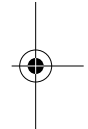
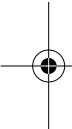
d) Underordnede redaktørers stilling under streik

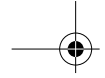
Hva sier jussen?

De juridiske teoretikerne spriker, og striden står særlig om det såkalte «delegasjonssynspunktet», altså hvorvidt redaktører utover ansvarlig redaktør skal kunne utføre det arbeidet deres underordnede vanligvis utfører. Professor *Henning Jakhelln* har vært helt klar på at underordnede redaktører var berettiget til, og sågar forpliktet til, å utføre journalistisk arbeid innenfor sine respektive fagområder. Professor Stein Evju trekker i samme retning, men problematiserer spørsmålet om hvorvidt det går en nedre grense for hvem som skal kunne betraktes som ledere.

NRs anbefalinger

NR støtter det såkalte delegasjonssynspunktet. Det innebærer at underordnede redaktører må kunne gjøre mer av det journalistiske arbeidet de vanligvis gjør, og at redaktører med avdelings- eller seksjonsansvar må kunne utføre redaksjonelt arbeid som utføres av redaksjonelle medarbeidere som de har ansvaret for. NR anbefaler derimot ikke at underordnede redaktører krysser avdelingsgrenser og utfører arbeid innenfor områder hvor de vanligvis ikke utfører journalistisk arbeid og hvor de ikke har avdelings- eller seksjonsansvar.



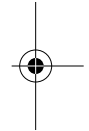
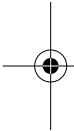


Arne Jensen

Hvor grensene skal trekkes for hva som regnes som redaksjonelle ledere i denne sammenheng, må være opp til ansvarlig redaktør å avgjøre. Det samme gjelder spørsmålet om omfanget av det journalistiske arbeid som underordnede redaktører skal utføre, herunder også redaktører uten avdelings- eller personalportefølje.

Ansvarlig redaktør har som arbeidsgiver styringsrett og instruksjonsrett overfor sine medarbeidere – også de underordnede redaktører. Etter NRs syn er det viktig at ansvarlig redaktør tydeliggjør både innad og utad at han/hun er ansvarlig for alt arbeid i redaksjonen og er den som definerer rammene for de underordnede redaktørers arbeid – også i en konflikt.

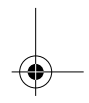
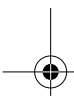
Uavhengig av dette er det en åpenbar fordel at ansvarlig redaktør og de underordnede redaktører er enige om hvilke oppgaver de underordnede redaktørene skal utføre under en konflikt. NR mener det ikke gir grunnlag for arbeidsrettslige sanksjoner dersom underordnede redaktører ønsker å begrense sitt arbeid til det som ligger innenfor de juridiske rammene som delegasjonssynspunktet trekker opp.

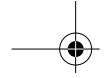


e) Utvidet arbeidstid for redaktører under en streik?

Hva sier jussen?

Jussen er ikke helt presis på dette punktet. Professor Stein Evju åpner for at enkelte vurderinger knyttet til grensene for arbeidsområdet for arbeidstakere «på det høyere eller høyeste plan» vil kunne bli annerledes enn for andre arbeidstakere. Dette gjelder som kjent spesielt for ansvarlig redaktør, som kan utføre alle arbeidsoppgaver innen det redaksjonelle arbeidsområdet. En må anta at ansvarlig redaktør da også kan jobbe *mer* enn vanlig. Mer komplisert blir det for de underordnede redaktører. En «analog» tolkning av spørsmålet om arbeidsområde vil kunne føre til den konklusjon at en viss utvidet arbeidstid må kunne aksepteres. Men det er altså vanskelig å trekke en bastant konklusjon ut fra Stein Evju og Henning Jakhellns utredninger.





Streik – hva gjør redaktørene?

NRs anbefalinger

NR mener graden av og bruken av utvidet arbeidstid for underordnede redaktører må ses i lys av hva slags arbeidsoppgaver det er snakk om. En *planlagt* bruk av utvidet arbeidstid anbefales ikke. Dersom helt uventede begivenheter, for eksempel dramatiske nyhetshendelser, gjør det naturlig å la underordnede redaktører jobbe noe overtid, må dette kunne forsvares innenfor de retningslinjer som gjelder.

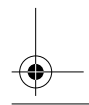
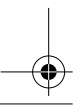
f) Bruk av vikarer, frilansere, løsmedarbeidere, studenter og andre

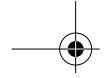
Hva sier jussen?

Uorganiserte vikarer, frilansere, løsmedarbeidere og studenter i praksis som har inngått avtale med bedriften om vakter, frilansoppdrag eller lignende, er i utgangspunktet forpliktet til å oppfylle disse avtalene. På samme måte er bedriften forpliktet til å la dem jobbe. Dette vil ikke kunne karakteriseres som streikebryteri.

NRs anbefalinger

NR mener det er fornuftig å drøfte konsekvensene av en mulig konflikt med de vikarer, frilansere, løsmedarbeidere og eventuelle studenter på praksisplass man har inngått avtaler med, i god tid forut for en eventuell konflikt. I den vurderingen som deretter må gjøres, er det fornuftig å ta hensyn både til bedriftens behov på kort sikt, men også de langsiktige konsekvensene av at vikarer og frilansere fortsetter sitt ordinære arbeid mens deres kolleger er i streik. Formelt er det ingen tvil om at frilanserne og vikarer har rett til å jobbe, og at bedriften har full anledning til å benytte dem i samme omfang som normalt. Samtidig kan det være fornuftig å vurdere virkningen av en slik linje. Dette må imidlertid – nok en gang – bli opptil den enkelte ansvarlige redaktør å beslutte. En mulighet å vurdere er alternativt å la disse medarbeiderne jobbe med mer langsiktige prosjekter, der det er mulig, eksempelvis i magasiner.





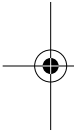
Arne Jensen

g) Bruk av stoff og bilder som er produsert før streiken trådte i kraft

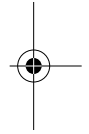
Hva sier jussen?

I en utredning utført av *advokat dr. juris Kyrre Eggen* på oppdrag fra NR, viser Eggen blant annet til Journalistavtalens punkter om overdragelse av enerett til utnyttelse av det stoff som redaksjonelle medarbeidere produserer i tjenesten. Med dette som utgangspunkt konkluderer Eggen med at bedriften har anledning til å utnytte det materiale som streikende redaksjonelle medarbeidere har produsert før streiken trådte i kraft. Etter Eggens mening kan bedriften:

- ferdiggjøre uferdig journalistisk materiale
- publisere ferdig ikke tidligere publisert journalistisk materiale og
- publisere tidligere publisert materiale på nytt



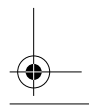
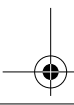
Den eneste føringen som ligger for bruk av slikt materiale er at opphavsmannen navngis, slik åndsverklovens § 3, andre ledd slår fast. Det innebærer at journalister og fotografer som vanligvis har sin byline på trykk, vil ha krav på dette også når upublisert materiale eller arkivmateriale benyttes i en konfliktsituasjon.

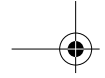


NRs anbefalinger

NR støtter Eggens syn slik det fremkommer ovenfor, i den forstand at det rent juridisk neppe er noen tvil om bedriftens adgang til å utnytte materiale produsert forut for streiken. Et annet spørsmål er selvsagt hvilken linje den enkelte redaksjon velger, og da ut fra hvilket konfliktnivå man vil legge seg på. Det er trolig særlig tre spørsmål som melder seg:

- Bruk av stoff som er ferdig, men ikke publisert. Dette vil ofte ikke utgjøre store mengder og er nok for de fleste et svært temporært problem
- Bruk av arkivbilder
- Eventuell kreditering ved bruk av materiale som nevnt ovenfor





Streik – hva gjør redaktørene?

Argumentasjonen fra NJs side er i stor utstrekning rettet inn mot den mulighet at publisering av stoff produsert av streikerammede journalister *forut* for streiken, gjør at de utad kan oppfattes som streikebrytere. De streikendes syn på eventuell kreditering av materiale som nevnt avklares i forkant, og ansvarlig redaktør tydeliggjør hvordan bedriften vil forholde seg til dette. Det gjelder også materiale som er produsert med tanke på faste bilag, spesialsider og lignende.

Ansvarlig redaktør bør vurdere å gjøre publikum oppmerksom på at publikasjonen er rammet av streik, eventuelt også i form av en merknad til de enkelte artikler eller bilder som er produsert av medarbeidere som på publiseringstidspunktet er i streik.

h) Bruk av byråstoff

Hva sier jussen?

Materiale fra nyhetsbyråer som man har faste avtaler med, vil utvilsomt kunne benyttes i samme grad som normalt. For materiale fra byråer som er produsert av medarbeidere som er rammet av konflikten, vil de samme juridiske prinsipper som ovenfor måtte legges til grunn.

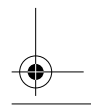
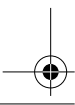
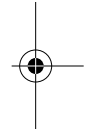
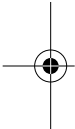
NRs anbefalinger

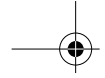
NR mener det må stå ansvarlig redaktør fritt å benytte materiale fra byråer som bedriften har avtaler med og som man normalt mottar materiale fra. I hvilken utstrekning man vil bruke mer av dette stoffet under en konflikt er – nok en gang – et spørsmål om hvilken linje man vil legge seg på i forhold til potensielt konfliktnivå.

i) Bruk av stoff fra andre

Hva sier jussen?

Bedriften står fritt til å benytte stoff av typen leserinnlegg, kommentarartikler, referater, notiser og lignende slik man vanligvis gjør. Det er, formelt, heller ikke noe til hinder for at man i større grad enn nor-





Arne Jensen

malt, støtter seg på eksterne referenter, for eksempel i forbindelse med sports- eller kulturarrangementer.

NRs anbefalinger

NR ser ingen grunn til at ikke bedriften skal kunne bruke innsendt stoff som normalt. Hvorvidt man vil «utvide» denne bruken i en konfliktsituasjon er et spørsmål den enkelte ansvarlige redaktør må ta stilling til, også dette et spørsmål som vil ha betydning for konfliktnivået. Uansett er det viktig å oppgi kilde for materiale som er innsendt av andre, slik at dette ikke fremstår som produsert av publikasjonens egne medarbeidere. Erfaringsmessig er det ved tidligere konflikter rettet kritisk søkelys på ukritisk bruk av (uredigerte) pressemeldinger, til dels med innhold som bryter med Tekstreklameplakaten.

j) Stoffutveksling

Hva sier jussen?

Videreføring av eksisterende stoffutvekslingsavtaler er uproblematisk. Utvidelse av slike avtaler, eller inngåelse av nye avtaler, vil trolig også være juridisk forsvarlig, så lenge det er mulig å løse vederlagsspørsmålet gjennom avtalemessige reguleringer som allerede er gjort på området. Hvis ikke kan dette være problematisk.

NRs anbefalinger

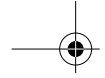
NR mener det må være helt legitimt å videreføre eksisterende avtaler. Etablering av helt nye avtaler for systematisk stoffutveksling vil vi derimot *ikke* anbefale, med mindre det dreier seg om iverksettelse av en ordning som har vært forberedt lenge og uavhengig av konflikten.

k) Særlig om internettpublisering

Hva sier jussen?

Prinsipielt er det neppe noen forskjell mellom papirpublisering og publisering på nettet. Et uavklart spørsmål er imidlertid i hvilken utstrekning, og på hvilket tidspunkt, nettutgaven må sies å utgjøre en



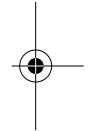
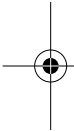


Streik – hva gjør redaktørene?

egen «avdeling», slik at det kan være snakk om å krysse avdelingsgrenser. Sagt på en annen måte: En redaktør som normalt publiserer på nett, må kunne fortsette å gjøre dette. Dersom en redaktør som normalt bare forholder seg til papirutgaven, for eksempel der nettutgaven er skilt ut som egen enhet, plutselig begynner å produsere for nettutgaven i en konfliktsituasjon, kan saken stille seg annerledes.

NRs anbefalinger

NR mener det må være helt legalt å fortsette publisering på nett i en konfliktsituasjon. I utgangspunktet må de samme prinsipper gjelde her som for papirutgaven: Redaktører kan gjøre mer av det journalistiske arbeid de ellers gjør og også utføre oppgaver som vanligvis utføres av deres underordnede, i hvert fall så lenge de aktuelle redaktører normalt forholder seg til publisering på nettet. Det kan ikke kreves at lenker til tidligere publiserte artikler skal fjernes på nettet. Det vil være som å nekte publikum å bla i kompletter i resepsjonen eller lese gamle aviser på biblioteket.

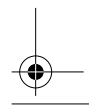
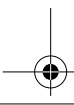


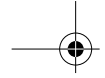
Fase 3: Etter konflikten

Det er viktig hele tiden å ha for øye at arbeidskonflikter er forbigående. De beslutninger som tas i forkant av og underveis i løpet av en konflikt, bør hele tiden vurderes opp mot det faktum at de som streiker skal tilbake på jobb og arbeide sammen med dem som har stått i arbeid under konflikten.

Først og fremst bør ansvarlig redaktør avvikle møter med de underordnede redaktørene. I den første fasen etter konflikten kan det være fornuftig å ha hyppige møter i redaktørkollegiet.

Deretter bør de tillitsvalgte innkalles til møte så raskt som mulig, for å lytte til eventuelle innspill. Dersom det er laget en protokoll/referat i forkant av konflikten, bør denne danne utgangspunktet for ansvarlig redaktørs evaluering/vurdering av hvordan konfliktperioden ble gjennomført. Vær tydelig på at alt som har skjedd fra bedrif-





Arne Jensen

tens side er ansvarlig redaktørs ansvar, og at eventuelle reaksjoner/tilbakemeldinger kun skal rettes mot ham/henne.

Deretter kan det være fornuftig å avholde møte med hele redaksjonen, og orientere om at konflikten er over og ønske folk velkommen tilbake på jobb.

Vær våken overfor eventuelle «aksjoner» i den første fasen. Erfaringene etter tidligere streiker viser at det i en del redaksjoner var tilløp til at stemningen ikke nettopp var veldig hyggelig. Ofte er det særlig de underordnede redaktørene som klartest får merke dette på kroppen. Vær strengt formell overfor denne typen reaksjoner. Understrek at bedriften forventer korrekt opptreden, men at det ikke hersker noen smileplikt i bedriften. Ta vare på de underordnede redaktører som måtte oppleve stemningen som ubehagelig.

NRs beredskap

Under en eventuell konflikt vil NRs sekretariat selvsagt være i kontinuerlig beredskap for å bistå medlemmer som måtte ha behov for det, og det samme gjelder NRs tillitsvalgte i styre og regionforeninger.

Sekretariatet

Nils E. Øy – nils.oy@nored.no – 905 50 324 – 22 40 50 50 (7) – 69 36 55 60

Arne Jensen – arne.jensen@nored.no – 907 78 747 – 22 40 50 50 (4) – 22 35 55 71

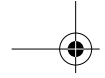
Oppdaterte lister over styremedlemmer og regionledere finner du på medlemssidene på www.nored.no

Bilag 1: Eksempel på orientering fra sjefredaktør til tillitsvalgte.

Bilag 2: Sjekkliste for møter og møters innhold

Bilag 3: Standardformular for permitteringsvarsel





Bilag 1

Eksempel ved eventuell konflikt i Norgesposten

Orientering gitt av sjefredaktøren dags dato:

1. Beslutning om fortsatt utgivelse

Sjefredaktør har besluttet fortsatt utgivelse ved eventuell arbeidsnedleggelse fra NJ-organisertes side.

2. Redaktørens arbeid under streik

Sjefredaktøren kan utføre ethvert arbeid i redaksjonen. Hun/han er også streikelederens faste kontaktperson. Oppnås ikke kontakt med sjefredaktør, kan redaktør NN kontaktes.

Underordnede redaktører/avdelingsledere kan utføre arbeid de ellers har delegert til andre (professor Henning Jakhelln, betenkning for Norsk Redaktørforening, 1990, tidligere leder av Arbeidsretten, Stein Evju, betenkning for NR 2002).

Følgende redaktører vil være i arbeid under en eventuell konflikt:

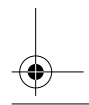
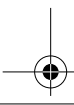
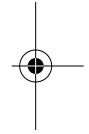
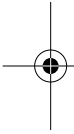
3. Bedriftens utstyr

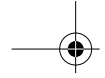
Firmaets biler, med nøkler, skal innleveres ved plassfratredelse.

Mobiltelefoner, fotoutstyr og hjemme-pc vil ikke bli krevd innlevert. De streikende må imidlertid selv betale utgiftene til bruken av bedriftens utstyr mens konflikten varer.

Adgang til bedriftens dataanlegg vil bli sperret ved plassfratredelse.

Alle adgangskort til bedriften kuttes ut i streikeperioden, og reaktiveres når streiken avblåses. De streikendes personlige eiendeler som ønskes disponibelt ved eventuell streik, må således fjernes før plassfratredelse.





Arne Jensen

4. Streikevakter

Streikevaktene skal påse at det ikke foregår streikebryteri.

Streikevaktene kan oppholde seg utenfor avishuset i åpningstiden, men skal ikke hindre publikum adgang.

Streikevaktene kan informere publikum om årsakene til streiken.

Streikevakter kan i ekspedisjonens åpningstid bruke toalettet i korridoren innenfor ekspedisjonen.

5. Bruk av allerede produsert stoff

Ved publisering etter plassfratredelse forbeholder sjefredaktøren seg rett til å bruke alt stoff som er levert til deskbearbeidelse før plassfratredelse.

Stoffarkiv og bildearkiv kan brukes på vanlig måte.

Ved bruk av materiale/bilder med byline vil det bli gjort oppmerksom på at dette er stoff produsert før plassfratredelse og/eller hentet fra arkiv.

6. Medarbeidere på oppdrag, kurs m.v.

Medarbeidere som er på reise i oppdrag for bedriften, skal straks avbryte oppdraget og reise hjem. Medarbeidere som deltar på kurs i IJ-regi, kan fullføre kurset. Det samme gjelder medarbeidere som eventuelt skulle startet IJ-kurs etter plassfratredelse.

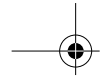
7. Daglige møter

Sjefredaktøren inviterer til at det holdes et fast daglig møte mellom sjefredaktøren – eller den han/hun utpeker i sitt sted – og den/de til-litsvalgte for redaksjonsklubben utenfor hovedinngangen kl 13.00. Ledelsen medbringer personlig post.

8. Frilansere, vikarer, studenter o.l.

Personale som ikke er i streik, må forutsettes å utføre sitt arbeid på vanlig måte, dog ikke slik at de utfører annet arbeid enn normalt.





9. Byråstoff, innsendt stoff

Ansvarlig redaktør vil benytte byråstoff som produseres under konflikt og stoff som produseres i henhold til avisens normale stoffutveksling i samme omfang som ellers. Det samme gjelder innsendte artikler, leserinnlegg m.v. fra lesere, debattanter, kronikkforfattere og andre utenforstående som ikke er omfattet av konflikten.

10. Lønn/feriepenger

Tilgodehavende av lønn og feriepenger utbetales som normalt.

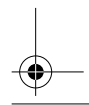
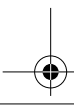
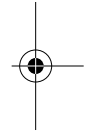
11. Lockout

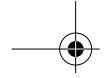
Disse kjørereglene gjelder også ved en eventuell lockout.

Storby, dags dato

Hans Hansen

Sjefredaktør





Arne Jensen

Bilag 2

Sjekkliste for møter ved forhandlingsbrudd

Redaktøren må straks, i forbindelse med *forhandlingsbrudd*, innkalle til orienteringsmøter for å gi *betingede permitteringsvarsler*. Slikt varsel skal gis med 14 dagers varsel, og normalt vil det gå minst 14 dager etter forhandlingsbrudd, før det blir iverksatt arbeidsstans.

Møter bør holdes med

- underordnede redaktører (NR-medlemmer og eventuelt andre).
- tillitsvalgte i redaksjonen (og andre avdelinger hvis du også er adm.dir.)
- frilansere, vikarer, løsmedarbeidere, studenter o.l. om deres rettigheter/plikter.

Tema for *disse* møtene vil minimum være å orientere om det betingede permitteringsvarsel. Redaktøren kan selv bestemme om hun vil orientere på dette tidspunkt om hva hun vil gjøre med utgivelse av mediet/mediene under eventuell arbeidsnedleggelse.

Neste nøkkelfase er ved meglingsbrudd

Når et *meglingsbrudd* foreligger, skal det maksimalt gå fire dager før meglingen må avsluttes, og arbeidsnedleggelsen/stengningen kan iverksettes. På dette tidspunkt må redaktøren i alle fall ha klart for seg om utgivelse skal fortsette under eventuell arbeidsnedleggelse.

På dette tidspunkt må det også gis *konkret* permitteringsvarsling.

Også nå bør møter holdes med





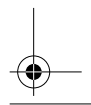
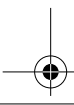
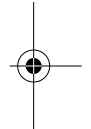
- underordnede redaktører (NR-medlemmer og eventuelt andre).
- tillitsvalgte i redaksjonen (og andre avdelinger hvis du også er adm.dir.)
- frilansere, vikarer, løsmedarbeidere, studenter o.l. om deres rettigheter/plikter.

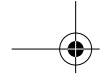
A: Sjekkliste møte underordnede redaktører:

- Drøfte spørsmålet om utgivelse eller ikke (hvis dette ikke er drøftet/avklart tidligere).
- Avklare ansvarlig redaktørs forventninger til underordnede redaktørers arbeidsplikt.
- Avklare for hvem det eventuelt blir gitt endelig permitteringsvarsel.
- Avklare kommunikasjonslinjer og holdninger for dem som fortsatt skal arbeide overfor de streikende.
- Avklare omfanget av eventuell utgivelse (bruk av forhåndsproduisert stoff, arkiv-materiale mv).
- Forholdet til frilansere, løsmedarbeidere, vikarer, studenter, ikke-organiserte.

B: Sjekkliste møte tillitsvalgte i redaksjonen:

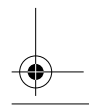
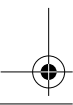
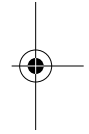
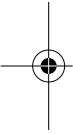
- Orienterer om publisering eller ikke ved arbeidsnedleggelse.
- Eventuelt gi nærmere informasjon om form/omfang ved utgivelsen.
- F.eks. om bruk/ikke-bruk av forhåndsproduisert stoff, ferdige bilag og lignende, arkivstoff og -bilder, bruk av ikke-organiserte m.v., og eventuelle andre konfliktpunkter det gjerne blir diskusjon omkring.
- F.eks. om hvordan redaktøren eventuelt ved bruk av forhåndsproduisert stoff vil orientere om forholdet til de streikende, og eventuelt i hver utgave vil orientere om at dette er en redaktørproduisert publikasjon i en situasjon der journalistene er i streik.

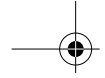




Arne Jensen

- Avklare for hvem det eventuelt blir gitt endelig permitteringsvarsel.
- Understreke alles ansvar – også streikendes – for ansvarlig oppførsel i konflikt.
- Avtale eventuelt daglig møte/kommunikasjon med hovedtillitsvalgt.
- Understreke at redaktør kun vil forholde seg til de lovlig valgte tillitsvalgte, og ikke til andre som måtte påberope seg å representere redaksjonens medarbeidere (som lokallagsledere, NJ-representanter eller andre).
- Avklare hvem som er ansvarlig redaktørs stedfortreder i slik kommunikasjon.
- Orienterere om utbetalinger av eventuell lønn og annet som man har til gode.
- Orienterere om hvordan medarbeidere på kurs, reise m.v. skal stille seg.
- Orienterere om redaktørens holdning til frilansere, løsmedarbeidere, vikarer, studenter.
- Orienterere om bedriftens utstyr som må leveres inn ved konflikt.
Kan være:
 - nøkler o.l.
 - bil
 - mobiltelefon
 - bærbar pc
 - annet utstyr som tilhører bedriften
- Orienterere om stopp/stengning av bedriftens levering/betaling av for eksempel
 - hjemmetelefon
 - avisabonnementer m.v.
 - adgang til bedriftens dataanlegg
 - stopp i bedriftens kostnadsdekning av ymse tjenester

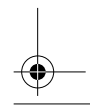
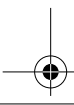
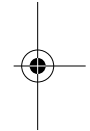
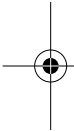


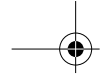


- Orienterere om at medarbeiderne bør ta med eventuelle private saker fra arbeidsplassen før arbeidsnedleggelsen, ettersom de ikke vil ha adgang til arbeidsplassen under arbeidsnedleggelsen.
- Orientering om hva man forventer av korrekt oppførsel fra streikevakter utenfor bedriftens lokaler.

C: Møte med frilansere, løsmedarbeidere, vikarer, studenter, uorganiserte (redaksjonens tillitsvalgte bør inviteres til å være med på dette møtet):

- Orienterere om publisering eller ikke ved arbeidsnedleggelse.
- Eventuelt gi nærmere informasjon om form/omfang ved utgivelsen.
- Orienterere om redaktørens forventninger til disse arbeidstakergruppene ved konflikt.
- Avklare for hvem det eventuelt blir gitt endelig permitteringsvarsel.





Arne Jensen

Bilag 3

Standardformular for permitteringsvarsel

Permittering ved arbeidsmangel

Permitteringsbrevet må utformes konkret og ut fra omstendighetene. Varslet gis skriftlig til den enkelte med mindre man lokalt blir enig om annet, jf. Hovedavtalen § 8-4 nr. 1. Varslet bør i alle fall inneholde:

Permitteringsvarsel ved arbeidsmangel

Bedriftens navn: _____

Sted/dato: _____

Til den ansatte (navn): _____

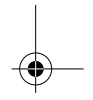
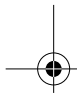
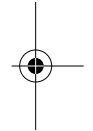
Det vises til konferanse
med de tillitsvalgte av: _____

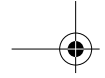
På grunn av arbeidsmangel permitteres du med virkning fra
14 dager fra dags dato. Permitteringens sannsynlige lengde
er inntil videre.

Dette brev gjelder som bevis for permittering overfor
arbeidskontoret.

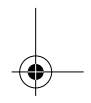
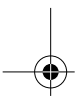
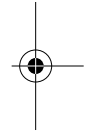
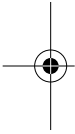
Vennlig hilsen

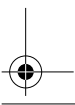
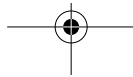
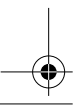
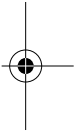
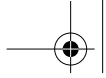
Ansvarlig redaktør

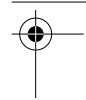
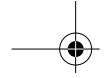




Redaktørrollen





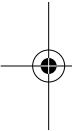


Kapittel 16

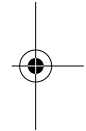
Redaktørplakaten – prinsipper og praksis

Arne Jensen, ass. generalsekretær, Norsk Redaktørforening

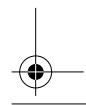
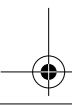
Redaktørplakaten er på mange måter et unikt dokument. Gjennom en frivillig avtale har eierne av en virksomhet frivillig gitt fra seg en del av styringsretten, i bytte mot ... kanskje ikke så mye. Bortsett fra troverdighet, noe som seriøse medier fortsatt er helt avhengig av.

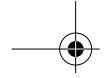


Redaktørplakaten ble første gang underskrevet i 1953, av det som den gang het Norske Avisers Landsforbund (senere Mediebedriftenes Landsforening) og Norsk Redaktørforening (NR). Bakgrunnen var et ønske fra NR om å gi redaktørene beskyttelse mot eiere som ville blande seg inn i de daglige redaksjonelle prioriteringer og hva avisene skulle mene på lederplass. Et tilsvarende dokument som den Redaktørplakaten vi har i Norge, finnes knapt i noe annet land i verden. Det unike med plakaten er ikke bare den særegne mekanismen den beskriver, men også det faktum at den har tilnærmet 100 prosents oppslutning blant profesjonelle norske medieaktører. Alle som vil bli medlemmer i de store presseorganisasjonene, må forplikte seg til å følge Redaktørplakaten. Ingen vil bli beskyldt for ikke å følge den.



Siden den ble vedtatt første gang i 1953, har plakaten bare vært gjenstand for to revisjoner; i 1973 og i 2004. Den er dermed preget av en viss «grunnlovskonservatisme». Hvilket også betyr at den til en viss grad må tolkes inn i sin tid og i lys av medieutviklingen. Hovedprinsippene kan imidlertid leses nokså direkte ut av teksten.





Arne Jensen

Lovfesting av hovedprinsippet

Redaktørplakatens status har neppe blitt lavere av at hovedprinsippet i den fra og med 2009 er lovfestet gjennom Lov om redaksjonell fri-
dom i media. Samtidig er det ikke slik at lovfestingen av hovedprinsip-
pet har gjort plakaten overflødig. For det første dekker plakaten flere
forhold enn hva lovteksten gjør. For det andre vil avgrensninger av
lovens virkeområde utelukke en del medier som like fullt – av egen fri
vilje – kan forplikte seg til å følge/rette seg etter plakaten.

Frihet, fullmakter og ansvar

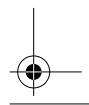
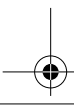
Redaktørplakaten har fire hovedfunksjoner:

- Den gir redaktøren frihet fra eierinngrep
- Den gir redaktøren de nødvendige fullmakter til meningsfrihet
- Den gir redaktøren de nødvendige fullmakter til å styre
- Den slår fast redaktørens hele og fulle personlige ansvar

Plakaten bygger altså på den helt grunnleggende balansen mellom fri-
het og ansvar. Når eierne overfører en del av sine fullmakter til redak-
tøren, må den samme redaktøren til gjengjeld overta ansvaret for de
beslutninger hvor han er beskyttet fra eierinngrep. Dette må ses i sam-
menheng med så vel det objektive redaktøransvaret som er slått fast i
straffelovens § 431, som sier at redaktøren kan straffes personlig for
alt som publiseres i hans medium – uavhengig av om han kjente til det
eller medvirket til det – og Vær Varsom-plakatens formuleringer om
det samme ansvaret.

Den ideale fordring

«En redaktør skal alltid ha frie mediers ideelle mål for øyet. Redaktø-
ren skal ivareta yringsfriheten og etter beste evne arbeide for det som
etter hans/hennes mening tjener samfunnet.»





Redaktørplakaten – prinsipper og praksis

Redaktørplakatens første avsnitt tar et helikopterperspektiv på rollen og funksjonen som redaktør. Hun skal fremme de frie medier, jobbe for ytringsfrihet og ellers det som hun mener er det beste for samfunnet. I dette ligger det én lukket og én åpen føring:

- Redaktøren er forpliktet til å støtte opp om det som er fundamentet for hele den frie redaktørgjerningen, nemlig informasjons- og ytringsfriheten.
- Redaktøren skal ha et ideelt siktemål med sin gjerning, nemlig å fremme de synspunkter som etter hennes mening gavner samfunnet.

Den første føringen gir ikke så stort slingringsmonn hva gjelder hovedinnretning. Riktignok vil det – heldigvis – også blant redaktører være ulikt syn på *hvor langt* informasjons- og ytringsfriheten skal gå. Men verdien av frie medier og gode rammevilkår for ytringsfrihet og debatt, er det nødvendig for en redaktør å erkjenne.

Den andre føringen er betydelig mer rund. I en historisk kontekst må den likevel tolkes dit hen at den identifiserer det som skiller en redaktørs ideelle gjerning fra for eksempel rent kommersiell virksomhet, som ikke har noe siktemål utover seg selv. Den indikerer dessuten at dette er redaktørens handlingsrom; det å skulle innrette sin redaktørgjerning slik at den fremmer det redaktøren mener er mest fornuftig og riktig i et samfunn, kan som utgangspunkt ikke overprøves av eierne.

Fremme samfunnsdebatt

«Gjennom sitt medium skal redaktøren fremme en saklig og fri informasjons- og opinionsformidling.»

I det øyeblikket vi beveger oss fra fugleperspektivet til landjorda, blir vi møtt med faglige imperativer som er noe mer håndfaste. I erkjennelsen av mediens spesielle posisjon i samfunnet, slår plakaten fast at redaktøren må stille seg slik at det medium hun redigerer, bidrar til at informasjon og synspunkter får rom. Mens den ideale fordring spiller



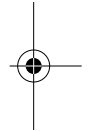
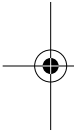
Arne Jensen

på kjennetegn ved redaktørens holdninger og verdisyn, nærmer vi oss nå mer objektive kjennetegn ved mediet.

Skille mellom fakta og meninger

«Redaktøren skal etterstrebe en journalistikk som gjør det klart for leseren hva som er reportasje og formidling av informasjoner og fakta, og hva som er mediets egne meninger og vurderinger.»

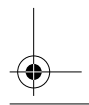
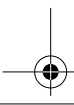
Enda mer konkret blir plakaten i neste punkt, som i praksis tilsvarer Vær Varsom-plakatens punkt 4.2. Redaktørplakatens vektlegging av nettopp dette presse-etiske credo må ses i sammenheng med det som er plakatenes kjerne (se under), nemlig retten til å hevde meninger som i enkeltsaker er i strid med eiernes syn. Forutsetningen for denne friheten er altså at det for publikum fremstår som tydelig at det nettopp er meninger det dreier seg om. Reportasjen og informasjonsformidlingen skal derimot forholde seg til de presse-etiske krav som stilles til sannferdighet og balanse.



Frihet til å mene

«En redaktør forutsettes å dele sitt mediums grunnsyn og formålsbestemmelser. Men innenfor denne rammen skal redaktøren ha en fri og uavhengig ledelse av redaksjonen og full frihet til å forme mediets meninger, selv om de i enkelte spørsmål ikke deles av utgiveren eller styret.»

Her er vi ved det som tradisjonelt oppfattes som kjernen i plakaten. En redaktør må solidarisere seg med det som er eiernes mål og mening med det respektive medium. Hun skal altså ikke påta seg oppgaven som ansvarlig redaktør for et medium hvis uttrykte formål og ideologiske eller politiske hovedinnretning hun er dypt uenig i. Dette er eiernes garanti for at mediet over tid fremmer de hovedsaker og det hovedsyn som eierne ønsker å fremme. Dette kan være formulert i





vedtekter, formålsbestemmelser, stiftelsesdokumenter eller på annen måte. Satt på spissen: Redaktøren i for eksempel Nationen må på lederplass kunne fremme et annet syn på innretningen av deler av landbruksstøtten enn det som eierne gir uttrykk for. Men dersom avisens lederartikler gjennomgående og over tid gir støtte til tanken om at norsk landbruk bør avvikles, vil trolig konklusjonen bli at redaktøren har gått utenfor rammene for mediets grunnsyn.

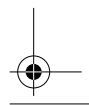
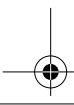
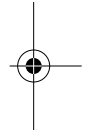
Selvordsklausulen

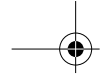
«Kommer redaktøren i uløselig konflikt med mediets grunnsyn, plikter han/hun å trekke seg tilbake fra sin stilling. Redaktøren må aldri la seg påvirke til å hevde meninger som ikke er i samsvar med egen overbevisning.»



Den enkle versjonen av den såkalte selvordsklausulen handler om de tilfeller hvor redaktøren faktisk skifter politisk eller ideologisk ståsted. Dersom det blir så vidt påfallende at hun finner det vanskelig å fremme meninger som er i tråd med mediets grunnsyn, plikter hun å tre tilbake. Det er nok heller sjelden at dette skjer i en så vidt «ren» form. Derimot kan det tenkes at det gradvis oppstår avstand mellom det som er eierens ønske om innretning av mediets linje og det som redaktøren mener samsvarer best med de uttrykte målformuleringer. Da er det ikke gitt at resultatet blir det samme. Redaktøren må som utgangspunkt vurderes på hvorvidt hun har utført sitt oppdrag på de premisser som gjaldt da hun tiltrådte.

Mange redaktører har likevel valgt å avslutte sine ansettelsesforhold, dersom de kommer til et punkt da de ikke lenger føler at de kan stå inne for det redaksjonelle produktet som eierne ønsker å utgi. Det kan knapt tolkes som en situasjon hvor redaktøren kommer i konflikt med «grunnsynet». Derimot er det åpenbart at dersom eiere og ansvarlig redaktør har veldig ulikt syn på viktige strategiske valg, blir det vanskelig for redaktøren å fortsette. Hun vil sjelden kunne «overstyre» eierne, dersom de har bestemt seg for viktige veivalg.





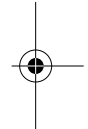
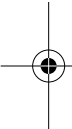
Arne Jensen

Et vesentlig poeng i denne sammenheng er at ansvarlig redaktør skal involveres i alle prosesser som kan påvirke viktige redaksjonelle valg. Styret kan altså ikke kjøre en redaksjonell prosess som ikke er forankret hos ansvarlig redaktør. Det vil være brudd på plakaten.

Ansvar er uomtvistelig

«Den ansvarshavende redaktør har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold.»

Som tidligere nevnt, samsvarer dette prinsippet med Vær Varsom-plakaten og – for den saks skyld – straffeloven. Redaktøren hefter personlig for alt som publiserer av det mediet hun har ansvaret for. Ansvaret følger naturlig som en konsekvens av det faktum at eierne har avstått styringsrett hva gjelder de løpende redaksjonelle valg og prioriteringer. Det er en frihet som må veksles inn i et utvidet ansvar, altomfattende og objektivt.

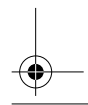
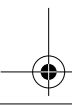


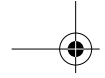
Redaktøren er eneveldig i redaksjonen

«Redaktøren leder og har ansvaret for sine medarbeideres virksomhet, og er bindeleddet mellom utgiveren/styret og de redaksjonelle medarbeiderne.»

Betraktet i et moderne ledelsesperspektiv, kan de mer formelle reglene for ansvars- og styringsforholdene i en redaksjon fort fremstå som anakronistiske. Ansvarlig redaktør er i prinsippet diktator. Dette henger igjen sammen med det ansvaret hun er tildelt. Den frihet og de fullmakter som følger med et slikt ansvar, gjør imidlertid at det i utgangspunktet ikke er gitt noen konsesjoner til demokratiske mekanismer, i hvert fall ikke hva gjelder publisistiske avgjørelser.

Som en konsekvens av at redaktøren alene er objektivt og personlig ansvarlig for alt innhold, må hun nødvendigvis også ha tilstrekkelige fullmakter til å styre og organisere redaksjonen i tråd med det som er





Redaktørplakaten – prinsipper og praksis

hennes redaksjonelle program. Dermed er det ingen andre som formelt kan blande seg inn i hvem som ansettes i ledige stillinger i redaksjonen, eller hvordan redaksjonen organiseres.

Når det gjelder ansettelser av redaksjonelle medarbeidere, er dette uomtvistelig slått fast også i de veiledende normene. Det er altså styret som fastsetter de økonomiske rammene for redaksjonen og antallet stillingshjemler. Men innenfor disse rammene skal redaktøren i prinsippet ha full frihet til å ansette og avsette og organisere.

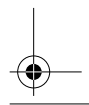
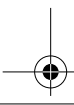
Det finnes eksempler på at daglig leder (i en toledersmodell) har forsøkt å overstyre redaktøren i spørsmål om ansettelser, lønnsbetingelser, vikariater osv. Det er i så fall i strid med plakaten og normene.

En annen viktig konsekvens av dette punktet i plakaten, er at styret ikke kan påvirke redaksjonelle medarbeidere i deres arbeid. Styret skal kun forholde seg til redaktøren i saker som angår arbeidet i redaksjonen og de redaksjonelle valg og prioriteringer. Det finnes mange eksempler på at styremedlemmer i ulike former har forsøkt å bruke sin posisjon direkte overfor journalister eller andre i den mediebedriften hvor de selv sitter i styret. Særlig har nok dette forekommet i lokalaviser hvor det ofte satt lokale maktpersoner i styret. Dette er altså stikk i strid med Redaktørplakaten og vil – ut fra det – også være i strid med arbeidsrettslige prinsipper. Dette er slått fast i en arbeidsrettsdom så langt tilbake som i 1972.

Å dele maktens glans

«Redaktøren kan delegere myndighet i samsvar med sine fullmakter.»

Det ligger i kortene at for eksempel kringkastingssjef Hans-Tore Bjerkaas bare i begrenset grad kan være særlig tett på alle de ulike redaksjonene i NRK, selv om han personlig er objektivt ansvarlig for alt mediehuset publiserer. For å holde system på hvem det er som til enhver tid, på ulike plattformer, frekvenser og kanaler, i det daglige forvalter redaktøransvaret som eierne har overlatt til kringkastingssjefen, er det derfor åpenbart nødvendig å delegere fullmakter til en





Arne Jensen

rekke andre ledere på huset. Det er nettopp dette Redaktørplakatens siste punkt åpner for.

Det er imidlertid viktig å huske på at dette er ansvarlig redaktørs valg. Overfor styret er det fortsatt bare ansvarlig redaktør som svarer. Han kan delegere sine fullmakter, men ikke sitt ansvar.

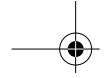
Demarkasjonslinjen

Tradisjonelt har det vært stor grad av enighet mellom medieeierne og redaktørene om hvor grensen mellom deres «jurisdiksjoner» går. Med andre ord: Hva kan eierne bestemme og hvor må de så å si holde fingrene av fatet? I utgangspunktet ser det slik ut:

Eier	Redaktør
<ul style="list-style-type: none">- Konsept- Grunnsyn- Ansette redaktør- Format- Frekvens- Budsjett- Stilling- Dekning- Distribusjon- Lokalisering- Organisering• overordnet	<ul style="list-style-type: none">- Organisering<ul style="list-style-type: none">• redaksjon- Ansettelse- Red. program- Design- Daglig prioritering- Meninger- Vaktplaner- Økonomi- Repr merkevaren

Dette er imidlertid en forklaring som bygger på en ganske tradisjonell modell for en norsk papiravis. Med den utvikling vi har hatt de siste årene, hva gjelder både eierskap, organisering, nye plattformer osv., er det åpenbart at det oppstår mange utfordringer, og mange gråsoner.

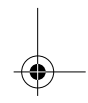
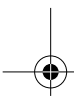
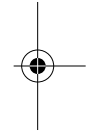
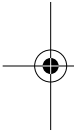


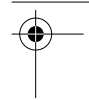
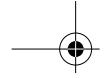


Hva innebærer brudd på plakaten?

Det finnes – heldigvis får vi vel si – ikke noe Redaktørplakat-politi. Det er altså ikke slik at det står noen myndighetsinstanser klare til å gripe inn, dersom noen mener at eierne har overtrådt de grensene plakaten trekker opp. I praksis er det slik at plakaten – formelt – først og fremst får konsekvenser i en arbeidsrettslig ramme. At plakaten har arbeidsrettslig status er slått fast rettslig. Dersom det kan påvises at plakaten er overtrådt, vil det dermed kunne få betydning i et juridisk oppgjør mellom redaktør og eier. Det er ikke ofte konfliktsaker mellom eier og redaktør blir satt på spissen på den måten at saken havner i retten. Men forholdet til plakaten har i mange tilfeller hatt betydning for vurderingen av hvordan konflikten skal løses, og hvilke vilkår som er lagt til grunn for redaktørens fratreden.

For det er jo til syvende og sist slik at dersom mistilliten mellom eier og redaktør har kommet så langt at man har svingt inn på den juridiske veien, så er det som regel heller ingen vei tilbake. Over tid er det vanskelig, for ikke å si umulig, for en ansvarlig redaktør å operere på vegne av eiere som ikke har tillit til at redaktøren er rett person på rett sted. De fullmakter som ligger i plakaten, er så omfattende at det forutsetter et grunnleggende tillitsforhold, selv om eierne fra tid til annen kan være uenige i de meninger som hevdes eller de redaksjonelle prioriteringer som gjøres.





Kapittel 17

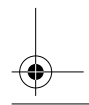
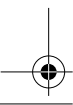
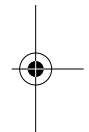
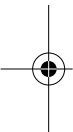
Lovvernet av redaktørrollen

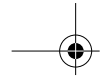
Nils E. Øy, generalsekretær i Norsk Redaktørforening

Lov om redaksjonell fridom trådte i kraft 1. januar 2009. Det skjedde 99 år etter den største symbolhendelsen i vår pressehistorie, striden om gamle Verdens Gang i 1910, som befestet redaktørens redigerende makt uavhengig av eiermakt. Det skjedde 55 år etter at praksis ble formalisert gjennom den første Redaktørplakaten i 1954.

Tanken om Redaktørloven, som mange allerede kaller den, ble født i det såkalte Medieeierskapsutvalget som ble oppnevnt i statsråd i oktober 1993. Innstillingen (NOU 1995:3) ble avgitt i februar 1995, og inneholdt blant annet en enstemmig anbefaling om å lovfeste prinsippet i Redaktørplakaten. Det tok sin tid, blant annet på grunn av en nedfrysing i nesten tre år fra 1998, fordi Justisdepartementets lovavdeling mente at lovfesting ville være i strid med daværende § 100 i Grunnloven. Etter at Ytringsfrihetskommisjonen løste den floken med sitt grunnlovsforslag, og Stortinget fikk ny paragraf på plass ved sine vedtak 30.9.2004 og 2.2.2006, kunne lovforslaget endelig få enstemmig tilslutning i Odelstinget 1. april 2008. Den 13. juni 2008 ble loven sanksjonert av Kongen i statsråd, og tidspunkt for ikrafttreden ble fastsatt til 1. januar 2009.

Loven slår fast at det er redaktøren som skal treffe de redaksjonelle beslutninger, og at eier eller utgiver ikke kan overstyre eller dirigere redaktørens redaksjonelle valg. Poenget med loven er at dette nå skal gjelde i lovs form for alle redaksjonelle publikasjoner, uansett plattform og uansett eier. Det betyr at medieiere ikke lenger vil ha mulig-





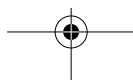
het for å oppheve prinsippet om redaktørens uavhengighet, for eksempel ved å si opp avtaler eller medlemskap i organisasjon, slik det faktisk har vært tendenser til i andre land – for eksempel Tyskland. Den eneste mulighet for en eier til å redigere, er ved selv å gå inn i en reell funksjon som ansvarlig redaktør.

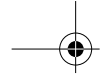
Kritikere av loven mente at den var innholdsløs og bare ville få symboleffekt, men hvis det betyr at medieiere faktisk unnlater å gripe inn i redigeringen, så er jo hensikten oppnådd. Det er ellers viktig å være oppmerksom på at loven bare fastsetter uavhengighet overfor utgiver/eier, ikke overfor myndigheter, pressgrupper eller andre. Loven regulerer heller ikke andre retter eller plikter for redaktøren, og stiller heller ikke noen krav til journalistikken i det medium som redaktøren leder. Formålet med krav om at mediene som går inn under loven skal ha en (ansvarlig) redaktør, er at det skal være klart hvem som har slik uavhengig funksjon overfor eier/utgiver¹² etter denne loven. Dette lovkravet er altså annerledes enn kravet i gammel straffelov § 429, om at trykte skrifter og kringkastingsmedier skal angi hvem som er rettslig ansvarlig for disse mediernes innhold.

Trolig blir det ikke så mange flere rettslige konflikter, selv om prinsippet fra Redaktørplakaten nå er lovfestet. I de snart 50 år vi har hatt prinsippet fastslått i en avtale, som også kunne påberopes rettslig, har vi kun hatt et fåtall rettssaker. Vi kan telle på én hånd de gangene domstoler har måttet behandle tvister på plakaten grunn i disse årene, mens forhandlinger og mekling har løst omtrent like mange konflikter hvert eneste år de siste 20 årene. Nettopp symboleffekten er en viktig årsak til det: Medieiere liker slett ikke at det kommer ut i opinionen at de ikke respekterer redaktørens uavhengighet.

I den grad det likevel vil skje, vil det antakelig arte seg som en arbeidsrettslig konflikt. Departementet er også inne på akkurat det i lovproposisjonen. Der heter det at «prinsippet om redaksjonell fri-dom vil vere ein del av tilsettingsvilkåra i dei media som blir omfatta

12. I ny straffelov av 2005, som ventes satt i kraft i 2012, er bestemmelsen inntatt i § 270.





Nils E. Øy

av lova». Det vises til arbeidsmiljøloven § 15-7 om at arbeidstaker ikke kan sies opp uten saklig grunn. Departementet legger i denne forbindelse til grunn at «oppseiing som har bakgrunn i at redaktøren nektar å rette seg etter instruksar gitt i strid med prinsippet om redaksjonell fridom, vil vere usakleg etter arbeidsmiljølova».

Om nå slike saker skulle havne i rettsapparatet, er det tre grensedragninger som kan by på vansker for domstolene:

- Avgrensning av lovens virkeområde i forhold til medlemsblader.
- Avgrensning av lovens virkeområde i forhold til nettmedier.
- Grensedragningene mellom redaktørens og utgiverens ansvarsområde.

Avgrensning i forhold til medlemsblader

Problemene med det første punktet økte delvis under sluttbehandlingen av lovproposisjonen i Kulturdepartementet i førjulstiden 2007. Som mange vil huske hadde departementet i det første høringsnotatet (6. februar 2007) ikke tatt med fagblader, ukeblad og magasiner i forslaget til virkeområde for loven. Dette møtte motstand fra en samlet mediebransje og resulterte i et utvidet forslag i andre høringsrunde (9. oktober 2007). I dette forslaget tok departementet sikte på at loven skulle omfatte «store deler av fag- og ukepressen». I høringsnotatet het det at publikasjoner utgitt av fag- eller interesseorganisasjoner vil være omfattet av loven, såfremt de har et «visst» nedslagsfelt ut over medlemsmassen og en ambisjon om å være premissgiver for og deltaker i samfunnsdebatten på sitt felt.

Denne siste høringen falt delvis sammen med en konflikt om redaktørfunksjonen i landets største fagorganisasjonsblad, Fagbladet. Mye tyder på at departementet i forbindelse med virkeområdet nettopp for organisasjonsblader fikk direkte innspill utenom den åpne og offisielle høringsrunden, for i merknadene til lovens § 3 i lovproposisjonen er det kommet inn en underlig avgrensning som ikke var med





Lovvernet av redaktørens rolle

verken i høringsnotatet fra departementet eller i noen av høringsuttalelsene. I lovbestemmelsen heter det følgende om avgrensning:

Lova gjeld ikkje medium som har som hovudføremål å drive med reklame eller marknadsføring, eller som hovudsakleg er retta mot medlemmer eller tilsette i bestemte organisasjonar, foreiningar eller selskap.

I departementets vurdering av høringsuttalelsene i lovproposisjonen understreker departementet at «også dei meir spesialiserte delane av pressa fyller viktige funksjonar innanfor sine områder. Særleg legg departementet til grunn at fagpressa har ei sentral rolle når det gjeld fagleg debatt og fagleg utvikling innanfor ulike næringsgreiner, fag og organisasjonar. Sjølv meir nisjeprega publikasjonar vil innanfor sine spesialfelt kunne gi viktige innspel til den allmenne samfunnsdebatten. Departementet anerkjenner også det viktige arbeidet presseorganisasjonane har gjort for å bringe alle deler av norsk presse inn under dei felles etiske retningslinene som er nedfelte i Redaktørplakaten, Ver Varsom-plakaten og Tekstreklameplakaten».

Deretter slås det fast at loven vil gjelde publikasjoner som driver med journalistisk produksjon og formidling av nyheter, aktualitetsstoff og debatt, men at den ikke vil omfatte medier som «har som hovudføremål å drive reklame eller marknadsføring, eller som hovudsakleg er retta mot medlemmer eller tilsette i bestemte organisasjonar, foreiningar eller selskap».

Departementet uttaler at en slik kombinasjon av positiv og negativ avgrensning kan gi loven «tilstrekkeleg klart definert verkeområde» og at dette vil bety at den omfatter «store deler av fag- og vekepressa», før det henvises til at det gjøres nærmere rede for avgrensningen i merknadene til lovbestemmelsen.

Merknaden til det aktuelle alternativet i andre ledd lyder i sin helhet slik:

Lova gjeld heller ikkje medium som hovudsakleg er retta mot ein avgrensa og lukka krins, dvs. medlemmer eller tilsette i bestemte orga-





Nils E. Øy

nisasjonar, foreiningar eller selskap. Publikasjonar utgitt av fag- eller interesseorganisasjonar vil typisk ha eit todelt føremål. Dels skal dei fungere som interne fora for informasjon til medlemmene, dels skal dei formidle organisasjonen sine synspunkt til eit breiare publikum for å orientere og påverke opinion og styresmakter. Departementet legg til grunn at slike publikasjonar vil vere omfatta av lova, såframt dei har eit monaleg nedslagsfelt ut over medlemsmassen og ein ambisjon om å vere premissgjevar for og deltakar i samfunnsdebatten på sitt felt.

Her er det altså at departementet uten videre har lagt til grunn at publikasjoner utgitt av fag- eller interesseorganisasjoner skal omfattes av loven dersom de har *betydelig (monaleg)* nedslagsfelt ut over medlemsmassen, i tillegg til ambisjon om å være premissgiver og deltaker i samfunnsdebatten på sitt felt.

Dersom denne merknaden er utformet for å imøtekomme innvendinger fra fagblad i LO-sektoren vil den uansett neppe holde f eks Fagbladet utenfor virkeområdet for loven. Dette bladet er blant de aller største på fagbladsektoren med et opplag på rundt 302 000. Bladet gir følgende beskrivelse av seg selv:

Fagbladet er fagblad og et nettsted for medlemmer i Fagforbundet, politikere, statlig og kommunal forvaltning, offentlige institusjoner og ansatte innen offentlig tjenesteyting og service. Vi bringer nyheter, debatt, kommentarer, reportasjer om samfunnspolitikk og yrkesfaglige artikler.

I tillegg erklærer bladet at det er bundet av Redaktørplakaten, Vær Varsom-plakaten og Tekstreklameplakaten. Så er altså spørsmålet om departementet mener at virkeområdet for et blad som dette skal avgjøres av om «monaleg nedslagsfelt ut over medlemsmassen» er i størrelse 500 eller 10 000 eller 50 000? Bladet blir antakelig sendt til samtlige stortingsrepresentanter, politiske partier og andre opinionsledere i samfunnet, og dette – sammenholdt med den klart uttalte ambisjonen om å være for «... politikere, statlig og kommunal forvalt-





Lovvernet av redaktørens rolle

ning, offentlige institusjoner og ansatte innen offentlig tjenesteyting og service» – må etter min oppfatning spille større rolle enn om nedslagsfeltet utenfor medlemsmassen er betydelig som andel av den totale medlemsmasse.

I Fagbladets tilfelle fremgår det av Fagpressens opplagskontroll at bladet sprer vel 10 000 gratis eksemplarer i ulike sammenhenger, noe som utgjør 3,5 prosent av samlet opplag. Fagbladet «Fisk – industri og marked» har et totalopplag som er langt mindre enn Fagbladets gratisdistribusjon, nemlig 1615, hvorav 768 eller hele 47,5 prosent er gratis distribuert utenfor medlemsmassen. Dette bladet har i sin målgruppe også «myndigheter, politikere, presse, transportører, og forsknings- og utdanningsinstitusjoner», og altså klar ambisjon om å nå opinionsledere og beslutningstakere på sitt felt. Dersom departementets merknad om «monaleg» skal bety at Fagbladet med 10 000 eksemplarer i eksternt distribusjon faller utenfor loven, i motsetning til bladet Fisk med 768 eksemplarer, blir dette ganske meningsløst – og som jeg antar at domstolene vil klare å skjære gjennom dersom det skulle bli nødvendig å foreta en slik grenseoppgang.

Avgrensning i forhold til første alternativ i bestemmelsen, medier som har som hovedformål å drive reklame eller markedsføring, vil neppe by på særlige problemer.

Avgrensning i forhold til nettmedier

En del av begrunnelsen for å lovfeste prinsippet om redaktørens uavhengighet fra eier, er frykten for at tradisjonelle bransjenormer – som de etiske retningslinjene – ikke er like godt etablert i elektroniske medier som innenfor trykt presse og kringkasting. Departementet erkjenner at også kringkasting strengt tatt er elektroniske medier, men i denne lovens terminologi er kringkasting i seg selv en egen kategori, også benevnt (delvis og feilaktig) etermedier.

Med «elektroniske massemedium» som egen kategori i lovens virkeområde menes redaksjonelle tilbud – med tilsvarende formål og funksjon som trykt skrift og kringkasting – på elektroniske kommu-





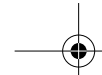
Nils E. Øy

nikasjonsnett (i samsvar med definisjonen i ekomloven § 1-5). Det mest praktiske er selvsagt Internett og særlig World Wide Web, men vil også omfatte andre typer elektroniske kommunikasjonsnett som mobiltelefonnettverk. Med «massemedium» menes medier som er etablert og beregnet med sikte på å nå et massepublikum, målt etter omfang og profesjonalitet. Departementet antar at selve organisasjonen (eller redaksjonen) må ha en viss størrelse for at det skal være naturlig å kreve at det blir pekt ut en ansvarlig redaktør. Dette skal avgrense virkeområdet mot mer eller mindre «private» tjenester, som for eksempler selvstendige blogger. Departementet mener at «... tilsvarende formål og funksjon» i lovteksten skal utgjøre en avgrensning i forhold til tjenester som fra tid til annen formidler nyheter. For at det skal dreie seg om nyhetstjeneste som i tilsvarende tradisjonelle nyhetsmedier, må nyhetstjenesten bli oppdatert med jevne mellomrom.

Departementet fastslår i merknaden til bestemmelsen at informasjonsvirksomhet fra offentlige virksomheter på nett ikke regnes som tilsvarende dagspresse og kringkasting. Vi antar at departementet mener at det samme må gjelde tilsvarende tjenester fra private virksomheter. Det stilles også krav til at det skal være «redigert nyhetsformidling», slik at tjenester med brukergenerert innhold à la YouTube, MySpace og Wikipedia faller utenfor. Det sies ikke noe om hvordan en mer tradisjonell nyhetstjeneste levert av borgerjournalister vil falle utenfor. I lovproposisjonen er det heller ikke sagt noe direkte om hvordan medier eid av det offentlige, stat eller kommune, vil stå i forhold til loven, bortsett fra at det er likegyldig hvem som står som eier eller utgiver. Det må vi tolke slik at også medier utgitt av det offentlige omfattes, slik også saksordfører Trine Skei Grande uttalte under fremleggelsen av lovforslaget i Odelstinget 1. april 2008. Hun nevnte spesielt at også «statlige publikasjoner» kommer inn under loven når de formidler nyheter, aktualitetsstoff eller samfunnsdebatt i medier som er definert i loven. Det bør bety at for eksempel Forbrukerrapporten, Veggen og Vi, Bistandsaktuell og Forsvarets Forum, både på papir og nett, vil falle innenfor virkeområdet.

228

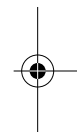




Lovvernet av redaktørens rolle

Loven vil normalt omfatte nettvirksomhetene til etablerte mediehus, men bare de redaksjonelle tjenestene. Departementet understreker i proposisjonen at loven bare omfatter virksomhet som gjelder nyhets- og aktualitetstjeneste og samfunnsdebatt. Den omfatter f.eks. ikke nettsted for spill eller ren reklame. Utenfor faller også rene portaler, startsider og søkemotorer.

I debatten før loven ble vedtatt kom det kritiske ytringer fra organisasjoner som Frivillighet Norge, Foreningen Åpen kanal og Foreningen Frikanalen, som var bekymret for lovens virkning på den planlagte Frikanalen. Her er det meningen at mange skal kunne dele på sendetiden, og da vil det neppe fungere etter hensikten at man skal ha én overordnet redaktør. Departementet har pekt på at dette lar seg løse, fordi også gammel straffelov § 436¹³ – som inneholder definisjonen av redaktør – tillater at det er flere sidestilte ansvarlige redaktører. Denne formen er da også allerede i bruk både for fjernsyn og ikke minst lokalradio, der det er flere tilfeller av at flere konsesjonsinnehavere deler samme frekvens.



Grensedragnings mellom redaktør og eier

Redaktørens uavhengighet vil gjelde innenfor de ytre rammer som fastsettes i grunnsyn og formål for mediet, slik det også er forutsatt i Redaktørplakaten. Den nærmere grensedragnings mellom redaktørens og eiers kompetanse er vanskelig å beskrive i detalj, men både høringsinstanser og departementet har gitt en del bidrag til tolkningen.

Departementet skriver i merknaden til § 4 at redaktøren står for den daglige drift og ledelse av redaksjonen, inkludert organisering, administrasjon, ansettelse av redaksjonelle medarbeidere og disponering av det budsjett som er avsatt til redaksjonen. Avgjørelser i redaksjonelle spørsmål gjelder først og fremst retten til å avgjøre hva som skal publiseres,

13. Ny straffelov av 2005 har ingen tilsvarende bestemmelse om adgang til å ha flere ansvarlige redaktører for samme publikasjon, men heller ingen bestemmelse som er til hinder for det.





Nils E. Øy

inkludert utvalg av materiale, presentasjon av meninger, vinklinger m.v. Også beslutninger om bruk av journalistiske arbeidsmetoder, om upublisert materiale skal overleveres til politi, påtalemyndighet m.v., må regnes som redaksjonelle spørsmål her, uttaler departementet, som ellers viser til at praksis etter Redaktørplakaten vil være retningsgivende for hva som regnes som «redaksjonelle spørsmål».

I den forbindelse må nevnes at departementet i proposisjonen legger særlig stor vekt på at den felles høringsuttalelsen fra Norsk Redaktørforening og Mediebedriftenes Landsforening støtter forslaget til § 4 og rekkevidden av vernet av uavhengigheten. Et større utdrag av uttalelsen er sitert. Departementet presiserer at loven ikke hindrer at eier fortsatt kan ha overordnet styring med ideologiske grunnlag for mediet:

«Til dømes vil lova ikkje vere til hinder for at fag- og medlemsorganisasjonar eller liknande etablerer publikasjonar som har som føremål å vere talerøyr for organisasjonen sine synspunkter i politiske saker, så lenge dette er klart nedfelt som 'grunnsyn' og/eller 'foremål' for det aktuelle mediet. Departementet legg til grunn at dette vil avhjelpe nokre av dei innvendingane mot ei lovfesting som Ytringsfridomskommisjonen peika på.»

Departementet peker videre på at en rekke administrative avgjørelser i et medieselskap kan ha mer eller mindre innvirkning på redaksjonen eller det redaksjonelle produkt, uten å være i strid med loven. Eier (eller styret) tilsetter redaktøren, fastsetter vedtekter og økonomiske og ressursmessige rammevilkår for virksomheten, tar avgjørelser om hvilke redaksjonelle produkt selskapet skal satse på, hvilke målgrupper man vil nå, valg av markedsstrategier m.v.

Departementet føyer til at loven i praksis vil bety at eierne ikke kan bruke uenighet i redaksjonelle spørsmål som oppsigelsesgrunn, med mindre uenigheten gjelder «grunnsynet og føremålet til verksemda». Er det tilfelle, vil redaktøren i tråd med praksis etter Redaktørplakaten måtte trekke seg fra stillingen. Departementet skriver videre at en ny





Lovvernet av redaktørens rolle

eier dessuten vil kunne endre grunnsynet, noe som vil sette nye rammer for den redaksjonelle uavhengigheten, noe som kan føre til prinsipiell uenighet eller mistillit mellom redaktør og eier/utgiver. I en slik konflikt vil også redaktøren måtte vike, skriver departementet. Det bør vel i denne sammenheng føyes til at en ny eier ikke nødvendigvis kan endre grunnsyn og formål i alle tilfeller. I utgiverselskaper der det er etablert redaksjonelle stiftelser til vern om redaktørens uavhengighet og grunnsyn/formål, er eventuelle endringer av grunnsynet avhengig av godkjenning fra stiftelsens styre.

Grensedragningen mellom redaktør og utgiver vil uansett være komplisert i det praktiske liv. I høringsuttalelsen fra MBL og NR uttales følgende:

Det er viktig at eierne – gjennom fastlegging av rammevilkårene for redaksjonen – sikrer sunn økonomisk drift, og derigjennom skaper grunnlag for god og uavhengig journalistikk. En lovfesting av prinsippet om redaksjonell uavhengighet kan ikke bety at eierne ikke kan stille krav til redaktørene, men at eierne ikke skal kunne instruere om det redaksjonelle innholdet fra dag til dag. Utgiver må kunne bestemme hovedlinjer i utgivelsene gjennom mediets formålsparagraf og definerte grunnkonsept. Samtidig er det et sentralt poeng at de samme rammene i størst mulig grad er stabile og forutsigbare. De vil bidra til å styrke troverdigheten og motvirke mistanker om forsøk på indirekte styring gjennom bruk av kortsiktige økonomiske virkemidler. Slik vi tolker høringsnotatet er det også langs den linjen departementet har tenkt, og slik loven på dette punktet må forstås.

Loven har en «sikkerhetslås» i § 5. Paragrafen bestemmer at det ikke er mulig å avtale eller på annen måte bestemme at uavhengigheten i § 4 ikke skal gjelde.





Nils E. Øy

Plakaten og loven i samspill

I overskriften til denne artikkelen har jeg slått fast at loven ikke gjør Redaktørplakaten overflødig. Det er viktig å motvirke misforståelser – som også fremkom i høringsrunden – om at loven skal *erstatte* Redaktørplakaten. Det kan den selvsagt ikke. Redaktørplakaten består, med nøyaktig samme innhold som før – og med kanskje enda viktigere innhold enn før. Også Redaktørplakaten har, med loven, fått et bredere virkeområde. Og her er det altså helt grunnleggende å være klar over at loven kun stadfester det ene prinsippet om ansvarlige redaktørers uavhengighet overfor eiere.

Redaktørloven sier for eksempel ingen ting om hvor smale eller trange rammer (grunnsyn/formål) et nisjeprodukt eller et medlemsblad i en organisasjon kan ha. For så vidt er også Redaktørplakaten i seg selv av begrenset betydning på dette område, men her må altså den redaktør eller den journalist som eventuelt tilbys ansettelse med åpenbare umulige rammevilkår, ha styrke nok til å si nei til ansettelse.

Redaktørloven sier heller ikke noe om at mediet skal verne om ytringsfrihet og de ideelle formål for mediene, eller om at redaktøren skal fremme saklig og uavhengig journalistikk, eller sørge for å skille mellom faktaformidling og meninger.

Derfor er det fortsatt viktig at også Redaktørplakaten legges til grunn for redaktørgjeringen i alle journalistiske aktualitetsmedier. Enhver som tar ansettelse i slike medier, bør være påpasselig med at henvisninger er på plass, helst både i vedtekter, instruks og arbeidsavtaler – både til Redaktørplakaten, Vær Varsom-plakaten og Tekstrekklameplakaten, og gjerne også til loven. Det kan også binde medier som befinner seg i mulige gråsoner, opp til de ideelle krav som de fleste av oss er opptatt av.

De neste skritt ...?

MBL og NR skrev i sin høringsuttalelse at forslaget om lovfesting «bør være første ledd i arbeidet med å få på plass en bredere medieansvars-





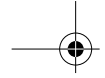
lov». Lignende synspunkter kom også fra andre høringsinstanser, som Norsk Journalistlag og Fagpressen.

Departementet selv kommenterte ikke dette i lovproposisjonen, underlig nok. Justisdepartementet har tidligere gitt uttrykk for støtte til Ytringsfrihetskommisjonens forslag om å utrede en medieansvarslov [Stortingsmelding nr. 26 (2003–2004), side 163]. I en høringsuttalelse 18. august 2008 til Justisdepartementet om ny injurielovgivning viser Kulturdepartementet også til denne meldingen og til uttalelsen fra Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité i 2004 med anmodning til regjeringen om å følge opp utredningsforslaget om medieansvarslov, samt til at Stortingets familie- og kulturkomiteen ved vedtaket av redaktørloven «merket seg» at NR og MBL betraktet denne loven som et første skritt mot en bredere medieansvarslov.

Familie- og kulturkomiteen skrev i sin innstilling [Innst. O. nr. 36 (2007–2008), side 5] at det etter en tid vil bli foretatt en evaluering av loven, for å se om den virker tilfredsstillende – «særleg i høve til elektroniske medium». Videre uttalte komiteen at det er «naudsynt med ei avklaring på spørsmålet om redaktøren sitt ansvar i høve til uredigerte nettdebattar, og vil be departementet kome tilbake med ei vurdering av dette så snart som mogleg». Også saksordfører Trine Skei Grande ga uttrykk for det samme i sin presentasjon av lovforslaget i Odelstinget 1. april 2008: «... som en samlet komité sier, regner man dette som et trinn 1 i en mer gjennomgående medieansvarslov som vi syns det er behov for i Medie-Norge i dag».

Norsk Redaktørforening har for sin del etterlyst en ny og bredere medieansvarslov i en årrekke. På et seminar i mars 2008 om ny injurielovgivning la NR frem en skisse til en slik lov, som kan inkludere alle journalistiske medier og også avklare ansvarlig redaktørs eventuelle rettslige ansvar for såkalt brukergenerert innhold. Ved avslutningen på seminaret oppfordret NRs ledelse de tilstedeværende departementer, Kulturdepartementet og Justisdepartementet, å sette fortdag i utredningsarbeidet på området. Ingen er tjent med den usikkerhet som råder på dette området, heller ikke redaktører.



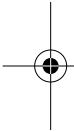


Kapittel 18

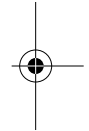
Skaff deg en ryddig kontrakt!

Arne Jensen, ass. generalsekretær i Norsk Redaktørforening

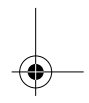
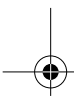
Midt i all gleden og spenningen som gjerne knyttes til det å skulle gå inn i en ny og utfordrende jobb, er det mange som tar lett på hva som strengt tatt skal stå i arbeidskontrakten. Det er dumt. Dersom forholdet til styret eller til overordnet redaktør skulle skjære seg, kan det gjøre mange ting vanskeligere. Derfor er det lurt å legge ned litt innsats i å få til en god kontrakt.



Nå er det selvsagt slik at en kontrakt er en gjensidig avtale mellom to parter. I tillegg kommer det uomtvistelige forhold at det knapt er snakk om to *likeverdige* parter. Hvor ønsket du enn er i redaktørstolen – enten det er et styre som vil ha deg som ansvarlig redaktør eller en sjefredaktør som ønsker deg i en mellomlederrolle – så er det også her slik at den som tilbyr en jobb, stiller med bedre kort enn den som potensielt skal ansettes. Like fullt finnes det mange eksempler på at avtaleutkast har blitt betydelig forbedret etter at det er gått en runde eller to. De grunnleggende lønns- og arbeidsvilkårene – for eksempel lønnsnivået – kan det være vanskelig å gjøre noe med. Men enkelte andre forhold har det vist seg mulig å gjøre klarere og bedre gjennom godt begrunnede innspill fra den som har fått jobbtilbudet.



Fire dokumenter står sentralt når rammeverket for en redaktørs ansettelsesforhold skal trekkes opp:





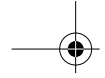
- Lov om redaksjonell fridom i media
- Redaktørplakaten
- Veiledende normer for redaktørers lønns- og arbeidsvilkår («normene»)
- NRs standardkontrakter for sjefredaktører og underordnede redaktører

Lov om redaksjonell fridom og Redaktørplakaten sier primært noe om forholdet mellom eiere/styre på den ene siden og ansvarlig redaktør på den andre, og da i første rekke at eierne ikke kan gripe inn i den løpende driften av redaksjonen eller de løpende redaksjonelle vurderinger. Loven – som trådte i kraft i 2009 – har tatt opp i seg kjernepunktet i Redaktørplakaten fra 1953. Redaktørplakaten er et omforent dokument, en avtale, mellom medieeierne og redaktørene (Mediebedriftenes Landsforening og Norsk Redaktørforening). «Normene» utfyller Redaktørplakaten og inneholder punkter som retter seg mer mot lønn og andre forhold enn det publisistiske. Men den inneholder også punkter som regulerer forholdet til eiere og til administrerende direktør (i mediehus med toledersmodell), som for eksempel at det ligger til sjefredaktøren å ansette og avsette redaksjonelle medarbeidere. I tillegg til disse omforente dokumentene har NR utarbeidet såkalte mønsterkontrakter eller standardkontrakter, som vi anbefaler våre medlemmer (eller de som vurderer å bli det) å studere. Ikke nødvendigvis fordi det er et mål å kopiere dem, men fordi det i standardkontraktene er tatt høyde for de problemstillinger som kan oppstå, og gitt anbefalinger som man i det minste bør ha tenkt gjennom. Nedenfor følger de viktigste punktene som man bør vurdere grundig når man skal inn i/ansettes i en redaktørjobb, enten det er for første gang, eller man skifter til en annen redaktørjobb.

Sørg for skikkelig forankring i prinsippene

Alle redaktørkontrakter bør slå fast at ansettelsesforholdet bygger på prinsippene om redaksjonell uavhengighet, samt henviser til Redak-





Arne Jensen

tørplakaten, de veiledende normene for redaktørers lønns- og arbeidsforhold (tillegg til Redaktørplakaten), Vær Varsom-plakaten og pressens etiske normer for øvrig.

Noen vil kanskje oppfatte dette som formalisme. Har ikke alle seriøse norske medier forpliktet seg til å følge disse prinsippene allerede? Kan det være nødvendig å mase om Redaktørplakaten og Vær Varsom-plakaten også i kontrakten? Det er riktig at de fleste norske medier på en eller annen måte er knyttet til Redaktørplakaten og Vær Varsom-plakaten; enten ved at de selv er medlemmer i Mediebedriftenes Landsforening, ved at journalistene er medlemmer i NJ eller at redaktøren er medlem i NR. I så fall følger det av avtaleverk og vedtekter knyttet til de ulike medlemsgruppene, at mediene er bundet av de nevnte plakater.

Like fullt er det fornuftig å få det med også i kontrakten. Dette er din personlige arbeidsavtale, og jo mer presis den er på disse punktene, desto bedre rustet står du dersom det skulle bli en diskusjon om hvilke prinsipper som egentlig gjelder. Dessuten: Det skjer endringer på eiersiden også i norske medier. Selskaper fusjoneres eller selges ut. Det er ikke gitt at en eventuell ny eier velger å tolke avtalen din på samme måte som dem du inngikk den med.

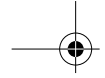
Er det tvil om hvorvidt det mediet det er snakk om faller inn under Lov om redaksjonell uavhengighet eller ikke, kan det være et visst poeng å få med også den i forkant av henvisningen til Redaktørplakaten. Riktignok er det et spørsmål om loven får samme tyngde overfor dem som frivillig sier at de vil følge den, men skade kan det i hvert fall ikke.

Mange redaktørkontrakter, primært for ansvarlig redaktør, inneholder også en henvisning til mediets «grunnsyn» og/eller vedtekter/formålsparagraf eller lignende. Det kan være fornuftig. I så fall bør det inn *før* henvisningen til Redaktørplakaten.

Lønnen skal vurderes og reguleres

Lønnsfastsettelse for redaktører er ofte mer komplisert enn for journalister. Det finnes ingen tariff, skalaer, stiger eller veiledende satser

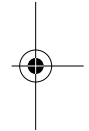
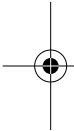




Huskeliste kontrakten

å forholde seg til. Redaktørstillingene er – i langt større grad enn for andre redaksjonelt ansatte – individuelt pregede stillinger, og dermed også med individuelt fastsatte lønns- og arbeidsvilkår. Norsk Redaktørforening er heller ingen fagforening som forhandler lønn på vegne av redaktørene. Det NR kan gjøre – og gjør – er å orientere og veilede om lønnsnivåene i bransjen. År om annet utarbeidet NR statistikk over gjennomsnittlig lønnsnivå for ulike grupper av redaktører. Men det kan selvsagt aldri bli annet enn veiledende.

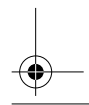
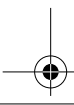
Det som bør slås fast i kontrakten, er at den enkelte redaktørs lønn skal avspeile det ansvar den ledelsesfunksjon vedkommende har, og at både lønnsnivå og -utvikling må ses opp mot det generelle lønnsnivå i redaksjonen, og at reguleringen av lønnen skal ta hensyn til dette. Her kommer også det faktum inn at du som redaktør nødvendigvis vil måtte jobbe en del overtid og også representere mediet i ulike sammenhenger utenom arbeidstid. Dette er tid du i en annen stilling ville fått overtidsbetalt for, men som nå inngår i din faste lønn, og det skal avspeiles i lønnsnivået. Det bør også presiseres at lønnen skal være gjenstand for en årlig regulering.



Få med alle tilleggssytelser

Alle tilleggssytelser bør beskrives ryddig og enkelt i avtalen. Det gjelder alt fra pensjonsordninger til telefongodtgjørelser, avisabonnementer, firmabil osv. Jo mer presist dette er omtalt i avtalen, desto bedre forsikret er du mot å måtte bruk tid og krefter på dette dersom eventuelle spørsmål stilles eller avtaler skal reforhandles. Dette er for øvrig sjelden et vanskelig punkt. Når det gjelder firmabil viser for øvrig den siste fullførte lønnsstatistikken for NRs medlemmer at rundt en fjerdedel av de som svarte, oppga at de hadde avtale om firmabil. Andelen var merkbart høyere blant sjefredaktører (36 prosent) enn blant underordnede redaktører (14 prosent)

De mest vanlige tilleggssytelsene er:



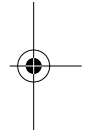
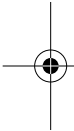


Arne Jensen

- Pensjonsordninger
- Firmabil
- Fri telefon/Internett
- Betalt kringkastingslisens
- Betalte avis- og tidsskriftsabonnementer
- Hjemme-pc
- Medlemskontingent i Norsk Redaktørforening
- Avtale om kurs/faglig oppdatering

Knytt ferien til redaksjonsbetingelser

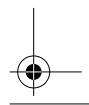
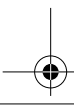
Dersom intet annet er sagt, gjelder ferielovens bestemmelser for redaktører som for alle andre. Per i dag er det heller ikke mer å hente i Journalistavtalen. Men en del redaksjoner har bedre betingelser gjennom lokale avtaler. Uansett, så bør du som redaktør knytte din egen ferie an til nivået i redaksjonen, slik at du uansett ikke skal ha *dårligere* ferieordning enn dem du er sjef for. Hvorvidt du kan få til en *bedre* avtale er avhengig av flere forhold.

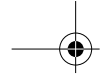


Oppsigelsestiden bør være seks måneder

Ifølge de veiledende normene skal oppsigelsestiden for redaktører være seks måneder dersom ikke annet er avtalt skriftlig. Det normale er gjensidige oppsigelsesfrister på enten tre eller seks måneder. Til tross for formuleringen i de veiledende normene, er det viktig at oppsigelsestiden avtales spesifikt. Da unngår man strid om hvorvidt det er de veiledende normene eller arbeidsmiljølovens alminnelige bestemmelser som skal gjelde. Det kan fort gi store utslag.

Enkelte redaktører har på eget initiativ inngått avtale om tre måneders oppsigelsestid i stedet for seks måneder, med den begrunnelse at de ikke ønsker å jobbe seks måneder i en redaksjon hvor de har sagt opp. Til det er å si at det er helt unntaksvis at en redaktør som har sagt opp må stå ut hele oppsigelsestiden. Normalt vil både bedriften og den redaktøren det gjelder, søke å finne løsninger som gir kortere arbeidspunkt.



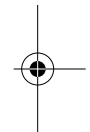
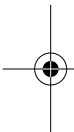


Huskeliste kontrakten

Viktigere likevel er det at seks måneders oppsigelsestid primært ikke får virkning for den reelle tiden man må stå i stillingen. Derimot får lengden på oppsigelsestiden betydning i de tilfeller hvor det er aktuelt å forhandle «sluttpakke» i forbindelse med redaktørens fratreden. I praksis betyr seks måneders oppsigelsestid at alle forhandlinger om hvor lang tid redaktøren skal sikres lønn starter på seks måneder og ikke på tre. Dermed ligger det for redaktørens del mer penger «i bunn» ved starten av slike forhandlinger.

Det kan også være greit å være oppmerksom på at Journalistavtalen har en klausul i § 7 om at medarbeidere som mer enn 35 år og har vært ansatt i bedriften i mer enn ti år skal ha seks måneders oppsigelsestid.

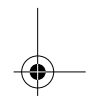
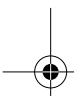
I tilknytning til oppsigelsestiden bør det også stå noe om de mekanismer som formelt trer i funksjon dersom bedriften ønsker å si deg opp, med henvisning til arbeidsmiljølovens bestemmelser. For *ansvarlige redaktører* kan det inngås avtaler som fraviker arbeidsmiljølovens bestemmelser – for eksempel ved at det gis «blankofullmakt» for styret til å si opp redaktøren, mot en automatisk utbetaling av etterlønn som er lengre enn oppsigelsestiden. Se nærmere om dette under pkt. 10.

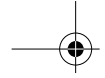


Tidsbegrenset funksjon (åremål)

Innledningsvis kan det være greit å nevne at åremål kan være to forskjellige ting. Man kan ansettes på åremål *i bedriften* (gjelder kun øverste leder), eller man kan ansettes på åremål *i en funksjon*, men med et fast ansettelsesforhold i bedriften i bunn.

Åremålsstillinger har blitt mer og mer vanlig i redaktørstillinger. Riktignok oppga drøyt 80 prosent av de NR-medlemmene som svarte på den siste lønnsstatistikkundersøkelsen fra 2007, at de var fast ansatt i redaktørfunksjonen, men andelen har vært synkende og andelen åremål økende. I mange tilfeller kan åremål være en fornuftig måte å regulere inngang og utgang av en redaktørfunksjon på. Åremål gir muligheter for både bedriften og den det gjelder å avslutte et engasjement uten å måtte ty til lange forklaringer på hvorfor. Men dette blir til syvende og sist en individuell vurdering.





Arne Jensen

Som nevnt er det kun bedriftens øverste leder (i dette tilfellet altså ansvarlig redaktør) som kan ansettes på åremål *i bedriften*, det vil si at vedkommende i utgangspunktet ikke har noe ansettelsesforhold overhodet når åremålet er omme – jf. arbeidsmiljølovens § 14-10. For alle underordnede redaktører skal det ligge et ansettelsesforhold i bunn av åremålet. Det vil si at man for eksempel er ansatt som «journalist» eller «redaksjonell medarbeider» i Kveldsposten, men har et åremål på tre år i *funksjonen* som nyhetsredaktør.

I forbindelse med åremål for underordnede redaktører må du derfor passe på to dokumenter: Den ansettelsesavtalen som sier noe om på hvilke vilkår du er ansatt *i bedriften*, og den avtalen som sier noe om på hvilke vilkår du er ansatt på åremål *i funksjonen*.

Åremålsavtaler inneholder som regel to kritiske punkter:

- Oppsigelsesfrister i åremålsperioden
- Hva som skal skje når åremålet er over

I de fleste tilfeller fullføres nok åremål som planlagt. Men det skjer også at den ene eller andre av partene ønsker å avslutte engasjementet tidligere. Da bør det i avtalen stå noe om så vel frister for oppsigelse, betingelser for å si opp og hvilke konsekvenser dette får. Hva skal til for at bedriften skal kunne si opp et engasjement på åremål i åremålsperioden? Går nyhetsredaktøren tilbake til jobben som skrivende reporter? Mister hun alle tillegg umiddelbart? Skal hun tilbake til reporterlønn? Hva skjer med eventuell firmabil? Noen av de samme spørsmålene gjør seg gjeldende i de tilfellene hvor det er snakk om å avvike ansettelsesforholdet i sin helhet.

Redaktøren ansetter redaksjonelle medarbeidere

Det fremgår implisitt av Redaktørplakaten og eksplisitt av de veiledende normene, men like fullt er det fornuftig å få det slått fast i kon-





trakten din også – særlig dersom du er ansvarlig redaktør i en toledersmodell: Det er ansvarlig redaktør/sjefredaktør som ansetter og avsetter redaksjonelle medarbeidere. Dette har vært diskusjonstema i enkeltsaker i noen mediehus og kan tydeligvis ikke gjentas for ofte. Særlig i bedrifter med toledersmodell og lange direktørtradisjoner, finnes det eksempler på at direktøren har forsøkt seg som sjefredaktørens «overordnede» i spørsmål om ansettelser. Da er det viktig å holde fast ved prinsippet om at sjefredaktøren organiserer den redaksjonelle virksomheten, innenfor de stillingsrammer og økonomiske rammer som styret har trukket opp.

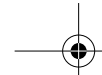
Immaterielle rettigheter

I enkelte nyere redaktørkontrakter er det tatt inn klausuler hvor det fremgår at bedriften erverver «alle rettigheter» til det redaktøren skaper og kan fritt videreutnytte dette til ethvert formål. Det er all grunn til å advare mot denne typen absolutte avståelser av rettigheter etter åndsverkloven. Blant annet kan det kollidere med NRs vedtekter om at NR innkrever kollektive vederlag på vegne av medlemmene, og at den som søker om opptak i NR dermed godkjenner dette. De kollektive vederlagene NR mottar – primært fra Kopinor og Norwaco – danner grunnlaget for vederlagsfondet som igjen deler ut stipender og gir støtte til kollektive faglige tiltak og kurs, i tillegg til at det finansierer NRs etikkarbeid, i kraft av tilskudd til Norsk Presseforbund.

Avtale om retrettsstilling

Dersom det er mulig å få til, vil det være fornuftig å få inn en formulering i kontrakten om at du (ev. med en viss minste tidsbegrensning) skal ha mulighet til å innlede forhandlinger med bedriften om en stilling med redusert ansvar og arbeidsbelastning. Ideelt sett bør det i en slik klausul stå noe om at lønns- og arbeidsvilkår i så fall skal fastsettes i lys av hvor lenge du har jobbet i bedriften, din samlede yrkeserfaring og de lønns- og arbeidsvilkår du senest har arbeidet under.





Arne Jensen

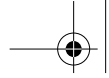
Mange vil nok slite med å få til veldig forpliktende formuleringer på dette punktet, det sitter normalt langt inne hos bedriftens representanter. Men også her er det slik at noe uansett er bedre enn ingenting. En formulering som åpner for en slik løsning, viser at bedriften har sett for seg dette som en mulighet og at de derfor må legge en viss godvilje til.

Klausul om fratreden

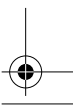
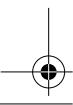
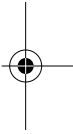
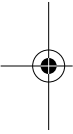
Dersom du er ansvarlig redaktør, bør du også sterkt vurdere å forsøke å få inn en klausul om hva som skal skje hvis du finner situasjonen så uholdbar at du ser deg tvunget til å fratse stillingen. Det kan for eksempel være tilfellet dersom du mener styret eller eierne ikke opptrer i tråd med Redaktørplakaten, eller eiere/styre ønsker å endre det redaksjonelle konseptet på en måte som er i strid med det grunnlaget du ble ansatt på. Det finnes de konserner som for ansvarlig redaktør har tatt inn klausuler i ansettelseskontrakten om at de kan bli bedt om å fratse, uten at arbeidsmiljølovens krav til saklig oppsigelse er oppfylt, jf. arbeidsmiljølovens § 15-6 nr. 2. Kompensasjonen for dette er fritak for arbeidspå, og penger. Det mest vanlige er trolig lønn i ett år. Det er grunn til å tenke seg grundig om før man inngår denne typen avtaler. I de fleste tilfeller hvor det har oppstått konflikter mellom ansvarlig redaktør og eierne av en slik karakter at det har endt med redaktørens fratreden, har kompensasjonen vært *høyere* enn ett års etterlønn inkludert oppsigelsestid.

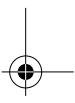
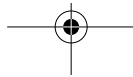
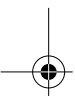
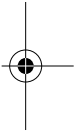
Sluttord: Det siste og helt åpenbare rådet er dette: Sørg for å ta vare på kontrakten. Mange redaktører vet ikke hvor de har den når de henvender seg til oss. I en konfliktsak er det nærmest pinlig å måtte henvende seg til personalavdelingen for å få en kopi av egen kontrakt. Dessuten må du sørge for å *oppdatere* kontrakten dersom det skjer endringer i ansettelsesforholdet, i form av vesentlig endring av ansvarsområde, arbeidsoppgaver eller lignende.

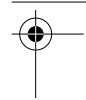
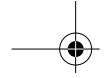




Slik gjør du det ...







Kapittel 19

... leder et effektivt møte

Halvor Bakken, partner i konsulentfirmaet Prudentia

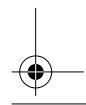
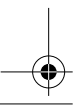
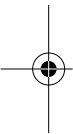
Få møter blir slik de er tenkt. Møtene får en form og struktur som er et resultat av prosess, styring og noe kaos. Møter handler om å oppnå saksresultater; som konklusjoner, beslutninger og fremdrift, men det handler også om å oppnå relasjonsresultater; som tillit, samhold, respekt, aksept, dele, motivasjon, forpliktelse, gjøre hverandre gode og avdekke motsetninger. Gode relasjonsresultatet er også en forutsetning for å skape saksresultater.

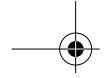
Det er mange slags møter med forskjellig formål: idémøter, beslutningsmøter, informasjonsmøter, faste møter etc. I en redaksjon er det ofte idémøter og beslutningsmøter i samme møte. Det er en utfordring å skifte «hatt» i slike møter.

Teknikkene møteleder bruker, avhenger av møtets formål, men det er noen generelle metoder som gjelder uansett formål.

Min erfaring er at møteleder bør avgrense sitt engasjement til noen få fokusområder:

- Agenda – den planlagte/forberedelsen og den virkelige
- Prosessen – gjennomføring av møtet med improvisasjoner og fleksibilitet
- Sanseinntrykk – observasjoner og intuisjon for å oppnå ledighet
- Konklusjoner og resultater





Halvor Bakken

Skal man i tillegg være referent, passe tiden, være fagfokusert og servere kaffe mister man fort fokus på det som skjer i møtet.

Å stille *spørsmål* er møtelederens viktigste redskap. Det er stor forskjell på å styre prosessen og styre saken. Dersom møteleder engasjerer seg for mye i saksinnholdet, vil han lett tape oversikten over prosessen som beveger møtedeltakerne mot målet.

Jeg vil nå ta for meg noen tips og råd vedrørende møteledelse, og følge møtet i sine forskjellige faser fra forberedelse til avslutning.

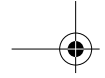
Forberedelse

- Alle møter krever forberedelse, de korte ofte mer enn de lengre.
- Tenk igjennom hva vi ønsker å få ut av møtet: selve resultatet – prosessen og effektmålet. Trenger jeg dette møtet, eller kan vi oppnå det samme ved å arbeide på andre måter?
- Hvem kan bidra under møtet? Effektivt antall er ofte ikke flere enn seks. Hvilke interessenter bør med?
- Lag en saksliste med saksnummer – tema – ansvarlig/eier – og formålet med hvert saksnummer. Fastsett start og sluttidspunkt. Sett av tid til tilbakemelding fra deltakerne under punktet «Eventuelt».
- Send innkalling i god tid med saksliste og ev. vedlagt materiell med avklaring om hvem som skal forberede seg til hva.

Innledning til møtet

Stikkord: **forventningsavklaring**. Ta straks initiativet og innled ved å angi hensikten og målet med møtet og tiden som er satt av. Sjekk om det finnes en felles forståelse for møtets hensikt/mål, om noen av deltakerne har andre forventninger til møtet, og spør om de har noen temaer som de ønsker å ta opp under eventuelt. Det er viktig at vi får luftet eventuelle uklarheter om forventninger så tidlig som mulig i møtet, for dermed å kunne behovsjustere så tidlig som mulig. Det er viktig at møtet har energi og dynamikk. Hvis man holder seg kun til





... leder et effektivt møte

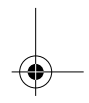
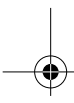
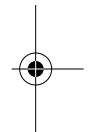
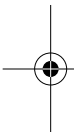
den planlagte agendaen uten evne til å behovstilpasse, kan det føre til at deltakerne ikke føler seg ivaretatt, gir lite av seg selv og overlater alt ansvaret til møteleder.

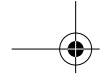
Involvering i møtet – stille gode spørsmål

Stikkord: **Spørsmål er møteleders viktigste redskap.** Det er viktig å få deltakerne til å kjenne seg betydningsfulle – gi anerkjennelse og skap tillit. Det er viktig å involvere alle ved å benytte flere spørreteknikker:

- Generelle, åpne spørsmål: «Hva mener dere om den saken?» kan være en god innledning. Hvis du ser at det kun er noen av deltakerne som er med i ordskiftet, kan du la spørsmålet gå videre rundt bordet slik at alle får uttrykt sin mening.
Direkte spørsmål: ofte ja/nei hvis du ønsker en klar stillingtagen til en problemstilling.
- Utdypende spørsmål: «Hva mener du egentlig?» – «Kan du gi eksempel?» – «Hvor relevant er det?». Dette kan ofte være viktig dersom noen går rundt grøten, når vedkommende snakker i «vi»- eller «man»-form, eller når du ikke forstår, eller du opplever at de andre ikke forstår helt hva som blir sagt.
- Tilbake på sporet-spørsmål: Når diskusjonen blir fragmentert og du føler at det ikke er noen fremdrift i diskusjonen, kan det være fornuftig å stille spørsmål og avbryte diskusjonen, og prøve å komme tilbake til det som opprinnelig skulle avklares i møtet: «Hvis vi går tilbake til vårt opprinnelige mandat/oppgave og ser det fra offerets side, hva da?».
- Hypotetiske spørsmål: «Hvis så, hva kan skje?» Slike spørsmål kan ofte brukes ved vurderinger av risiko.

Vi ser i dag at mange bruker PC mens de sitter i møte. Denne sideaktiviteten kan lett føre til at både PC-brukeren og de andre deltakerne mister fokus og energi. Prøv å få alle deltakerne involvert i saken som diskuteres til enhver tid. PC kan være en måte å melde seg ut av møtet





Halvor Bakken

på. Klapp igjen PC-en og åpne munnen oftere kan være passende stikkord.

Møteteknikker – få ut det beste av deltakerne

Møter er vår tids organisatoriske løsning på involvering, demokrati, informasjon, utvikling, kreativitet, teambuilding, beslutninger, ledelse. Ofte opplever vi at det klages på kvaliteten når vi samles i formelle møter. Hvordan skal vi løse opp i denne motsetningen?

Det ene er møtestrukturen og det andre er relasjonen. Det er ikke slik at møteleder kan styre alt for å skape et godt møte. Har man sterk styring, kan deltakerne miste energi og kreativitet. Har møteleder lite styring, kan møtet bli kaos og gi få resultater, både saksresultater og relasjonsresultater.

Alle møter gir lederen anledning til å fremheve andres gode egenskaper og evner. Følelsen av anerkjennelse eller avvisning betyr mye for den enkelte i alle sammenhenger, men der flere er samlet, blir disse polene mellom anerkjennelse og avvisning ekstra sterke.

Gjennom kunnskap om møteledelse har møteleder et stort ansvar for å få deltakerne til å yte sitt beste.

Noen stikkord for en god møteleder kan være å ta tingene trinn for trinn, håndtere emosjonelle utbrudd, beskytte de svake, isolere problemstillinger, sørge for fremdrift og avslutte med konklusjoner og ansvar. Her er noen tips:

1. **De Bonos seks hatter:** Hver enkelt sak kan ha forskjellig formål i samme møtet. Å skape nye ideer og å ta beslutninger utgjør for eksempel to motpoler. I en redaksjon diskuteres ofte mange forskjellige saker i samme møte, og hver enkelt sak gjennomgår forskjellige faser fra idé til beslutning og gjennomføring. Dette krever forskjellig tilnærming og metode. De Bonos «seks tenkende hatter» kan være en fin metode for å skape forskjellige perspektiver, der alle møtedeltakerne konsentrerer seg om samme fokus (hatt) på samme tid avhengig av sakens status.





... leder et effektivt møte

De Bonos «seks tenkende hatter»



Uskyldshvit

Nøytral, upartisk, objektiv, samle informasjon og fakta.
Hva er situasjonen?
Hva foregår?
Hva har vi av fakta?



Magefølelsen

Følelse, engasjement, reaksjon, temperament, innlevelse og empati.
Hva sier magefølelsen?
Positive og negative følelser.



Djvelens advokat

Kritisk, spørsmålsstillende, motforestillinger, negativ...
hvorfor det ikke fungerer.
Hva er risikoen?
Svakheter ved forslaget?
Saklig vurdering.



Optimist

Lys, varme, ser fordelene, konstruktiv, positiv, tar sjanser, drømmer, visjoner.
Hva er bra med forslaget? Hva kan vi oppnå? Hvilke muligheter gir dette?



Frodighet

Skaperånd, kreativitet, alternativer, oppfinnsomhet, nye ideer, fremmer endring og liker utfordringer.
Hvilke ideer og forslag har vi? Hva kan vi gjøre annerledes?



Isblå

Kjølighet og kontroll, orkesterdirigent, tenkning om tenkningen, sammenfatninger og konklusjoner.
Hvor er vi i prosessen? Hvordan jobbe videre? Bør vi beslutte nå?

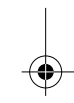
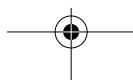
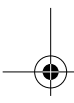
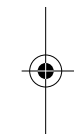
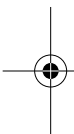
Hvis man for eksempel skal ha en idédugnad, er det hensiktsmessig å ha den gule (optimist) og grønne hatten (frodighet) på. Det er derimot ikke lov å ha på den svarte «djvelens advokat»-hatten. Etter at man har skapt ideene, kan man slippe til den hvite (uskyldshvite) og ev. den røde (magefølelsen) hatten. Senere tar man på seg den svarte hatten og oppsummerer deretter med den blå hatten. Dette krever at alle deltakerne er innforstått med farge-metaforene knyttet til de forskjellige hattene.

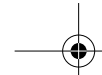


Halvor Bakken

De Bonos metode bidrar til at alle i gruppen får felles fokus, de Bono kaller det parallelltenkning, samtidig som det sikrer ryddighet og fremdrift. Man kan konsentrere seg om en ting om gangen, og man bevisstgjør og organiserer tenkningen. Det gir også perspektivskifter, slik at den enkelte deltaker ikke gror fast i ett perspektiv. Det sikrer at møtedeltakerne anvender både ulike innfallsvinkler og felles innfallsvinkel på et tema avhengig av i hvilken fase man har kommet.

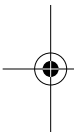
2. **Gule lapper** er et effektivt hjelpemiddel. Deltakerne skriver ned meninger, ideer etc. kortfattet på lapper som henges opp på veggen. Fordelen med å bruke lapper er at alle får uttrykt sin mening på kort tid, da alle arbeider parallelt. Da er det ikke bare de som er mest taleføre eller har mest makt i gruppa som blir hørt. Hvis man skriver kun ett utsagn på hver lapp, kan lappene sorteres i felles områder for å kartlegge hvilke meninger som er mest representative for gruppa. Lapper kan brukes mer enn på idéstadiet. I f.eks. beslutninger kan det brukes i valg av hvilke kriterier vi skal velge ut fra, og hvor viktige de enkelte kriteriene er, samt hvor gode de forskjellige alternativer er knyttet til hvert enkelt vurderingskriterium. Det er viktig at alle skriver stort og tydelig slik at utsagnene kan leses av de som sitter i rommet når lappene henger på veggen. Referenten kan enkelt oppsummere ved for eksempel å fotografere «lappeveggen».
3. **Parkeringsplassen.** Ofte kommer det opp viktige temaer og innlegg som man ikke har tid til å drøfte ferdig, eller som ikke står på dagsorden og som kanskje passer bedre på et annet møte med andre deltakere. Da kan det være lurt å ha en P-plass på veggen hvor man henger opp essensen av innlegget som ikke skal tas opp i sin fulle bredde på gjeldende møte. Lederen imøtekommer vedkommendes innlegg og markerer at dette er viktig ved å henge det på P-plassen og si at det for eksempel skal tas med på neste møte. Møtedeltakeren blir på denne måten ivaretatt og føler seg mindre avvist, samtidig som man tar vare på viktige poeng.



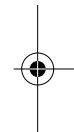


... leder et effektivt møte

4. **Metakommunikasjon.** I møter som i all annen kommunikasjon foregår det dialoger på to plan. Det ene planet er det formelle, som gir seg uttrykk i lyder og utsagn, med andre ord, det rasjonelle. På det andre planet foregår den enkeltes emosjonelle tolkning av utsagnene, dvs. tolkning på det ubevisste plan. Vi skiller altså mellom den intellektuelle og den emosjonelle dialogen. Den emosjonelle dialogen kan handle om f.eks. vennskap, maktkamp, angrep, dominans, markeringsbehov, kroppsspråk, sjarmoffensiv, unnluring osv. Det er viktig at møteleder har kapasitet til å forstå begge dialogene og prøve å tolke dem. Da må kanskje andre ta seg av kaffekokingen og møtereferatet. Hvis møteleder har evne til å få med seg begge dialogene, kan det være fornuftig å stille det åpne spørsmålet: **Hva er det egentlig som foregår nå?** De fleste forstår årsaken til spørsmålet, og med en slik spørsmålsstilling kan man ofte få møtet over i en annen og ærligere modus.



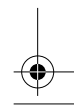
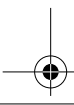
Hva skaper gode beslutninger?

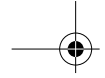


I en redaksjon er det ofte kort vei fra idé til beslutning. Generelt kan vi si at en beslutnings godhet er en funksjon av kvaliteten på beslutningen dvs. hva man har gjort av undersøkelser analysert situasjonen, de kriterier man har brukt for å velge mellom alternativer osv. Men det er også avhengig av at man får med seg organisasjonen på gjennomføringen av beslutningene, at det er konsensus i organisasjonen. I vår omskiftelig verden er det viktig at man ikke bruker for lang tid på å fatte beslutninger, spesielt i en redaksjon. Vi kan derfor sammenfatte en beslutningens «godhet» ut fra følgende formel:

$$\frac{\text{KVALITET} \times \text{KONSENSUS}}{\text{TID}} = \text{BESLUTNINGENS GODHET}$$

En person som leder en beslutningsprosess, må tenke igjennom alle variablene knyttet til kvalitet, konsensus og tiden som brukes for å komme frem til beslutningen. Resultatet blir dårlig hvis kvaliteten på





Halvor Bakken

beslutningen er dårlig, eller hvis kun et fåtall er enig i beslutningen, eller hvis man bruker så lang tid på å komme frem til beslutningen, at toget har gått før man får gjennomført det man har besluttet. Møteleders utfordring er å balansere disse tre parameterne.

Avslutning av møte

De fleste ønsker at det skal komme resultater ut av møtet. Alle mennesker har et ønske om å være med å påvirke. En dialog uten oppsummering og konklusjoner gir ofte følelsen av at man har kastet bort tiden. Det minste et møtereferat bør innholde, er en oppsummering av resultatet av felles anstrengelser. Det behøver ikke å være beslutninger, det kan for eksempel være at man har fått bedre innsikt i hverandres holdninger og meninger.

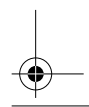
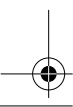
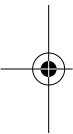
Men det er noen basispunkter som møteleder bør ha fokus på før man avslutter møte:

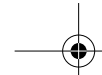
- En oppsummering av de punktene man har diskutert, hva som er bestemt og ev. hva som må til for å komme frem til en endelig konklusjon.
- Avgjøre sammen med referent hva som skal skrives.
- Sørg for at oppfølgingsansvaret er oppfattet – hvem gjør hva og når.
- Alle disse punktene skal fremkomme i møtereferatet, men det er fordel at de overnevnte punktene er avklart og avtalt i møtet.

Evaluering av møte

For å bli bedre må vi øve. Første del av det å bli bedre er å evaluere hva vi gjorde og hva vi kan bli bedre på. Det gjelder både møtedeltakerne og møteleder. Den beste måte å bli bedre på er å evaluere det møtet vi er på, her og nå, før vi går fra hverandre. Da er alt ferskt.

Vi kan stille det åpne spørsmålet. Hva var bra på dette møtet, og hva kan vi bli bedre på? Bruk gjerne lapper – da går det fort og alle får





... leder et effektivt møte

uttrykt sitt synspunkt, samt at det er lett å oppsummere for referent. Eller vi kan være mer spesifikk og stille konkrete spørsmål fra en liste:

- Hva gjorde møteleder bra?
- Hva kunne møteleder gjort bedre, ev. i hvilken situasjon?
- Hva var møtedeltakerne gode på?
- Hva kunne møtedeltakerne vært bedre på – ev. i hvilke situasjoner?
- Var dette møtet med på å fremme positiv møtekultur? Hvis ja: hvorfor? Hvis nei: hvorfor ikke?
- Holdt vi oss til saken?
- Ble målene nådd?
- Kom vi gjennom agendaen?
- Var arbeidsformen god?
- Var alle godt forberedt?
- Ble alle arbeidsoppgaver fordelt?
- Var alle deltakerne med i diskusjonen?
- Fungerte møtelokalene?

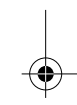
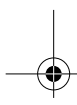


Stadig bedre som møteleder

Alle som ønsker å bli bedre må trene. Det er akseptert innen idrett, men i bedrifter tror man at man lærer møteledelse ved å gå på kurs. Hvordan kan vi bli bedre møteledere?

Det ene er ved å reflektere over egen prestasjon på det siste møtet du ledet. Du kan f.eks. la en av møtedeltakerne gi deg tilbakemelding på hva som var bra, og hva du kan bli bedre på. Det beste er å være ærlig og spørre deltakerne under evalueringen av møtet. Når du tør vise deg sårbar og er ærlig og spør, får du oftest de beste svarene. Disse vil hjelpe deg til å bli en bedre møteleder. Kunsten å spørre er ofte den minst utviklede dialogferdigheten. Det beste er å konsentrere deg om for eksempel tre sider ved deg selv du ønsker å rette på for å bli en bedre møteleder

Bruk en fast mentor internt til å gi deg feedback på din møteledelse. En du har tillit til og som ofte deltar på møtene du leder.





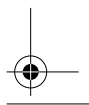
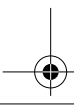
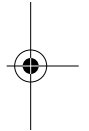
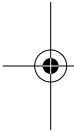
Halvor Bakken

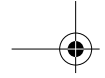
Møteledelse på omgang

I de fleste organisasjoner er det hierarkiske strukturer selv om de skal fungere som flate i møtesammenheng. Møteleder er ofte den organisatoriske leder av prosessen. En annen modell er å la møtelederrollen gå på omgang, med det mål å utvikle bedre møter og ledere. Alle vil da over tid få et større felles ansvar for å skape en bedre møtekultur.

Oppsummert

- Avgrens ditt engasjement som møteleder til noen fokusområder
- Spørsmål er møteleders viktigste redskap
- Alle møter krever forberedelse
- Sjekk ut deltakernes forventninger til møtet
- Få ut det beste av deltakerne ved å skape både relasjons- og saksresultater
- Bruk forskjellige møteteknikker avhenging av situasjonen: de Bonos seks hatter, gule lapper, «parkeringsplassen» osv.
- Gode beslutninger avhenger av balanse mellom kvalitet, konsensus og tidsforbruk
- Avslutt alle møter med en oppsummering av resultatene, ansvar og når oppgavene skal utføres
- Evaluering av møtet er en forutsetning for å bli stadig bedre, det gjelder både møteleder og deltakere
- Skaff en intern mentor som kan gi deg tilbakemelding på områder du vil trene på for å bli en bedre møteleder





Kapittel 20

... leder en kreativ prosess

Stig Haug, grunnlegger av Stig & Stein AS

Om din fulltidsjobb handler om å klekke ut nye ideer og løsninger, eller om du bare en sjelden gang deltar i prosjekter der det skal skapes ideer og tenkes nytt, er det ingen forskjell på hvordan du bør tenke for å bidra best mulig. For en slik setting er egentlig helt lik uansett om du skaper nye ideer hver dag eller deltar på et idéseminar en gang i året. Og uansett om du og dine kolleger har disse idémøtene ofte eller sjelden, trengs det både struktur og ledelse for at de skal fungere optimalt.

I veldig mange bedrifter og organisasjoner jeg har jobbet med, har man aldri sett på kjøreregler for idémøter som viktig. Heller ikke at de som skal lede møtet har kunnskap om hvordan man stimulerer til flere og bedre ideer. Resultatet er at man sløser med alles tid, det blir ofte mye frustrasjon i stedet for nye og spennende tanker, og det kommer sjelden noe ut av de ideene man lufter.

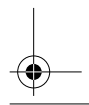
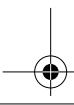
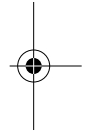
Men det er enkelt å få mer ut av idémøtene, enten du er deltaker eller møteleder! På de neste sidene skal jeg forklare hvordan.

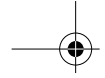
Men aller først en definisjon. For et møte er så visst ikke bare et møte ...

MØTE: konferanse; sammenkomst (jf. telefonmøte): holde, tillyse et møte / sammenkalle (til) et møte / sjefen sitter i (et) møte / møtet er satt, hevet; politiske, religiøse møter / masse møte; (om deltakerne) møtet vedtok å ...

Etym.: gno. mæti, avl. av mót, se imot

IDÉMØTE: Er langt hyggeligere, mer inspirerende og morsomere enn idémøtets mer kjente men kjedelige fetter MØTET. Et





Stig Haug

idémøte har et tydelig mål og agenda: Her skal det produseres – og landes ideer. Det gode idémøtet kjennetegnes ellers ved at formen ofte er noe løsere enn i et vanlig møte. Et vellykket idémøte genererer flere og bedre ideer – også etter at møtet er over, fordi deltakerne får tro på egne kreative krefter.

Hvordan lede et idémøte?

Å lede et idémøte er lettere enn du tror. Men aller først gjelder det å lære seg grunnleggende ferdigheter om samarbeid og gruppedynamikk. Uten slike ferdigheter er det bedre å avlyse et planlagt idémøte og heller legge ut på joggetur alene – i håp om at de geniale ideene oppstår der.

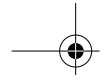
Oppskrift på et vellykket gruppearbeid

- Gruppen må ha et felles mål.
- Gruppens medlemmer må lytte til hverandre.
- Rammer og regler for gruppearbeidet er diskutert og forstått av alle gruppedeltakerne på forhånd.
- Gruppens medlemmer har tillit til hverandre og opplever trygghet.
- Alle har ansvar for å nå gruppens mål.
- Gruppens medlemmer evner å tenke helhetlig på gruppens arbeid og fokuserer ikke ensidig på egne mål.
- Gruppen har godt humør og sterkt engasjement.
- Gruppedeltakerne gir hverandre støtte.
- Gruppen evaluerer ideene de har kommet frem til.

Kjennetegn på et godt idémøte

- En forberedt møteleder
- En tydelig problemstilling
- Alle deltar aktivt
- «Ja til alt»-holdning
- Stor idéproduksjon





... leder en kreativ prosess

Kjennetegn på et dårlig idémøte

- Møteleder, hvem er det?
- Uklar eller gjerne flere problemstillinger
- Uengasjerte deltakere
- «Ja, men»-holdning
- Liten idéproduksjon

Hvordan lykkes med ditt første idémøte?

Hva vil det egentlig si å lykkes med et idémøte? For meg dreier det seg om at minst én av ideene fra møtet blir tatt med videre og realisert. Og gjerne at tiden fra idémøte til realisert idé er kort.

Om det er en stor og viktig idé er ikke vesentlig, i hvert fall ikke hvis det er første gangen de som hadde idémøte, jobbet sammen. Da er det mye viktigere at de får et resultat. Det er nemlig ingen god følelse verken å ha ledet eller deltatt på et idémøte der det ikke blir noe resultat. Da er det lett å føle at man har kastet bort tiden og mislyktes. For å sikre kvalitet og resultat på et idémøte du selv skal lede, har jeg noen tips:

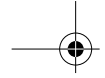
Ha tydelig agenda og mål

For at vi i det hele tatt skal ha lyst til å gjøre noe, må vi vite hvorfor. Innledningsvis i idémøtet må derfor målet introduseres tydelig. Det er også viktig med en strukturert agenda. På slutten av møtet er det viktig å diskutere om målet ble nådd. Gode møteledere skal klare å vri det meste til en suksess fordi de vet at det vil bidra til økt motivasjon for deltakerne på neste møte.

«Sense og non-sense»

For at et idémøte skal være motiverende, må det inneholde både «sense» og «non-sense». Å inneholde «sense» betyr at det en gjør må oppleves som meningsfull, samtidig som det er viktig å ha det gøy, det vil si «non-sense». Det er du som møteleder som skal sørge for at begge elementer er til stede i idémøtet.





Stig Haug

Variasjon i oppgaveløsning

Vi er alle forskjellige. Det som skaper mening for meg, behøver ikke å gjøre det for deg. Det samme gjelder for hva som er gøy. For at sense- og non-sense-prinsippet skal lykkes, må du variere arbeidsmåte hyppig. Noen synes det er morsomt å prate, andre liker å få tenke i fred og notere ned sine tanker før de deler dem med andre. Noen blir helt oppslukt når de får tegne, mens andre foretrekker tredimensjonale uttrykksformer. Ved å variere arbeidsmåten, sikrer du ikke bare sense og non-sense, men også å forløse den enkelte deltakers kreative potensial. For det er når vi synes noe er morsomt, at vi virkelig er kreative.

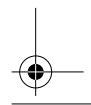
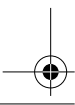
Engasjement og trygghet

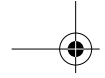
Trygghet skaper motivasjon og engasjement. Jo tryggere vi er i gruppen, desto bedre motivert er vi for å delta aktivt. De som er eksperter på det området man skal utvikle ideer til, vil alltid føle seg tryggest. Erfarne medarbeidere kan også virke dominerende på yngre og mindre erfarne. Legg inn noen innledende oppgaver eller spørsmål hvor ingen er eksperter, slik at alle får opplevelsen av å være likestilte. Hva med å begynne med å tegne hverandre? Eller bygge noe sammen med legoklosser?

I tillegg er det viktig å drille de mest markante til ikke å fremme sine ideer først og oftest – det kommer garantert til å lukke munnen på de andre ...

Hvem skal bli med?

Du bør planlegge hvilke deltakere du skal ha med på idémøtet når du selv skal sette sammen gruppene. For å sikre et mangfold av ideer kan andre ansatte som ikke er en del av det konkrete prosjektet eller avdelingen, også delta. Også eksterne med spesialkompetanse på feltet kan trekkes inn. I tillegg til å se på de faglige kvalifikasjoner og erfaringer deltakerne har for å delta på idémøtet, bør du vurdere hvilken rolle de muligens tar i prosessen. Noen påtar rollen som idéskaper og er dyktige til å komme opp med nye ideer. Andre har en mer analytisk rolle





... leder en kreativ prosess

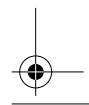
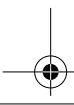
og er dyktige til å se hva ideene kan føre til. Noen fyller rollen med å skape et godt klima i gruppen og støtter initiativ og bidrag fra andre deltakers. Alle roller er like viktige.

10 bud for god møteledelse

1. Du skal styre og drive idémøtet fremover.
2. Du skal kun lede idémøtet – ikke delta. Ikke vær redd for også å stille de «dumme spørsmålene» for å få frem flest mulig tanker og innfallsvinkler fra gruppen.
3. Du skal redegjøre for dagens program og gi klar og tydelig informasjon gjennom hele idémøtet.
4. Du skal motivere og inspirere; vær oppmerksom på alle deltakerne underveis og spør gruppen hvor de befinner seg i prosessen og med oppgavene som skal løses.
5. Du skal være fleksibel og åpen overfor gruppedynamikken og eventuelle endringer i prosessen; sørg for å ha små pauseøvelser underveis (se nedenfor).
6. Du skal etterstrebe heterogene gruppesammensetninger og få frem de ulike synspunktene i gruppen.
7. Du skal introdusere og overholde kjøreregler (se nedenfor).
8. Sørg for at alle kommer til orde; noen tenker lenge før de snakker, andre snakker lenge før de har tenkt ...
9. Du skal gi idéstøtte og ivareta gruppemedlemmer underveis i prosessen.
10. Pass på tiden og hold pauser underveis.

Pauseøvelser

- Gi deltakerne et kinderegg hver
- Ha med pilspill
- God plass? Fem minutter med innebandy
- Dårlig plass? Spill Svarte-Per
- Fargeblyanter og A3-ark – tegn portretter av hverandre





Stig Haug

- Plastelina – lag skulpturer
- Utepause – hoppetau, strikk og pil og bue

Kjøreregler

- Alles ideer og innspill er like verdifulle
- LAG alle ideer først – bli enige om hvor lenge
- LAND til slutt – det vil si velg de beste ideene
- I LAGE-fasen er det kun lov å si JA, OG
- «JA, MEN» eller «NEI, MEN» to ganger i LAGE-fasen og man må stå på gangen ...

Mal på tre forskjellige idémøter

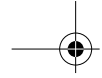
30 minutter

Lederrollen	Fem minutter til innledning – delta aktivt selv
Antall deltakere	Inntil fem – inkludert leder
Arbeidsform	Muntlig, i plenum + mulig å ta fem minutter to og to sammen for å diskutere
Dokumentasjon	Leder skriver fortløpende på flippover. Deltakerne skriver sine egne ideer hvis man jobber to og to
Pauser	Ingen
Omgivelser	På jobben
VIKTIG!	Selv med kun en halv time langt møte er det mulig å melde seg ut – pass på at alle er med fra starten av!

1 time

Lederrollen	Fem minutter til innledning – og fem minutter til oppvarmingsøvelse – IKKE delta aktivt selv, du skal kun lede møtet
Antall deltakere	Inntil ni – inkludert leder
Arbeidsform	Muntlig, i plenum + mulig å ta en fem minutter to og to sammen for å diskutere





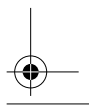
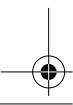
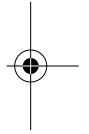
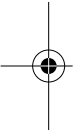
... leder en kreativ prosess

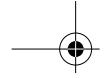
1 time (forts.)

Dokumentasjon	Leder skriver fortløpende på flippover + deltakerne skriver sine egne ideer hvis man jobber to og to
Pauser	En – fem minutter lang
Omgivelser	Alt annet enn det møterommet / møtestedet dere pleier å bruke
VIKTIG!	Pass på at folk faktisk tar pause når det er pause og ikke begynner å ringe eller diskutere videre

½ dag (3 til 5 timer)

Lederrollen	Ti minutter til innledning – og ti minutter til oppvarmingsøvelse(r) – IKKE delta aktivt selv, du skal kun lede møtet. Hvis møtet omfatter matpause, bør møteleder starte opp igjen med ny oppvarmingsøvelse.
Antall deltakere	Inntil ni – inkludert leder
Arbeidsform	Muntlig og skriftlig. Gjerne flippover på veggene som deltakerne skriver ideer på. Inntil tre mindre gruppearbeid à 15 minutter (to til tre i hver gruppe).
Dokumentasjon	Deltakerne skriver selv ned alle sine ideer.
Pauser	Tre pauser à ca. 10 minutter – hvis møtet varer ca. tre timer. Tre pauser à ca. 10 minutter + matpause på ca. 20 minutter – hvis møtet varer over fire timer
Omgivelser	Alt annet enn det møterommet / møtestedet dere pleier å bruke
VIKTIG!	Minst en av pausene bør være utendørs – det trengs frisk luft til så lange idémøter!



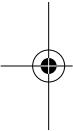


Kapittel 21

... styrer din egen tid

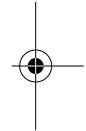
Mette Malka, direktør i Idéforlaget

Kunsten å mestre tiden er en livsviktig ferdighet som vi ikke lærer på skolen. De fleste av oss har en yrkesutdannelse, men de færreste har fått opplæring i hvordan vi skal arbeide effektivt. Vi «lider» av tidsmangel – uten å vite at det finnes «behandling» for det. Å mestre tiden betyr å mestre seg selv – og det kan du lære litt om nå.



Tiden som ressurs

Tid er en ressurs som er ytterst demokratisk fordelt. Enten du er rik eller fattig, flittig eller doven, genial eller dum, har du nøyaktig like mye tid til disposisjon som noen annen. I motsetning til andre ressurser kan tid verken kjøpes eller selges, lånes eller stjeles, lagres eller spares, fabrikeres, mangfoldiggjøres eller foredles. Den kan bare brukes. Og den forsvinner – enten du bruker den eller ikke.

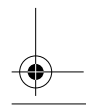
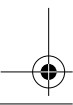


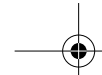
Den som mister en time om morgenen, leter hele dagen etter den.

Harry Lorayne

Hvor mye tid har vi egentlig?

Vi begynner alle med de samme 24 timene hver dag. De fleste konstaterer at disse timene ikke strekker til for halvparten av det vi vil utføre. Det virker som det aldri er tid nok til å unngå en konstant følelse av press. Det er som om farten er bestemt for oss, og at det blir for få





... styrer din egen tid

muligheter til å hengi seg til de vidunderlige aktivitetene vi alltid drømmer om.

Ta godt vare på minuttene, timene tar vare på seg selv.

Lord Chesterfield

Begynn med deg selv

Det ligger i den menneskelige natur å mene at årsaken til egne problemer skyldes «alle andre». Det første du må gjøre for å jobbe mer effektivt er å slutte å skylde på utenforstående faktorer. Du må selv være villig til å forbedre deg for å få herredømmet over tiden. Ikke glem at det er din tid vi snakker om!

Effektivitetsmønsteret ditt

I løpet av dagen varierer den mentale og fysiske effektiviteten din i stor grad. Disse bølgetoppene og bølgedalene dukker opp på omtrent samme tid hver dag og utgjør det som kan kalles ditt effektivitetsmønster. Gjennomsnittsmennesket er mest effektivt på formiddagen og minst effektivt på ettermiddagen.



Arbeidsplassen din

Fjern alt rot

Rot er det virvaret som møter deg hver dag når du kommer inn på kontoret ditt. Det er jakken din som er slengt over en stol, det er de fem–seks rapportene som ligger på toppen av arkivskapet, det er haugen med tidsskrifter som du har stablet for å lese senere, og det er alle de inngående og utgående brevene som ligger strødd ut over skrivebordet ditt.

Rydd skrivebordet

Bestem deg for å ha et ryddig skrivebord. Det innebærer å ha et system med tydelig merking. Du kan bruke kurver, men det kreves mer enn





Mette Malka

en inn- og utkurv. Aktuell merking kan være: saker i arbeid, arkiveres, leses, oppfølging, utgående post og lignende.

Understrek viktige fakta

Slutt med å bla gjennom det samme materialet om og om igjen. Blant alle papirer/dokumenter du må lese, arkivere, beholde eller sende videre, er det alltid enkelte ting som skiller seg ut. Fremhev viktige ting med merkepenn. Da er det lett å finne tilbake til det vesentlige når du får behov for det.

Bruk papirkurven

Papirkurven er et funksjonelt ledd i papirflyten. Kast så mye som mulig. Forsøk å komme over din følelsesmessige tilknytning til papir. Kast i stedet for å prakke rotet ditt over på andre.

Skaff deg gode hjelpemidler

Sørg for at du har alle de hjelpemidlene du trenger, og at alle er operative. Slutt med å låne saks eller stiftemaskin av andre hver gang du trenger det. Ikke minst må du sørge for å ha effektive arkiveringssystemer og rutiner – både når det gjelder papir og datafiler.

Mennesker og miljø

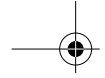
Begrens forstyrrelser

Du kan ikke avskaffe avbrytelser. De fleste avbrytelser er spørsmål om du vil gjøre det som du får betalt for å gjøre. Jobben din går ut på å snakke med kunder, svare på ansattes forespørsler, diskutere med en kollega eller svare på et spørsmål fra sjefen. Men du kan begrense avbrytelsene, og det er du nødt til om du skal kunne arbeide effektivt.

Vær obs på tidstyvene

Arbeidslivet er ingenting uten mennesker. Det er på sett og vis synd, siden du ellers ville fått mye bedre tid. Du kan ikke fjerne menneskene, men du kan prøve å kontrollere måten de plutselig avbryter arbeidet





... styrer din egen tid

ditt på. Enkelte avbrudd er nyttige i seg selv, mens andre er fullstendig bortkastet tid. Du må lære deg å si bevisst ja eller nei til å bli forstyrret av andre mennesker.

«Det finnes mennesker som ikke greier å kaste bort tiden på egen hånd. De blir en plage for folk som har noe å gjøre.»

Louis de Bonald

Sørg for effektive møter

Ineffektive møter er årsaken til mye tidssløsing. Men vi trenger dem – i hvert fall noen av dem, og det gjelder å få mest mulig ut av dem. Alle som innkaller til et møte, bør tenke over om møtet virkelig er nødvendig. Husk at det ikke bare er snakk om egen tid, men om tiden til alle som deltar i møtet. Vurder om du kan ta noen telefoner eller sende e-post i stedet. Når du selv blir innkalt til møte, må du forvise deg om at det er viktig før du sier ja til å delta.

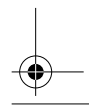
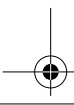
(Se for øvrig kapittel 19 og 20 for tips om det å lede effektive og kreative møter.)

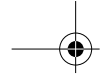
Unngå overflod av informasjon

Vi opplever alle å få en strøm av informasjon. Det kan være overveldende, og det kan gjøre oss blinde for det vi burde ha oppmerksomheten rettet mot. Den ideelle løsningen er å analysere omhyggelig alle informasjonskilder og eliminere uvesentlig informasjon.

Skap klar kommunikasjon

Mangel på klar, entydig og meningsfull kommunikasjon mellom mennesker er en vanlig årsak til at tid går til spille. Å være ettergivende overfor de ansatte eller å opptre underdanig overfor en overordnet er å sløse bort alles tid. Åpen og direkte kommunikasjon er best for alle fordi den renser luften og hindrer at tiden går med til pjatt.





Mette Malka

Gode arbeidsvaner

Si nei oftere

Av alle teknikker for å spare tid, er det å si nei den mest effektive. Du klarer ikke å gjennomføre effektivitetsforbedringer med mindre du lærer deg å si nei til oppgaver du ikke bør gjøre. Mange mennesker er redde for å fornærme andre og ender opp med å leve sitt eget liv etter andre menneskers prioriteringer.

Bryt vaner

Over tid utvikler de fleste mennesker bestemte måter å arbeide på som er ineffektive. Mange begynner dagen på kontoret med å lese avisen, bla igjennom papirene på skrivebordet, ta en telefon, prate med andre og så videre. Med slike vaner er det ikke rart om man ikke får utrettet noe før utpå dagen. Ineffektive vaner må brytes, selv om det ikke er enkelt.

Unngå utsettelse

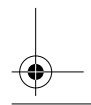
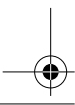
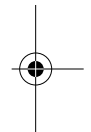
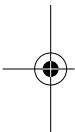
De fleste er flinke, ja nesten geniale, når det gjelder å finne grunner til å utsette ting. «Jeg har ikke tid», er den vanligste unnskyldningen. Resultatet er at man skyver arbeidsoppgaver – ofte de som er vanskelige og som man gruer seg til – foran seg. Disse oppgavene blir bare større og større – og mer og mer vanskelig å ta fatt på. Kunsten er å være like flink til å utføre oppgaver som man er til å utsette dem.

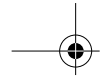
Vurder om reisen er nødvendig

Det sies at man utvider horisonten ved å reise. Sannheten er at reising sluker mye tid og er ikke alltid like påkrevet. Det er absolutt verdt å tenke over både om reisen er nødvendig og eventuelt hvordan du utnytter tiden på reisen. Jo mer du planlegger og «timer» en reise, desto mindre forstyrrende vil den bli for deg selv og bedriften din.

Unngå å bli stresset

De fleste av oss er ikke klar over at vi er stresset før det har gått for langt – og da har det som regel gått ut over helse, jobb, familie og sosi-





... styrer din egen tid

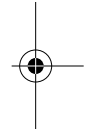
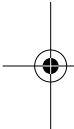
ale relasjoner. Alle trenger litt press for å fungere optimalt, men både for lite og for mye press kan være skadelig. For mye press fører til fysisk eller psykisk sammenbrudd, mens for lite press fører til sløvheter og dårlig mestring av dagliglivet. Det er ditt ansvar å beherske det presset du er utsatt for. Vi vil aldri klare å beherske press hvis vi tror at det er andre menneskers ansvar å gjøre det for oss.

Tiden er en stor læremester, men dessverre tar den livet av sine elever.

Hector Berlioz

Legg igjen problemene på jobben

Et av de vanligste problemene når det gjelder stress, er at man tar bekymringene med hjem. Hvis du har hatt en dårlig dag på jobben og fortsetter å bekymre deg over det når du kommer hjem, går det ut over familien og du ødelegger kvelden også. Neste morgen begynner du dagen med å bekymre deg over gnisningene i hjemmet og problemene på jobben. Problemene du samler opp på denne måten, skaper stress og elendighet både på jobben og i hjemmet.



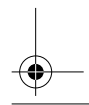
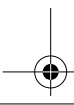
Helse og velvære

Tiden er Guds måte å gi kreditt på.

Ralph Boller

Ta pauser

Å arbeide i lange perioder uten pauser er ikke effektiv utnyttelse av tiden. En pause behøver ikke nødvendigvis å være en hvilepause. Å skifte til en annen type arbeid er faktisk vel så avspennende som det å slappe av. Å skifte fra sittende til stående stilling, bytte fra mentalt til fysisk arbeid eller spasere rundt på kontoret eller rundt kvartalet kan være en god erstatning for en hvilepause.





Mette Malka

Mosjon er viktig

Hvis du er for opptatt til å mosjonere, har du for mye å gjøre. Bortsett fra at regelmessig trening er bra for lunger, hjerte og fordøyelsessystemet, kommer det deg til gode i arbeidet. Energien du har til arbeidsoppgavene er helt avhengig av din fysiske form. Alle har godt av trening, og vi behøver ikke å oppsøke gymsalen eller helsestudioene for å komme i form. Gjør noe som du synes er moro, ikke et ork.

Spis sunt

Vi trenger sunn mat hvis vi vil ha en kropp som gir oss den energien vi trenger for å fungere godt. Det er vanskelig å oppnå topp ytelse hvis kroppen er trett og overvektig. Tenk igjennom dine egne spisevaner og finn ut hvordan du kan forbedre kostholdet.

Sov nok

Hvis du står opp frisk og opplagt, har du fått tilstrekkelig hvile. Hvis du må tvinge deg til å stå opp om morgenen, har du lurt deg selv – og får svi i form av mangel på energi resten av dagen. Søvnbehovet varierer fra menneske til menneske, og alle bør finne ut hva som er riktig for seg.

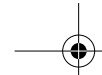
Kom i balanse

Vi trenger balanse i livet. Balanse mellom det vi har lyst til å gjøre og det vi er nødt til å gjøre. Vi trenger balanse mellom jobb og familie, mellom arbeid og fritid. Hvis vi bare er opptatt av jobben, blir vi kjedelige. Til slutt kan arbeidet fylle all vår tid. Når arbeidet tar slutt, blir livet tomt.

Sett deg mål

Mål gir livet mening. Uten mål har arbeidet og livet for øvrig liten eller ingen mening. Et mål virker som et lys i mørket. Det bestemmer retningen. Men det er ikke nok bare å ha en vag forestilling om målene sine. Målene må være veldefinerte og fortrinnsvis utformet skriftlig. Én ting er å tenke på noe, noe annet er å skrive det ned.





... styrer din egen tid

Tiden strekker til for den som bruker den.

Leonardo da Vinci

Bruk arbeidstiden

Den tiden vi tilbringer på jobben, er ikke noe mål på hvor effektive vi er. Ofte er det de som tilbringer mest tid på jobben, som er mest ineffektive. Problemet er at de lange arbeidsdagene skjuler hvor ineffektive disse menneskene i virkeligheten er. De kan bli farlige forbilder i bedrifter hvor lange arbeidsdager er viktigere enn det som blir gjort.

Beskytt helgene

La ikke arbeidet gli over i fridagene med unntak av i nødstilfeller. En helg med avslapning helt borte fra kontorets krav kan bidra til mer effektiv bruk av tiden i kommende uke. Planlegg helgene dine – da blir de en åndelig oppstiver for hele uken og gir deg et motiv til å få ukens arbeid gjort i tide.

Tidsplanlegging

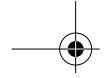
Begynn å planlegge

Det finnes ikke nyttigere bruk av tiden enn å planlegge. Jo mer tid vi bruker på å planlegge en oppgave, desto kortere tid bruker vi på å utføre den. Sett av tid til planlegging hver dag. Noen foretrekker å utføre planleggingsarbeidet som det første de gjør etter at de har kommet på kontoret – andre planlegger før de slutter for dagen når begivenhetene er ferske i hukommelsen. Tidsplanlegging kan gjøres når og hvor det passer deg best.

Vi må bruke tiden som et redskap, ikke som en sofa.

John F. Kennedy





Mette Malka

Skaff deg oversikt

Enten du setter opp en dagsplan eller en ukeplan, er det viktig å skaffe seg oversikt over dagens eller ukens gjøremål. List alle oppgaver og prioriter rekkefølgen for når du vil gjøre de enkelte oppgavene.

Jobb systematisk

Det er lurt å samle «like» arbeidsoppgaver, skaffe seg de fakta man trenger for å gjøre disse oppgavene og så sette i gang med arbeidet. Å svare på telefonhenvendelser eller å gjennomgå e-post er typiske oppgaver som bør slås sammen. Ta én ting av gangen og gjør den ferdig!

Man har alltid tid til det man vil gjøre.

Julius Lange

Prioritering i praksis

Både i jobben og hjemme har vi mange ting å utrette. Noen er små, andre er mer betydningsfulle. I hvilken rekkefølge velger vi vanligvis å gjøre disse tingene:

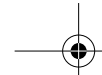
- Det vi liker før det vi ikke liker.
- Det som er fort gjort før det som tar tid.
- Det som er lett før det som er vrient.
- Det vi kan før det som er nytt for oss.
- Det som haster før det som er viktig.
- Det vi får ordre om før det vi selv ønsker.

Dette er den mest «menneskelige» måten å prioritere på, men som vi alle skjønner, ikke den mest effektive.

Det viktigste først

For mange er det nok å skille mellom de to kategoriene «haster» og «viktig». De fleste får problemer med tidsbruken fordi de bruker for mye tid på ting som haster, men som ikke er viktige. Veldig ofte blir





... styrer din egen tid

viktige oppgaver – som ofte er langsiktige prosjekter eller aktiviteter som krever nøye forberedelse og planlegging – lagt til side fordi «noe det hastet mer med dukket opp». Vi må lære oss til å prioritere det som er viktig før det som haster.

Delegering er nødvendig

Man behøver ikke å være direktør for å delegere. Foreldre som ikke delegerer husarbeid til sine barn, gjør både seg selv og sine barn en bjørnetjeneste. Din evne til å delegere er i stor grad bestemmende for din effektivitet. Når du delegerer, overlater du en oppgave til et annet menneske og gir vedkommende myndighet til å utføre den, men ansvaret forblir hos deg. Men husk at det å delegere oppgaver som verken du eller noen andre har lyst til å gjøre, ikke er å delegere, men å kommandere. Lær deg til å delegere de utfordrende og berikende oppgavene.

Den som vinner tid, vinner alt.

Benjamin Disraeli

Planlegging i praksis

Bruk et godt planleggingssystem

Hensikten med et planleggingssystem skal være å holde deg à jour med alt du må gjøre, og å sørge for at du kan konsentrere deg om å arbeide istedenfor å bekymre deg om det. Ved å notere ned alt du har å gjøre, slipper du å gå rundt og huske på det. Hjernen fungerer for de fleste av oss dårlig som notatblokk. Sett deg godt inn i systemets muligheter, slik at du kan utnytte det fullt ut. De fleste planleggingssystemer er løsbladsystemer – noe som er helt nødvendig for å oppnå fleksibilitet i planleggingen.

Dagsplanlegging

Mange planleggingssystemer har ett ark for hver dag. Fordelen er at man har god plass å skrive på, mens ulempen er at det blir umulig å





Mette Malka

sette inn ark for mer enn to måneder av gangen. Det som er viktig når det gjelder dagsplanlegging, er at man ikke starter hver uke med optimistisk å notere alle oppgavene på mandag. I så fall fører man alle de oppgavene man ikke rekker over til tirsdag, så til onsdag og så videre. Dette er direkte sløsing med verdifull planleggingstid.

Ukesplanlegging

Bruker du et planleggingssystem som du kan planlegge en hel uke av gangen med, får du som regel plass til å sette inn ukeplaner for hele året med en gang. Du slipper dobbeltføring og flytting av ark frem og tilbake. I tillegg er sannsynligheten større for at du planlegger en uke fremover (ikke én og én dag), og da er sjansene for at du lykkes både med planleggingen og selve arbeidet, mye større.

Oppgaveplanlegging

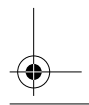
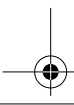
Bruk gjerne oppgaveark til å dele opp store prosjekter i overkommelige deler. Sett tidsfrister for når du skal arbeide med hver enkeltdel og noter disse inn i planleggingsdelen. Skriv gjerne med forskjellige farger, eller bruk markører i forskjellige farger for å understreke prioriteringsrekkefølgen. Sett en hake ved det du har gjennomført i stedet for å overstryke det slik at det blir uleselig. Listen kan få betydning i ettertid.

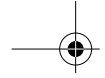
Død, skatter og fødsler! Det er aldri noen beleilig tid for noen av delene.

Margareth Mitchell

Sett av tid til ting som dukker opp

Ikke glem at det alltid vil dukke opp uforutsett arbeid som krever din oppmerksomhet, og som spiser opp tid som du hadde tenkt å vie til annet arbeid. Ved å sette av tid til det uforutsette, beholder du fleksibiliteten og overbelaster ikke deg selv.





... styrer din egen tid

Jobb rasjonelt

Prøv å unngå å skrive oppgavene om igjen og om igjen. Det er bortkastet tid. Finn frem til et system hvor du ikke «overfører» oppgavene fra én dag til en annen. Høyst sannsynlig kommer du ikke igjennom alle de oppgavene du planlegger hver dag. Men har du jobbet i tråd med dine prioriteringer, har du fullført de viktigste oppgavene – og det er det tidsstyring dreier seg om. Oppsummer gjerne hver dag med spørsmålet: «Har jeg brukt tiden godt i dag?»

Noen siste ord ...

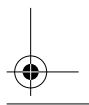
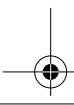
Tidsstyring og glede hører sammen. Arbeid er bare morsomt når du har det under kontroll – og fritid er bare gøy når du kan slappe av uten skyldfølelse. Hvis du begynner å praktisere de tipsene du har fått nå, vil du ikke bare få gjort mer – du vil også få mer ut av livet ditt.

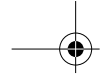
Elsker du livet, så kast ikke bort tiden, for den er det stoffet som livet er laget av.

Benjamin Franklin

Oppsummert

- Skaff deg oversikt over hva du har å gjøre
- Skriv ned oppgavene dine og prioriter rekkefølgen
- Gjør det viktigste først
- Ta en oppgave av gangen og gjør den ferdig
- Hold orden på papirer og datafiler
- Ha et ryddig skrivebord og kontor
- Begrens forstyrrelser
- Skaff deg gode hjelpemidler
- Si nei oftere
- Bruk papirkurven



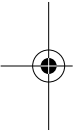


Kapittel 22

... forebygger og løser konflikter

Marit Mogstad, psykolog

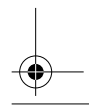
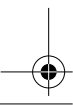
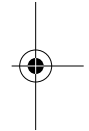
Å kunne håndtere og løse konflikter er en viktig egenskap for en redaksjonell leder. For, som vi vet, kreative og dynamiske miljøer som de journalistiske, er også konfliktfylte.

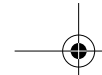


Konflikt – hva er det?

En definisjon: En konflikt er kollisjon mellom interesser, verdier, handlinger eller retninger. (Edward de Bono) Kan også defineres slik: En situasjon der en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere andre i forhold til et eller annet mål. Konflikt handler ikke bare om sak, det handler også om følelser, ofte sterke følelser.

Konflikt og uenighet er ikke nødvendigvis det samme. Det kan være nyttig å klargjøre skillet mellom uenighet og konflikt: Vi kan være dypt uenige i sak, samtidig som vi respekterer hverandre og ikke er i konflikt. Konflikt blir det først når noen føler seg såret, truet eller urettferdig og dårlig behandlet. Uenighet blir til konflikt når dårlige eller ubehagelige følelser blir en del av bildet. Og her er det den enkeltes *opplevelse* som teller, ikke motpartens intensjoner eller hensikt. En motpart er like opprørt uansett om du synes det er rimelig eller unødvendig.





... forebygger og løser konflikter

Hva skaper vanlige konflikter?

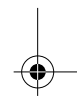
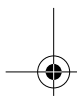
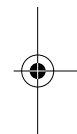
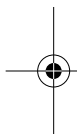
Det er ulike typer konflikter: verdikonflikt, behovskonflikt, vurderingskonflikt og rolle-/maktkonflikt. Verdikonflikter kan bli kompliserte og vonde. Vi har behov for å oppleve at det vi holder som riktig og viktig i livet, det blir respektert av andre. Når noen uttrykker helt andre verdier enn vi selv står for, er det ofte provoserende og setter i gang sterke følelser. Det blir vanskelig å sortere og vise de andre respekt, og da er vi i gang.

Konflikter kan være positive eller negative, skjulte eller synlige, små og store, viktige og uviktige. Utfordringen er at en del av de små kan bli store hvis de ikke håndteres på en ok måte i tide.

På arbeidsplassen har vi ulike roller og interesser, ulike meninger og vurderinger. Det kan skape motsetninger som er helt naturlige. Motsetninger som er nødvendige, effektive, sunne og konstruktive. Vi trenger motsetninger og diskusjoner for å utvikle oss. Det gir rom for å få frem nye tanker og utfordringer. Uenighet og motsetninger kan fort, men ikke nødvendigvis, lede til konflikter. Konflikter oppstår når noen føler seg såret eller truet, eller opplever en mangel på respekt fra den andre part. Konflikter er en naturlig del av hverdagslivet og handler både om saker, relasjoner og følelser.

Mange gryende konflikter er egentlig rene misforståelser. Vi misforstår og mistolker hverandre mye oftere enn vi er klar over. Jeg tolker ditt utsagn og din oppførsel slik de kommer gjennom mine høyst personlige filtre. Disse filterne er installert og utviklet gjennom den kultur, oppdragelse, læringshistorie og erfaring jeg har blitt utsatt for gjennom livet frem til i dag. Du har dine filtre som er et resultat av dine erfaringer. Poenget er at samme hendelse, samme forsøk på å være morsom, samme raske bemerkning, kan forstås av deg og meg på ganske forskjellig vis. Jeg synes det var morsomt, du synes det var ubehøvlet og langt over streken. Ganske ofte har ingen av oss rett eller feil, vi bare filtrerer forskjellig.

Det er noe annet når avtalte spilleregler er brutt, handlinger strider mot lover og regler, eller faller klart utenfor det arbeidsplassen aksep-





Marit Mogstad

terer. I noen konfliktsituasjoner finnes det en «gjerningsperson» og et eller flere «offer». Langt oftere finnes det misforståelser, ubetenksomhet og dårlige vaner.

På arbeidsplassen oppstår mange konflikter på grunn av forskjeller som er vanskelig å godta. Stil, språk, standarder, tempo, holdning til samarbeid og konkurranse, er noen eksempler. Ellers er opplevd urettferdighet en svært vanlig grunn. Skjevfordeling av arbeidsbyrde, utfordringer, privilegier, belønninger eller konsekvenser skaper lett konflikt.

Håndtering av konflikter – prinsipper

Ta tak – gjør noe

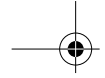
Det er viktig at du som leder orker å se, legge merke til, at konflikt finnes eller er i emning. Svensk forskning gjennom mer enn ti år i mange forskjellige virksomheter er helt entydig: Ledere som feier konflikter under teppet, er passive og ikke gjør noe, de bidrar til å ødelegge arbeidsmiljøet, og det medfører at dyktige medarbeidere slutter. (se: www.langtidsfrisk.se)

Mange ledere synes det er ubehagelig å ta tak i konflikter. Hovedgrunnen er at det medfører stress og ubehag med mange tanker, grubling og bekymring. Dårlige følelser følger med, og fysiske stressreaksjoner kjennes i kroppen. Hvordan du takler dette ubehaget er individuelt og henger sammen med personlighet, kultur og læringshistorie.

Vi kan synes det er så ubehagelig med konflikt at vi nekter å se at de er der. Alle andre ser det, men ikke vi. Bortforklaringer er ikke uvanlig: «det går seg til», «nå er det viktig å ikke overdramatisere». Og det er helt riktig, noen ganger. Men ikke vær for lettvint: Hvis du ikke er villig til å se og lytte, får du heller ikke vurdert om dette er noe du bør ta tak i.

Produktivitet, effektivitet, kreativitet, kvalitet og helse. Alt dette lider hvis konflikter får vokse frem uten å stoppes. Det er viktigere at du gjør noe enn at alt du gjør er riktig. Det er ok å feile og lære av det.





... forebygger og løser konflikter

Undersøk saken – samle fakta

Hva er saken? Hva har skjedd? Hvem er og har vært involvert? Hvem har sagt og gjort hva, eller unnlatt å si eller gjøre noe? Vet alle som ser ut til å være involvert, at de er det? Få frem fakta, beskriv det hele sett mest mulig utenfra (uten sterke følelser). Skill mellom faktiske hendelser og tolkninger av det som har hendt. Snakk med dem det gjelder i full åpenhet, alle involverte skal helst vite hva du gjør og hva du planlegger å gjøre. Hva er problemet sett fra ditt ståsted? Hvilke effekter har denne konflikten på arbeidet som gjøres, på arbeidsmiljøet, på produktiviteten? Det er vanligvis effekten av en konflikt som vil avgjøre om du må gjøre noe eller om du kan la det ligge.

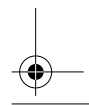
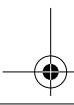
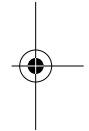
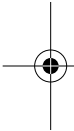
Streb etter transparens

Full åpenhet er som oftest det beste. Ikke aksepter at klager får fremsettes anonymt. Tilby felles samtaler med klageren og (de)n saken gjelder. Krev av deg selv og dine medarbeidere at dere tar ansvar for den kritikken dere ønsker å komme med. Ha som hovedregel at du nekter å gripe inn uten deltakelse fra klageren. Vær åpen om at dette er din hovedregel. Skaff deg eventuelt ekstern støtte – fra HR eller andre steder, for å sikre en konstruktiv problemløsning.

Det finnes selvsagt unntak fra kravet om transparens, men de er sjeldnere enn vi tror. Det meste av anonym kritikk og klaging er basert på en blanding av feighet og dårlige vaner. Dessverre er det nokså vanlig å tillate slik feighet fordi mange er usikre på hvordan de kan greie å håndtere ubehaget og de sterke følelsene som ofte følger med konflikter.

Motarbeid redsel i din organisasjon

Fremhev at konflikter er naturlig og normalt. Tren deg selv og andre i å se skillet mellom konflikt og uenighet. Få frem at dette kan være slitssomt, men også nyttig og sjelden farlig. Gå foran med et godt eksempel. Når et arbeidsmiljø erfarer at konflikter blir tatt tak i og at en god del av dem ender med bra løsninger, da vil tryggheten øke.





Marit Mogstad

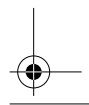
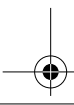
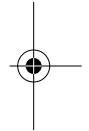
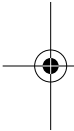
Skill sak og person

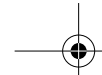
I fotball gjelder det å ta ballen og ikke mannen. En person kan si eller gjøre noe som er sterkt kritikkverdig. Samme person kan være et klokt og utmerket menneske som det er god grunn til å like og respektere. Hvis en person gjør noe dumt, er ikke den personen nødvendigvis dum! Dette er noe de fleste trenger å øve seg opp i å tenke, det er en del av gode kommunikasjonsferdigheter som bidrar konstruktivt i konfliktsituasjoner.

Gi tilbakemeldinger – både positive og korrigerende

Anerkjennelse får mennesker til å trives og blomstre. Dette vet vi fra uendelige mengder forskning innen pedagogikk og psykologi. Vi lærer mest og best når vi får positive tilbakemeldinger om det vi får til og mestrer. Når vi har fått en del anerkjennelse over tid, fungerer det som en plattform hvor vi står trygt, og det er enklere å takle utfordringer og kritikk. Vi trenger også rettleiding og klare beskjeder når noe ikke er bra nok. Hvis jeg føler meg trygg nok på at jeg er verdsatt og ansett som dyktig, da tåler jeg kritikk bedre, jeg greier å lytte til den uten å bruke alle mine krefter på å forberede forsvarstaler eller motangrep.

Hva du står for som leder, er helt avgjørende for hva slags kultur som utvikles på den arbeidsplassen du har ansvaret for. En kultur hvor det er en selvfølge å fremheve og snakke om det som er bra, og hvor alle vet at en får klare og saklige tilbakemeldinger hvis noe er for dårlig, virker forebyggende på konflikter og fremmer samarbeid og videre utvikling. Ledere må trene seg opp til å gi ryddige tilbakemeldinger og finne gode måter å berømme god innsats på. Husk også at de fleste trenger 80 prosent ros for å tåle 20 prosent kritikk. Halvparten av hvert fungerer ikke, det skaper utrygghet og et dårligere arbeidsmiljø.





... forebygger og løser konflikter

Handling – effekt – resultat

Her kommer en enkel modell for å gi tilbakemeldinger. Den hjelper deg med å skille handlinger fra virkninger, og minner deg på at det er viktig å vite hva du vil ha, ikke bare hva du ikke liker: Modellen kalles AID og er opprinnelig formulert på engelsk:

A action – Handlingene

Beskriv observerte handlinger innenfor det aktuelle tema.

I impact – Effekten

Beskriv effekten disse handlingene har – ønsket/uønsket (slik du ser det/kjenner det).

D desired outcome – Ønsket resultat

Hva du ønsker deg, og forslag til andre handlinger

A Tren på å beskrive det du har erfart og observert. Hva ble sagt og gjort? Hva ble ikke gjort som egentlig var avtalt skulle gjøres? Ikke bland inn tolkninger eller evalueringer. Beskriv det som har skjedd som om du har en videofilm som beskriver hva som skjer mens du ser på filmen sammen med den det gjelder.

Eksempel: På avdelingsmøtet sist onsdag kom du nesten et kvarter for sent, og du snakket i mobiltelefonen mens du kom inn døren og fant deg en plass. Jeg har lagt merke til at du har kommet for sent til de tre siste avdelingsmøtene. Alt fra 10 til 15 minutter. Jeg kan ikke se at jeg har fått noe varsel på forhånd om at du kunne få problemer med å rekke disse møtene.

I Beskriv virkningen av de handlingene du har observert. Effekten på deg, på andre i arbeidsmiljøet, på kunder.

Eksempel: Du skjønner det at dette gjør meg litt utålmodig og misfornøyd. Det kan virke som om du ikke prioriterer våre avtalte møter, og det medfører at fem mennesker bruker av sin arbeidstid på å vente





Marit Mogstad

på deg. Jeg er bekymret for at flere kommer til å skli på møtetiden hvis dette fortsetter. Din deltakelse og rolle er viktig, derfor blir virkningen så dårlig. Jeg tror ikke egentlig du mener det slik, men resultatet er at du ikke viser respekt for andres tid. Jeg begynner også å lure på om du prioriterer tiden din på en bra måte.

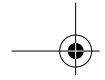
D Si hva du kunne ønske deg som et alternativt resultat. Få til en samtale om hva dine og den andres mål er og hvordan de kan nås. Hvilke tiltak trengs eventuelt for å oppnå det ønskede resultatet?

Eksempel: Det jeg ønsker meg er at du kommer presis, eller at du sier fra på forhånd hvis du har problemer med å rekke det. Jeg vil også svært gjerne vite om det hvis du har spesielle utfordringer for tiden, om det er noe som presser deg ekstra mye. I mange saker trenger jeg din aktive deltakelse, din erfaring og dine ideer. Kan vi se på hvordan jeg kan få mer av det igjen? Kan det være nyttig å ta en gjennomgang av dine oppgaver og mål?

AID-modellen er nyttig for å gi ryddige tilbakemeldinger i hverdagen, om de tingene som ikke har vokst seg for store, eller hvor sterke følelser ikke dominerer. Det er nyttig å si fra om ting som bekymrer eller irriterer, før de blir for store.

Modellen egner seg også til å gi ros: Da holder det å bruke AI. Jeg beskriver for deg hva jeg har observert og erfart at du har sagt og gjort (A). Deretter forteller jeg deg hvilke flotte positive virkninger dette har på meg, på andre, på arbeidsmiljøet. (I). Det er alle de grunnene som gjør at jeg satte pris på det du gjorde. AI-modellen for ros hjelper deg til å bli mer spesifikk og krever at du tenker gjennom hva som er bra med det du liker. Spesifikk ros er nyttigere fordi den lettere tas imot av mottageren, og den sier noe om at den positive effekten av det som gjøres, er synlig og viktig. Spesifikk ros bygger mer solid plattform enn den mer generelle: «Godt jobbet!» eller «Du er flink!» Slike generelle formuleringer er helt fint, men de skal helst blandes godt med mer spesifikk ros over tid.





... forebygger og løser konflikter

Å skille følelser og fakta

Du har oppdaget en konflikt, og du er villig til å erkjenne at den finnes, og du innser at det er du som må håndtere den. Hva gjør du?

For å håndtere konflikter effektivt trenger vi:

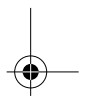
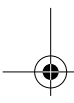
- En respektfull holdning overfor dem vi er uenig med (skill sak og person).
- En beredskap for å gå inn på mulige nye definisjoner av de aktuelle spørsmålene. (Test ut mange mulige synsvinkler, unngå tolkninger.)
- Følsomhet for at forskjeller i kultur, kjønn og personlighet kan påvirke oppfatningen av partenes behov. (Aksepter at du selv også lett kan tenke i båser, ta høyde for det, spør og lytt mer.)
- Oppmerksomhet på utviklingen av ferdigheter innen kommunikasjon og problemløsning. (Gi tilbakemeldinger, skap en kultur hvor det er naturlig.)

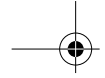
For å forebygge at uenighet blir til konflikt må du som leder erkjenne dette: Folks opplevelse av en situasjon eller hendelse teller. Opplevelser kan ikke debatteres, men de kan undersøkes. Debatt om min opplevelse er riktig eller feil blir bare en ny krenkelse og drar konflikten i gang på nytt nivå. Hvis du derimot på en vennlig/høflig måte undersøker hva som har skjedd og min opplevelse av dette, kan det ofte komme frem at det har skjedd misforståelser.

Kjenn deg selv

Som leder er det lurt om du kjenner deg selv og har litt oversikt over hvordan du fungerer og virker på andre i stressede situasjoner, som konflikt gjerne er. Eksempler på hva som slår ut:

- Slår du til raskt eller tenker du deg lenge om
- Ser du konflikter lett eller overser du dem
- Er du bekymret eller superoptimist





Marit Mogstad

- Lytter du mye eller lite til andre
- Gir du mye eller lite anerkjennelse til andre
- Leter du etter den skyldige eller etter løsninger

Skaff deg tilbakemeldinger fra folk du stoler på tør være ærlige. Du trenger å vite om dine styrker og svakheter og eventuelle blinde flekker (det andre ser, men ikke du). Hvis det er gjennomført arbeidsmiljøundersøkelse/medarbeiderundersøkelse på din arbeidsplass, er det nyttige innspill der.

Når du vet en del om dine styrker og svakheter, kan du planlegge bedre. Det beste er å være åpen omkring egne svakheter og planlegge slik at det ikke er svakheter som styrer hva du sier og gjør. Du må bruke dine styrker og sørge for at dine svakheter gjør minst mulig utslag. Du kan også søke hjelp fra ressurspersoner som kan utfylle deg der du vet du ikke er så god.

Målet er å bli en leder som oppdager og gjør noe med konflikter, som gjør feil og lærer av det, som ikke viker unna på grunn av redsel for ubehag, og som heller ikke biter på alle agn som kastes ut.

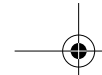
Ta kontroll over følelsene – dine egne og andres

Skal du bidra til å finne en løsning på en konflikt, må følelser kontrolleres og dempes. Konflikt medfører mange negative følelser som gjør folk opprørte: sinne, frustrasjon, motvilje, tristhet mm. Opprørt sinnstemning hemmer vurderingsevnen og svekker viljen til saklighet.

Sterke følelser kjennes som et rop om å handle nå! Det kan lett gå altfor fort i et øyeblikks opphisselse. Det er nødvendig å handle og snakke på en måte som reduserer motpartens, eller partenes, følelsesstyrte oppførsel.

Kontroller hvordan du påvirker den andre parten/partene: Unngå å belønne eller forsterke aggressiv eller destruktiv oppførsel hos den andre. La være å fokusere på følelsesmessige utbrudd. Overse «søpla», det er ikke utbruddene som er saken. Utbrudd av følelser er ofte som agn, de kastes ut for at andre skal bite på. Det er et poeng å trene seg





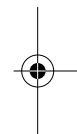
... forebygger og løser konflikter

opp til å la være å bite på agn som kan bli destruktive. Hvis det blir en aggressiv kamp, så vinner ingen!

For å bidra til at opprørte personer kan bli roligere må du gi dem anerkjennelse, vise at du har hørt og forstått. Å forstå er ikke det samme som å være enig.

To ting du må beherske:

- Vis at du forstår den andres følelsesmessige tilstand
Bruk empatiske utsagn: Dette er «Jeg-budskap» som gir tilbake dine observasjoner på en nøytral måte. Vær spesifikk og snakk på en ikke-truende måte.
- Vis at du forstår den andres posisjon i saken
Bruk aktiv lytting: Gjenta med dine egne ord det du har hørt den andre si. Sjekk så at det stemmer, at du har hørt riktig. Vær spesifikk, gi tilbake det du hører den andre si, helt til den andre er fornøyd med din forståelse.



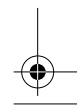
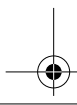
Sett ned farten

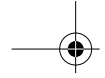
Sørg for å roe ned tempoet, ta deg tid til å tenke. Unngå impulshandlinger, unngå å handle basert på sterke følelser og opphisselse. Når du senker farten, får du tid til å vurdere de mulige *effektene* av det du har lyst til å si eller gjøre: Blir det bedre eller verre hvis jeg gjør dette?

Du må komme fra å tilfredsstill dine sterke følelser NÅ, til å løse problemet konstruktivt: som betyr uten å gjøre skade nå eller i fremtiden.

Tren på å skaffe deg tid, på å ta kontroll over når tiden er riktig for å ta tak i konflikten.

Be om en pause, foreslå å ta opp saken litt senere eller dagen etter, søk aksept fra den andre parten på dette. Foreslå en utsettelse/pause fordi du trenger det, ikke anklag den andre for noe.





Marit Mogstad

Refokuser

Flytt fokus fra følelsene til saken. Vi må snu oss vekk fra sinne og aggresjon. Det er som oftest lett når følelsene blir mindre sterke. Forenså å se etter løsninger. Prøv å få aksept for dette.

Problemløsning

Forutsetninger for å få det til er at begge parter er rolige nok til å slippe taket i følelsene, og at begge parter er klare for å samarbeide for å løse saken.

Bra «timing» er avgjørende for å lykkes.

Samle fakta og observasjoner

Tenk som i A-en i AID-modellen. Samle observerte fakta, skill ut synsing og tolkninger. «X er helt håpløs». Spør, sjekk ut: Hva er det X sier og gjør som får deg til å tenke slik? Kan du gi meg et eksempel? «X gjør det hele tiden!» Jeg forstår at du opplever det slik, kan du trekke frem et konkret eksempel så jeg kanskje kan forstå bedre hva som skjer?

Andre viktige fakta er: Avtaler og tidsfrister som er overholdt eller ikke. Resultater som er nådd eller ikke. Dokumentert fravær, hvis det er aktuelt. Sjekk så langt som mulig om fakta underbygger folks påstander, eller om det kan være fortolkninger ut fra sterke følelser som preger saken. Finnes det gode grunner for tilsynelatende unna-sluntring, privilegier eller annet?

Sett mål: Hva er et ønsket resultat av en løsning?

Hvordan skal det være når det er på sitt beste? Som leder med ansvar for ditt område: Hva trenger du, hvilket resultat ønsker du? Hvordan vil du helst at partene skal fungere? Hvordan ønsker du at arbeidsklimaet skal være?

Legg en plan

Målet er klart. Du har tatt deg tid, roet deg ned. Du har samlet fakta og observasjoner og du har analysert. Du vet hva du ønsker å oppnå. Hvordan vil du gjøre det? Hvem skal du snakke med, når og hvor. Rek-





... forebygger og løser konflikter

kefølge på nødvendige møter. Avklaring av delmål for hvert planlagte møte. Sørg for at alle møter ender ut i en konklusjon og en avtale om neste skritt. Tenk gjennom om du trenger bistand fra noen. Planlegg hva du vil gjøre hvis det blir vanskelig, hvis du ikke oppnår det du ønsker.

AID-modellen kan være en nyttig del av samtaler med partene i en konflikt. Å skille mellom fakta og observasjoner (A) og de effektene du ser som ikke er gode (I), og ikke minst være tydelig på hva du ønsker deg eller trenger (D) er vanligvis nyttig. Her kan det være nyttig å bygge ut AID-modellen til en AID-A-modell. Den siste A-en betyr å planlegge alternative handlinger/tiltak, og lage avtaler om oppfølging.

Implementere: Gjør det du har planlagt

Gjør det du har planlagt. Sørg for å ha noen du kan rapportere til og tenke høyt med innimellom. Det viktigste er ikke at alt lykkes. Det viktigste er at du gjør det du har bestemt deg for og planlagt, og at du evaluerer underveis og lærer av eventuelle feil og tar godt vare på det som lyktes.

Konfronterende versus samarbeidsvillig språk

En del elementer må helst fjernes fra din språkbruk, hvis du ønsker å bli oppfattet som samarbeidsvillig og minst mulig truende:

- Absolutter: alltid og aldri
- Anklagende utsagn: både de direkte og de indirekte
- Kommandoer
- Konfronterende utsagn
- Burde ha / skulle ha
- La være å svare / snakke om noe annet / bytte tema uten å begrunne hvorfor

Dyrk heller disse elementene

- Jeg-budskap: snakk ut fra dine erfaringer og opplevelser
- Spesifiser: bruk eksempler, beskriv hendelser



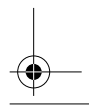
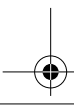
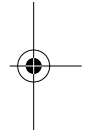
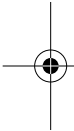


Marit Mogstad

- Skill sak og person: beskriv det en person sier og gjør (ikke hva personen ER)
- Aktiv lytting: vis at du ønsker å forstå
- Spør til du får et klart bilde
- Gi ros: si fra om det du liker, det som fungerer. Vær spesifikk

Oppsummert

- Jobb med å få tak i hva saken gjelder
- Undersøk hva som har fått noen til å føle seg dårlig behandlet
- Samle fakta – ikke tolkninger og synsing – hvem sa og gjorde hva, når?
- Aksepter i utgangspunktet folks opplevelser som riktige for dem, og unngå å evaluere
- Vær raus med å beklage hvis du har gjort noe eller uttrykt deg på en måte som har vært plagsom/dårlig for noen (selv om du ikke mente det slik)
- Lær flest mulig andre å gjøre det samme
- Sett klare grenser hvis noen handler eller snakker på måter som er uakseptable. Enten det handler om etikk, avtaler, eller rammer som er besluttet
- Hvis du deler ut privilegier til (eller gjør unntak for) noen, klargjør for alle hvorfor du velger å gjøre det, og vær klar på hva det handler om
- Når konflikt har oppstått: Fortell partene hva som bekymrer deg med situasjonen, hvilke effekter du ser allerede og hvilke du er redd for kan oppstå. Vær klar på hva du har behov for (av effekt) og hva dine mål er. Utfordre partene til å komme med løsningsforslag, let etter en felles positiv interesse partene faktisk kan se at de har, og bygg løsning derfra
- Unngå å fordele skyld (unntak er klare regelbrudd og lovbrudd), let etter løsninger for fremtiden
- Flytt fokus fra årsaker til løsninger





Kapittel 23

... gir tilbakemeldinger

Lisa Wade, rådgiver og forfatter, Capito Wade

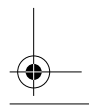
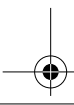
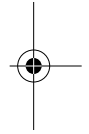
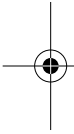
Mangel på tilbakemeldinger er et problem på mange arbeidsplasser. Ofte er det relativt enkle grep som skal til for å forbedre situasjonen.

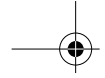
Uansett hvilken arbeidsplass jeg besøker; innenfor media, finans eller offentlig sektor, er det en melding som går igjen fra medarbeiderne: – Jeg får for lite tilbakemeldinger.

Lederne er på sin side grå i ansiktet og presset i en skvis mellom administrasjon, budsjettkrav, fag og økende forventninger fra medarbeidere om å bli sett og hørt. De føler et utmattende sug fra medarbeiderne om å komme med kommentarer som «Fin sak, Karen» eller «Godt jobbet, Simon» og reagerer ofte med å stenge seg inne på kontoret over budsjettet. Med et stikk av dårlig samvittighet.

Denne spenningen bunner i ulike forventninger mellom partene, for liten kunnskap om teknikker om å gi og ta imot tilbakemeldinger samt manglende bevissthet blant ledere om betydningen av tilbakemeldinger for produktivitet, utvikling og medarbeidernes psyke.

Den gode nyheten er at ved relativt enkle grep kan denne situasjonen forbedres. Tilbakemeldinger er ikke så tidkrevende og kompliserte som mange ledere vil ha det til, og ansvaret ligger ikke fullt og helt på dem. Medarbeidere må ta sin del av jobben for å skape en kultur hvor det er en naturlig sak å gi og ta imot tilbakemeldinger.





Lisa Wade

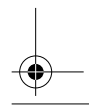
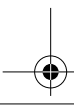
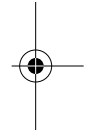
Hva er tilbakemeldinger?

Feedback, eller tilbakemelding, oppstår når noe du ser eller observerer har en effekt på deg, og du formidler inntrykket til den det gjelder. Det kan være et stykke arbeid eller personens atferd. Feedback er personlig, fordi vi observerer og vurderer sak og atferd høyst forskjellig.

Mange tenker på tilbakemelding som en omstendelig affære, at de skal evaluere om noe er godt eller dårlig. Men forut for den formen for tilbakemelding ligger *anerkjennelsen*. Anerkjennelse betyr å se og verdsette en annen person. Medarbeidere som føler seg sett og hørt, opplever at de blir grunnleggende respektert og anerkjent. Hvis de opplever dette, kan de fleste leve med at ikke alle avgjørelser går deres vei. Å bli oversett eller tiet i hjel skaper ikke god grobunn for endringer, engasjement eller lojalitet.

Ledere blir ofte utslitte av forventningene om tilbakemeldinger fra medarbeidere. Men egentlig er det ikke ros eller ris de fleste etterspør. De ber bare om å bli sett, lyttet til og tatt alvorlig, som om det de gjør betyr noe og har en mening. Spesielt den yngre generasjon er tydelig i sine forventninger om å bli sett og få spille en rolle.

I det daglige er det den gjensidige anerkjennelsen som bygger det gode forholdet mellom leder og medarbeider. Anerkjennelse begynner med å huske navn og hilse blidt. Hvis sjefredaktører og andre ledere visste hvor mye motivasjon de sprer ved å huske noe så enkelt, ville de brukt mer tid på å lære seg navnene på sine medarbeidere – også i store redaksjoner. Å spørre, lytte, legge merke til og vise interesse for den enkelte, er neste steg. En tilfeldig heistur på 30 sekunder er en glitrende anledning til nettopp dette – og effekten er mye større enn sjefredaktøren aner. Også kolleger, nære og mer fjerne, kan spille en viktig rolle ved å være litt rausere i interessen for hverandre. Anerkjennelse skaper energi – og energi er avgjørende for å produsere dag etter dag, omgitt av de samme menneskene.





... gir tilbakemeldinger

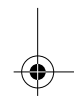
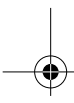
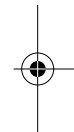
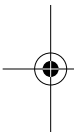
Hvorfor er tilbakemeldinger viktig?

Feedback er et nærmest eksistensielt behov for mennesker. Bruce Springsteen synger om at «Everybody's got a hungry heart», og det er sant: Vi har alle et behov for å bli sett, anerkjent og få tilbakemeldinger på at den vi er og det vi gjør betyr noe for noen. Etter at arbeidets betydning har økt i forhold til andre arenaer i livet, betyr tilbakemeldinger på jobben mye – kanskje uten at vi er det helt bevisst. Åpne og gode samtaler om hvordan dette behovet kan møtes helt praktisk, er likevel en mangelvare på de fleste arbeidsplasser.

Anerkjennelse er det grunnleggende, fordi det viser at jeg er en person som betyr noe og ikke bare en «allokert ressurs» eller en del av «humankapitalen». Det er motiverende i seg selv – og motivasjon er en viktig grunn til å gi tilbakemeldinger. Mennesker er ikke maskiner, og motiverte medarbeidere produserer betydelig bedre enn de demotiverte. Sjeldnere syke blir de også ...

Omsorg for medarbeidernes utvikling er en annen grunn til å gi tilbakemeldinger. Min påstand er at ledere som bryr seg om sine medarbeidere ikke nøler med å gi tilbakemeldinger, positive eller mer korrigerende. De aller fleste mennesker er opptatt av å utvikle seg, selv om noen skjuler det bak en arrogant eller likegyldig fasade. Tilbakemeldinger gir mennesker en mulighet til å se hvilken effekt de har på andre – eller hvordan et stykke arbeid kan bli enda bedre. Det er omsorg i praksis. Hvis disse meldingene gis i en respektfull ramme, hvor formålet ikke er å dømme, men å hjelpe medarbeideren til å endre atferd eller prestere bedre neste gang, vil de fleste være takknemlige. Og det bør de være. Det er en jobb å gi en sånn tilbakemelding, og den bør anses som en gave. De færreste medarbeidere ser det sånn ... og kunne kanskje trenge en tilbakemelding på akkurat det.

Den tredje grunnen til å gi tilbakemelding er å sikre felles læring og utvikling av produktet. Selvsagt kan man bare skrive om saken selv. Det er jo mye raskere enn å ta veien om en tilbakemelding. Men det øker ikke kompetansen i bedriften – eller reduserer din egen arbeids-





Lisa Wade

mengde på sikt. Tilbakemeldinger kan være trøttsomt, kjedelig og personlig belastende. Men det er en nødvendig og viktig del av ledergjeringen.

Det handler om skjønn

Tilbakemeldinger vil alltid ha et element av skjønn, preget av giverens interesser og verdier. Mottakeren av tilbakemeldingen er ikke nødvendigvis på samme sted og kan lett avfeie rosen eller kritikken. Derfor er forholdet mellom giveren og mottakeren av feedback så viktig: Er dette en person jeg respekterer og hvis mening jeg tillegger stor vekt? Eller er dette en perifer person som jeg mener har manglende dømmekraft – altså ikke verdt å lytte til?

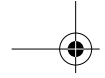
Journalistikk – og annet kunnskapsarbeid – er ikke krystallklare vitenskaper hvor det er opplagt hva som er godt og hva som er dårlig. Utførelsen av jobben innebærer stor grad av personlig skjønn. Det kan gjøre arbeidet givende og utviklende, men også vanskelig. Når er egentlig en sak god nok? Indre trygghet selges ikke på Internett, men er en stadig viktigere egenskap for dagens medarbeidere. De må evne å si «godt nok» og så gå videre til neste sak, uten å få angstrier av å gi fra seg noe som de innerst inne mener ikke er optimalt. Eller i tråd med deres standard.

Jo mer komplisert saken er, desto mer personlig skjønn er involvert, jo mer sårbar er mottakeren for feedback – og desto viktigere er det at han eller hun får det. Og jo vanskeligere er det å gi feedback. La oss ser hvordan det kan gjøres.

Slik gir du feedback

Hvis formålet med tilbakemeldingen er å bidra til medarbeiderens utvikling (og det bør det være), er det viktig å gi feedbacken på en måte som ikke alarmerer medarbeidernes reptil-hjerne (de instinktive overlevelsesmekanismene) mer enn nødvendig. Bombastiske, dømmende utsagn er ikke hensiktsmessige. Prøv heller denne metoden:





... gir tilbakemeldinger

- Gjengi den eller de tingene du har observert.
- Fortell hvilken effekt det har hatt på deg.
- La den andre snakke. Be om og lytt aktivt til responsen, gjenta for å sjekke at du har forstått, still oppklarende og oppfølgende spørsmål.
- Utforsk muligheter sammen. Hvordan kunne denne saken vært løst på en bedre måte? Eller hvordan kan medarbeideren justere sin atferd?

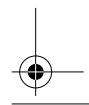
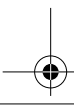
Tilbakemelding er ferskvare. Det betyr at du gir den til den andre så fort som mulig etter at du har observert noe og gjort deg dine tanker. Bare når hendelsen står friskt i den andres sinn, har han eller hun mulighet for å lære noe av det.

Unngå sandwich-metoden. Misforstått snillisme eller mangel på mot gjør at negative tilbakemeldinger blir pakket inn til det ugjenkjennelige. En klassisk fremgangsmåte for ledere er å begynne samtalen med å være veldig hyggelig og trekke frem noe positivt. I sandwich-sammenheng er dette en god porsjon loff med smør og ost. Deretter prøver lederen å skvise inn det han egentlig har på hjertet, noe negativt – altså en sur agurk. Men etter at det sure er formidlet, prøver han å tone ned kritikken ved å trekke frem alt som er bra. Med andre ord dekker han den sure agurken med nye lag av smør og ost. Resultatet blir en forvirret medarbeider. Hva var egentlig budskapet her?

Generelt sett bør det gis mange flere positive tilbakemeldinger enn negative (men ikke nødvendigvis på en gang!), for eksempel i forholdet 5:1. Ved å anerkjenne og gi jevnlig positiv feedback underveis bygger lederen opp en buffer av trygghet hos medarbeideren. Da oppleves det ikke så fryktelig å få en mer korrigerende tilbakemelding.

Ikke lett å ta imot

Noe av problemet ved å gi feedback, er at mange medarbeidere er ganske dårlige til å ta imot. En overdreven defensiv reaksjon, hvor vedkommende skylder på omstendighetene, kildene, tidspress eller fotografen,





Lisa Wade

er ikke uvanlig. Det krever modenhet å skille sak og person og innse, ikke bare rasjonelt, men også følelsesmessig, at lederens kommentarer ikke først og fremst er et personlig angrep på deg. Den automatiske responsen er ofte å lukke igjen og begrave seg i sitt eget mismot, fremfor å gjøre det man burde gjøre: Be lederen fortelle mer. Hvorfor synes hun den vinklingen var helt feil? Hvilke kilder ville hun lagt mer vekt på? Akkurat hva ved språket er det hun reagerer negativt på?

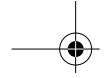
De som klarer å stille denne type spørsmål, kan få noe positivt ut av en negativ tilbakemelding. Det betyr ikke at de nødvendigvis er enige i kritikken. Men de gjør sitt beste for å forstå hva den går ut på og hva som ligger bak lederens konklusjoner. Kort sagt lærer de noe.

Også når det vanker ros og positive tilbakemeldinger, burde medarbeideren være opptatt av det samme: Hvordan kan jeg lære noe av dette? Fint at redaktøren synes saken var bra. Men akkurat hva var det som gjorde den bra? Språket? Oppbyggingen? Andre ting? Det krever en smule frimodighet å se lederen i øynene og be henne utdype rosen, men det er mitt bestemte råd. Beskjedenhet er vakkert, men sjelden en kilde til læring.

En god tilbakemelding innbyr til dialog. Selvsagt er det enkelte tilbakemeldinger som handler om rett eller galt – for eksempel galt stavet navn eller faktafeil. Men veldig ofte handler det om ulike syn på hvordan saken kan løses. Å gå bort fra diskusjonsmoduset (Jeg har rett! Nå må han skjønne det!) og heller prøve en respektfull, nysgjerrig tilnærming, skaper et bedre klima. Hvordan kan det ha seg at Petter mener det han mener? Hva ligger bak? Still spørsmål som ligger bak konklusjonen. De fleste mennesker handler rasjonelt innenfor sitt verdensbilde. Skal du klare å nå frem til Petter, må du gjøre et forsøk på å forstå hvorfor han løste saken som han gjorde, og formidle hvorfor du tenker som du gjør. Denne type dialoger bygger på gjensidig respekt og en erkjennelse av at det er mange sannheter.

Mange medarbeidere kan med fordel utvikle litt tykkere hud. Deres evne til å ta imot tilbakemeldinger påvirker ledernes evne til å gi. Derfor kan det være lurt å trene på å snakke om begge rollene og tydeliggjøre hvordan tilbakemeldinger bør gis og tas imot.





... gir tilbakemeldinger

Men hvordan rekker vi det?

Utfordringen med mediebransjen er den høye produksjonen, dag etter dag etter dag. Mengden av artikler eller radio/TV-innslag er så stor at det ikke er mulig for redaksjonen å gi tilbakemeldinger systematisk. De aller største redaksjonene har daglige eller ukentlige evalueringer og forteller om ulike systemer for å gjøre dette; ved sjefredaktøren eller på omgang, skriftlig og/eller muntlig, på ledermøtet og/eller i de enkelte gruppene. I mindre redaksjoner begrenser det seg ofte til en kjapp runde rundt bordet om dagens produkt, og da er det mer eller mindre tilfeldig hva som trekkes frem.

Noen er blitt enige om et sett kriterier på forhånd og vurderer produktet og enkeltsaker opp mot dette. Det vil redusere den skjønnsmessige vurderingen og bidra til andre diskusjoner enn om tilbakemeldingen bare baserer seg på den enkeltes oppfatninger. Andre legger mer vekt på coaching i forkant slik at tilbakemeldingene til medarbeideren skjer i en fortløpende dialog underveis. Det gjør saken mindre personlig og lettere å diskutere på et fellesmøte. Men i de fleste redaksjoner løser journalisten saken alene, og tilbakemeldingen blir dermed feedback på hvordan han eller hun har gjort det.

Enkelte systematiske og utholdende redaktører sørger for å gi tilbakemeldinger til alle medarbeidere minimum en gang i løpet av et år – ved å føre en skriftlig oversikt. Positiv feedback sendes på e-post med kopi til avdelingsleder og sjefredaktør, mens mer negativ tilbakemelding tas muntlig. Andre har hatt perioder med dyptpløyende (og harde) evalueringer og mener det ikke fører noe godt med seg.

La medarbeiderne ta ansvar

Ressursene og størrelsen på redaksjoner varierer så mye at det er vanskelig å si noe allmenngyldig om hvordan tilbakemeldingen praktisk bør finne sted. Men uansett størrelse bør ledere gjøre sitt ytterste for å fremme en kultur hvor tilbakemeldinger er en naturlig del. De mange uformelle diskusjonene mellom kolleger kan bygges ut til mer systematiske fora hvor man bytter på å evaluere produktet og gi tilbakemelding.

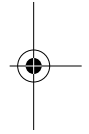




Lisa Wade

Ledere må ikke være med på alt – og må heller ikke ta initiativ til alt. Det er eksempler på medarbeidere som kommer 30–60 minutter før arbeidstid en gang i uken for å gi hverandre faglig påfyll, for eksempel i form av tilbakemeldinger. Vi har alle et ansvar for vårt arbeidsmiljø. Medarbeidere som ønsker seg flere tilbakemeldinger, kan begynne med å gi dem til hverandre. Kort sagt må de ta ansvar for egen læring.

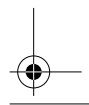
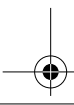
Denne filosofien kan overføres til medarbeidersamtalen. For ledere er det krevende, nærmest umulig, å følge med på alt medarbeiderne gjør. En god idé kan være å be medarbeideren samle de tre sakene hun var mest fornøyd med de siste seks månedene. Under medarbeidersamtalen kan hun så fortelle akkurat hva hun er spesielt fornøyd med; språk, vinkling o.a. På samme måte kan hun ta med tre saker hun ser hun kunne ha utført bedre – og fortelle hvordan. Hvis lederen får kopi av disse sakene på forhånd, kan han også forberede seg – da ligger mye til rette for en reell samtale rundt praksis. Det er alltid mer interessant enn generell synsing. Ikke gå i fallgruven ved å bruke mest tid på hva hun kan gjøre bedre. Det dveles for lite ved godt arbeid i Norge, selv om vi vet at forsterking av det som allerede fungerer godt er mer motiverende og lærerikt enn å terpe på det som ikke fungerer.



Suget etter sjefen

Ledere må søke praktiske løsninger som gjør at de kan gi tilbakemeldinger uten at de sliter seg ut. Varianten av medarbeidersamtale (over) er et eksempel på hvordan det kan gjøres.

På tross av dette kommer vi ikke unna at tilbakemeldinger fra lederen vanligvis gjør større inntrykk enn feedback fra kolleger. Det vil alltid være ekstra gjevt å få snakke med din leder om det du holder på med. Eller få anledning til å drøfte journalistikk med sjefredaktøren. I harde økonomiske tider burde vi kanskje tenke nytt rundt frynsegoder: Kanskje er en mindre rundebordssamtale med sjefredaktøren et nytt frynsegode – månedens heldige utvalgte? Eller at lederen spiser lunsj med en medarbeider i uken – og dermed sikrer litt kvalitetstid for den enkelte?

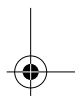
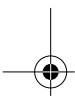
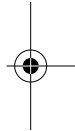
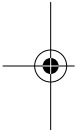




... gir tilbakemeldinger

Oppsummert

- Medarbeidere trenger tilbakemeldinger – og får sjelden nok av dem
- Tilbakemeldingens viktigste funksjon er at medarbeiderne blir *sett og anerkjent*
- Avklar medarbeidernes forventninger til tilbakemeldinger – og vær tydelig på dine forventninger til medarbeiderne. Hvordan kan dette fungere for begge parter?
- Gi mange flere positive tilbakemeldinger enn negative, gjerne 5:1
- Utdyp ros – medarbeidere lærer av de positive tilbakemeldingene
- Gi medarbeiderne ansvar for egen læring. De må gi flere tilbakemeldinger til hverandre
- Tenk kreativt rundt praktiske løsninger for å gi tilbakemeldinger effektivt
- Ikke glem at det er en konstant lengsel etter at sjefen skal se akkurat meg – og spre din glans så ofte som mulig



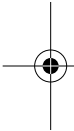


Kapittel 24

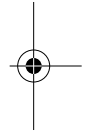
... gjennomfører medarbeidersamtaler

Brit Hovde, spesialrådgiver HR

Brukt på riktig måte kan medarbeidersamtalen bli et nyttig og viktig verktøy både for bedriften og medarbeiderne; den kan bidra til at bedriften når sine mål, og at medarbeiderne får hjelp til å gjøre jobben bedre og samtidig utvikle seg faglig.



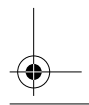
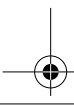
Hva er en medarbeidersamtale?



En medarbeidersamtale er en dialog mellom to likeverdige parter, medarbeideren og lederen. Den skal ta utgangspunkt i bedriftens overordnede mål og strategi, aktuelle satsingsområder og den enkeltes stillingsbeskrivelse. Den er et hjelpemiddel for å sette individuelle mål og evaluere resultater. Samtalen skal bidra til å skape en felles forståelse for helheten, av mål og prioriteringer, slik at hele bedriften trekker i samme retning og den enkelte ser sine egne mål satt i en større sammenheng. I tillegg skal den ha fokus på medarbeiderens selvstendige ansvar for egen jobbsituasjon, utvikling og kompetanse.

Samtalen skal være et hjelpemiddel for å avdekke gjensidige forventninger, realistiske muligheter og rammebetingelser på kort og lang sikt. Den skal bidra til å skape motivasjon, engasjement og utvikling av gode mellommenneskelige forhold i organisasjonen.

Samtalen skal være konfidensiell. Innholdet kan ikke refereres til andre i organisasjonen uten at medarbeider og leder i felleskap er enige om dette.





... gjennomfører medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtalen erstatter ikke daglig kontakt og tilbakemelding, men er en formell og strukturert samtale som kommer i tillegg.

Hvorfor gjennomføre medarbeidersamtaler?

Medarbeidersamtalen er et hjelpemiddel for å beholde og utvikle bedriftens medarbeidere. Samtalens viktigste fokus er ansvarliggjøring, utvikling og kompetanse. Den innebærer en forpliktelse fra bedriftens side og engasjement fra medarbeiderens side. Den er kanskje lederens beste mulighet for å stimulere og motivere medarbeideren til positiv og målrettet innsats, og den er med på å sikre at alle jobber mot et felles mål.

Samtalen skal bidra til å sikre at kompetanse- og karriereutvikling både bidrar til å oppfylle medarbeiderens ønsker og behov, i tillegg til at bedriftens interesser blir ivaretatt.

Alle har et ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Medarbeidersamtalen gir den enkelte en mulighet til å påvirke, og dermed til å ta økt ansvar for seg selv.

I samtalen blir det fokusert på hvordan vi snakker sammen, og hva vi snakker om. Dermed åpnes nye muligheter for forbedret kommunikasjon mellom leder og medarbeider, noe som igjen vil kunne føre til mer åpenhet og tillit i arbeidsforholdet.

Hvem skal gjennomføre medarbeidersamtaler?

Forutsetningen for de bastante formuleringene i dette avsnittet bygger på at bedriftens øverste ledelse har besluttet at medarbeidersamtaler skal gjennomføres i organisasjonen. Manglende beslutning hindrer selvfølgelig ikke en personalansvarlig leder å gjennomføre dette i egen avdeling. Som virkemiddel for ansvarliggjøring og utvikling fungerer samtalen på hvilket som helst nivå, men de mest verdifulle resultatene får man i organisasjoner der medarbeidersamtaler gjennomføres på alle nivåer.



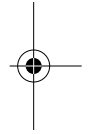
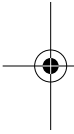


Brit Hovde

Hvem har ikke nytte av å være med på å påvirke sin egen situasjon? Svaret er selvfølgelig: ingen. Derfor er utgangspunktet at alle i en organisasjon bør gjennomføre en medarbeidersamtale med sin nærmeste leder. I tillegg er dette lederens mulighet til å «se» sine medarbeidere som selvstendige individer, og ikke bare som del av et team eller en avdeling.

Alle ledere med personalansvar bør derfor ha en plikt til å gjennomføre medarbeidersamtaler. For medarbeiderne er samtalen en rettighet.

Ideelt sett begynner medarbeidersamtaler på toppen i organisasjonen, det vil si at toppleder har sin medarbeidersamtale med styreleder. Målene for bedriften og for toppleder er bl.a. tema. Deretter gjennomfører toppleder samtaler med sine ledere i ledergruppen og de overordnede målene brytes ned til delmål for hver enkelt leder. Deretter «sildrer» prosessen videre nedover i organisasjonen, og målene brytes ned til stadig mindre delmål, helt til hver enkelt i organisasjonen kjenner mål, ønskede resultater, hvordan jobben skal utføres og hvilke individuelle forventninger som gjelder. Prosessen sikrer at alle jobber mot samme mål, og at alle i tillegg til sine egne delmål også får en forståelse for helheten.

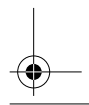
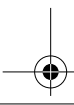


Hvis en medarbeider ikke ønsker å gjennomføre samtalen?

Hva skjer hvis en medarbeider ikke ønsker å bruke sin rett til å gjennomføre en medarbeidersamtale? I praksis vil det si at vedkommende avstår fra å ville påvirke sin egen situasjon? Det er lederens ansvar å avdekke hvorfor medarbeideren reserverer seg og bidra til å finne en løsning.

1. «Unødvendig med medarbeidersamtale, vi snakker jo sammen daglig»

Lederens oppgave blir å informere om forskjellene på den daglige praten og den strukturerte samtalen, gjerne med fokus på tid og mulighet til en grundigere dialog om viktige tema i medarbeiderens arbeidssituasjon





... gjennomfører medarbeidersamtaler

2. «Ønsker ikke en samtale på tomannshånd med min leder»

Lederens oppgave blir å avdekke begrunnelsen, som ofte bunner i manglende tillit, dårlig kommunikasjon, konflikter eller lignende. I korte, uformelle samtaler kan lederen informere om at det faktisk i den aktuelle situasjonen vil være både nyttig og fornuftig å få eventuelle problemstillinger frem i lyset i en strukturert og formell medarbeidersamtale.

3. «Ønsker å gjennomføre samtalen med tillitsvalgt tilstede»

En samtale med en tredjeperson til stede er i utgangspunktet ikke en medarbeidersamtale slik den er definert i dette kapitlet. Lederens oppgave blir å avdekke hvorfor medarbeideren vil ha med tillitsvalgt, eventuelt gjennomføre et personalmøte med medarbeider og tillitsvalgt til stede for å rydde unna årsaken til vedkommendes reservasjon. Når dette er ryddet opp i, vil det både være mulig og anbefalesverdig å gjennomføre medarbeidersamtalen som planlagt.

Når skal medarbeidersamtaler gjennomføres?

Medarbeidersamtaler bør gjennomføres minimum en gang årlig. Vanligvis foreligger det en beslutning fra toppledelsen om at slike samtaler skal gjennomføres minimum én gang pr. år. Det å gjennomføre medarbeidersamtaler er ressurskrevende, og forutsetter god planlegging og forberedelse. Tidspunktet for gjennomføring av medarbeidersamtaler anbefales vurdert opp mot andre rullerende prosesser i organisasjonen, for eksempel i forhold til budsjettprosessen. Enkelte av de tiltak og aksjoner som berøres i medarbeidersamtalene, vil ofte få budsjettmessige konsekvenser, som kurs, kompetansetiltak og mulige karriereendringer.





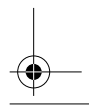
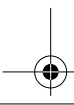
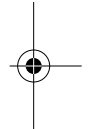
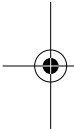
Brit Hovde

Avtale medarbeidersamtale

Det er leders ansvar å innkalle til samtale. Enkelte ganger oppstår det behov for å gjennomføre mer enn den ene planlagte medarbeidersamtalen i løpet av året. Dette er det selvfølgelig ingenting i veien for! Lederen innkaller til samtalen i god tid før gjennomføringen, minst en uke i forveien. Vanligvis er det enklest å avtale et passende tidspunkt direkte med den aktuelle medarbeideren og så bekrefte avtalen på e-post. Forberedelsesdokument vedlegges mailen, og medarbeideren oppfordres til å ta kontakt om det er behov for informasjon om selve metodikken i samtalen eller om innholdet i forberedelsesdokumentet. Det er viktig for både leder og medarbeider at det er avklart hvilke forventninger som stilles til forberedelsen før selve samtalen.

Det anbefales å gjennomføre maksimalt en medarbeidersamtale pr. dag i den perioden slike samtaler gjennomføres. Dersom lederen ikke har altfor mange samtaler (enkelte nyhetsredaktører kan fortelle om personalansvar for inntil 35 journalister!) så kan det være fornuftig å legge minst en dag innimellom hver samtale. Det er viktig at hver enkelt medarbeider møter en opplagt og godt forberedt leder som er motivert til å gjennomføre en konstruktiv og positiv utviklingssamtale med hvert enkelt individ han har personalansvar for.

Inngåtte avtaler skal fortrinnsvis overholdes uten endring av tidspunkt. Dette av respekt for medarbeideren, medarbeiderens tid og medarbeidersamtalen som verktøy (bedriften bruker mye produktiv tid til å gjennomføre medarbeidersamtaler). Det er demotiverende for medarbeideren at leder endrer avtaletidspunkt, det handler om respekt for andres tid. I tillegg gir det en signaleffekt ut i organisasjonen om at her er en leder som nedprioriterer medarbeidersamtalen, «da er det kanskje ikke så viktig allikevel?». Når jeg blir spurt om hva som kan være legitim begrunnelse for å endre tidspunktet for avtalt medarbeidersamtale, er svaret gjerne dødsfall eller lignende. Derved signaliserer jeg i det minste alvoret ved å foreta en endring.





... gjennomfører medarbeidersamtaler

Forberedelse til medarbeidersamtale

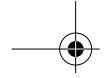
Det er flere viktige elementer som inngår i forberedelsen til medarbeidersamtalen. Lederens forberedelse vil oftest fokusere på følgende områder:

- Stillingsbeskrivelsen. Hvis den ikke allerede er utarbeidet, er det naturlig å bli enige om å gjøre det i medarbeidersamtalen. Hvis den foreligger fra tidligere, vil det være naturlig å revidere den
- Oppnådde resultater i forhold til handlingsplanen fra forrige medarbeidersamtale. Status, hva er oppnådd, og hva er ikke oppnådd? Hva kan gjøres annerledes og på en bedre måte fremover?
- Mål og planlagte resultater i neste periode
- Bedriftens kompetanse- og utviklingsbehov
- Medarbeiderens kompetansebehov, ønske om etter- og videreutdanning
- Karriere- og jobbutviklingsmuligheter
- Arbeidsmiljø, spesielt faktorer i innenfor det psykososiale området
- Spesielle ting som det er naturlig å ta opp i medarbeidersamtalen

De fleste organisasjoner har utarbeidet egne forberedelsesskjemaer. I tillegg finnes det et utall av forslag utarbeidet av konsulenter og kursleverandører. Hvis din organisasjon ikke allerede har et ferdig utarbeidet skjema, anbefales det å lage et enkelt skjema med utgangspunkt i følgende stikkord:

- Oppnådde resultater i forrige periode
- Planlagte mål og resultater i neste periode
- Gjeldende kompetanse og behov for kompetanseutvikling
- Dagens jobbsituasjon og ønskelig videreutvikling, eventuelt ønske om karriereutvikling og andre/nye arbeidsoppgaver
- Samarbeid, trivsel og andre arbeidsmiljøfaktorer





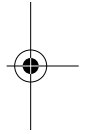
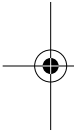
Brit Hovde

Medarbeiderens forberedelseskjema bygges over samme lest, men da med medarbeiderens fokus og ståsted som utgangspunkt.

Praktiske rammer for gjennomføringen

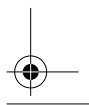
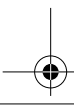
Det finnes en rekke enkle og praktiske tiltak for å etablere rammen rundt en god medarbeidersamtale. Noen av disse er allerede nevnt, men tas allikevel med for oversiktens skyld:

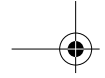
- Vær godt forberedt, og bestem deg for hva som er det viktigste tema i samtalen sett fra din side.
- Benytt et nøytralt møterom. Ikke gjennomfør samtalen på eget kontor. Sitt for all del ikke bak et skrivebord med medarbeideren i en besøksstol på den andre siden. Husk at samtalen skal være en dialog mellom to mest mulig jevnbyrdige parter.
- Sørg for å være uforstyrret. Sett gjerne en gul lapp på døren som informerer om at medarbeidersamtaler gjennomføres.
- Skap en hyggelig og avslappet atmosfære. Sett gjerne frem kaffe, te osv. Finnes det en sofagruppe i rommet, så benytt gjerne denne fremfor møtebord/-stoler.
- Sett av nok tid, gjerne en og en halv til to timer. Og avtal aldri et nytt møte rett etterpå. Det er et dårlig signal til medarbeideren om du kikker på klokken og signaliserer at samtalen må avsluttes fordi du har det travelt.
- Slå av mobiltelefonen. Selv en mobiltelefon som vibrerer kan være nok til at en god dialog om et vanskelig og krevende emne, går i stå.



Rammer for innholdet i medarbeidersamtalen

Begynn gjerne samtalen med noe positivt. Alle liker å få ros. Fokuser på sterke sider og på eventuelle forbedringspotensialer. Hva er det medarbeideren gjør bra, og som det kan gjøres mer av i fremtiden?





... gjennomfører medarbeidersamtaler

Benytt anledningen til å lytte aktivt. Som leder har du ansvaret for samtalen. Vær oppmerksom på at det særlig i innledningen av møtet er lett å falle for fristelsen og ta ordet. Inviter til dialog og still undersøkende og åpne spørsmål for å få vite mer. Ta deg tid til å lytte, og benytt pauser aktivt for å få medarbeideren på banen. Signaliser oppmerksomhet og interesse. Dette er en samtale hvor det er viktigere å lytte til medarbeideren enn å snakke selv. Vær forsiktig med å love noe utenfor dine egne fullmaktsrammer. Å love noe som ikke kan holdes i ettertid, skader både ditt forhold til medarbeideren og setter medarbeidersamtalen som sådan i vanry. En grei tommelfingerregel er å snakke 20 prosent og lytte 80 prosent.

Fokuser på temaene, ikke tillat slarv. Benytt anledningen til å gi ærlige tilbakemeldinger, og husk å fokusere på sak, ikke på person. Gi også medarbeideren mulighet til å gi deg som leder tilbakemelding. Tenk igjennom på forhånd hvordan du vil reagere dersom din lederstil får kritikk. Å ta tilbakemeldinger til etterretning, tenke igjennom dem og så på et senere tidspunkt gi en tilbakemelding, kan være et godt alternativ til å gå umiddelbart i forsvar (det er så altfor lett).

Vurder atferd og prestasjoner, snakk om dine egne erfaringer og oppfatninger. Ikke referer til hva tredjeperson sier, og snakk heller ikke om tredjeperson.

Innholdet i medarbeidersamtalen

Vurderinger

Under medarbeidersamtalen skal leder og medarbeider sammen vurdere om oppnådde resultater er som forventet. Vurderingene gjøres i forhold til:

- Arbeidsmål/handlingsplaner for planperioden
- Hovedansvar og oppgaver som beskrevet i stillingsbeskrivelsen
- Forbedringer gjennomført innen eget ansvarsområde
- Utvikling av medarbeideren både faglig og eventuelt ledelsesmessig
- Samarbeidsforhold





Brit Hovde

Vurderingene skal være kvalitative og beskrivende. I tillegg skal medarbeideren gis mulighet til å gi tilbakemelding til egen leder om ledelse, samarbeid og organisasjon.

Mål og resultater

Det er en stor utfordring å definere gode mål. Noen «knagger» kan være nyttige å ha med seg til denne delen av samtalen:

S – Situasjonsbeskrivende

M – Målbare

A – (Ansporende) motiverende

R – Realistiske

T – Tidfestede

E – Enkle

Hvis du får et konkret svar på spørsmålet «Hvem skal gjøre hva når?», er sjansen stor for at dere har klart å definere SMARTE mål.

Spesielle/krevende tema

Medarbeidersamtalen er sjelden arena for «den vanskelige samtalen». «Den vanskelige samtalen» skiller seg fra medarbeidersamtalen ved at man tar for seg en situasjon som sett fra bedriftens side representerer et problem. Det kan for eksempel være atferd som krever spesiell grensesetting:

- Samtaler med rent informasjonsinnhold – oppsigelser, advarsler
- Samtaler med endringsformål – for dårlig kvalitet på arbeidet, dårlig oppførsel, alkohol, andre rusmidler etc., eller omstillinger, omplasseringer, oppsigelser
- Samtaler om problematiske relasjoner – manglende motivasjon, illojalitet, langtids sykefravær, personalkonflikter, samarbeidsproblemer





... gjennomfører medarbeidersamtaler

Dette er tema som krever rask reaksjon fra ledelsens side, og det er ikke formålstjenlig å vente til anledningen byr seg i en medarbeidersamtale. Formålet med «den vanskelige samtalen» er korreksjon og problemløsning, og setter derfor klare krav til lederen hva gjelder fasthet og styrke, hvilket betyr at forholdet leder–medarbeider klart kommer til uttrykk. «Den vanskelige samtalen» gjennomføres ved behov på bakgrunn av kunnskap og viten om faktiske problemstillinger. «Den vanskelige samtalen» utsettes ikke med håp om at «ting ordner seg». Det skjer vanligvis svært sjelden.

Hvis det i en medarbeidersamtale er behov for å gå inn i enkelte av de krevende områdene ovenfor, vil fokus være på forbedring og utvikling. Vanligvis vil samtalen dreie seg om oppsummering av tidligere samtaler, vurdering av oppnådde resultater, positive forbedringer, videre utvikling osv.

Før du tar tak i et krevende tema, er det viktig å tenke nøye gjennom hva du ønsker å oppnå. Finn konkrete eksempler på det som kan illustrere problemet. Husk å ha med eventuell dokumentasjon. Vurder noen realistiske løsningsforslag, samt tenk igjennom hva du tror dere lettest kan bli enige om. Et godt råd under forberedelsen er å visualisere denne delen av samtalen på forhånd.

Nyttige punkter til forberedelsen av den krevende delen av medarbeidersamtalen:

- Hva er målet med å ta opp det aktuelle problemet/saken?
- Hva kan du starte med som er positivt uten å «pakke inn» det viktigste budskapet?
- Hvordan vil du sikre at dere har et felles virkelighetsbilde?
- Hvordan vil du sikre at samtalen fokuserer på det som er viktigst?
- Hva er det verste som kan skje, og hvordan vil du takle dette?
- Skriv ned det som er ditt aller viktigste budskap i denne forbindelse. Det vil i sin tur danne et godt grunnlag for handlingsplanen etter medarbeidersamtalen.





Brit Hovde

NB: Husk å forberede deg på en ryddig avslutning på det aktuelle temaet, slik at du ikke svekker det viktigste budskapet med noen uoverveide ord!

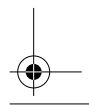
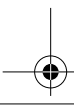
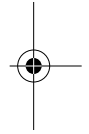
Det er viktig å få frem medarbeiderens reaksjoner. Lytt derfor aktivt når medarbeideren uttaler seg. Benytt «det gode øret», og sjekk ut om du har forstått den andre riktig. Be medarbeideren være konkret og komme med eksempler. I tillegg kan det være ønskelig å få utdypet argumentasjonen ytterligere. Det er viktig at du som leder forsøker å forstå hva som ligger til grunn for den handlingen og atferden du påtaler. Husk derfor at det å forstå ikke er det samme som å være enig. Påpek også forhold underveis som dere er enige om. En god regel i samtalen er «å være fast i sak og myk på person».

I løpet av samtalen er målet å få frem konkrete endringsforslag. Du bør derfor oppfordre medarbeideren til å komme med forslag til hvordan problemet kan løses og i hvilken takt. Tenk gjerne i flere trinn. Kom til enighet om valgt forslag, og bestem eventuelt selv hva du vil gjøre for å løse problemet, og meddel det.

Det vil ofte være naturlig å ha egne oppfølgingssamtaler om spesielle og krevende tema. Det dere er blitt enige om å gjøre frem til første oppfølgingssamtale, skal tidfestes og kan settes inn et eget referat. Oppfølgingssamtalene dokumenteres skriftlig der det fremgår hva som er oppnådd i siste periode, samt hvilke nye mål som er satt for neste periode. Referatene signeres av begge parter.

Referat fra samtalen

I løpet av samtalen vil det være ting som begge er enige om og som skal følges opp i ettertid. Dette nedfelles i et kort referat som medarbeideren renskriver etter avsluttet samtale. Dokumentet godkjennes av både leder og medarbeider, som så skal ha hvert sitt eksemplar. Dette referatet skal ikke sendes til andre, for eksempel personalarkivet. Dette er et dokument som leder og medarbeider har i felleskap.





... gjennomfører medarbeidersamtaler

Handlingsplan/utviklingsplan

Medarbeidersamtalen skal også resultere i at det blir formulert mål og handlingsplaner forankret i organisasjonens strategi og overordnede mål. Dette skal være prioriterte innsatsområder i det påfølgende året. Under samtalen utformer leder og medarbeider hvilke konkrete mål og avtalte resultater medarbeideren skal oppnå.

Hensikten med utviklingsplanen er, med utgangspunkt i organisasjonens behov, å sette den enkelte medarbeider i stand til å:

- ivareta nåværende arbeidsoppgaver på en bedre måte
- ivareta nye arbeidsoppgaver
- kunne bekle andre stillinger i organisasjonen

Planen utarbeides av leder og medarbeider, renskrives av medarbeideren og underskrives av medarbeider og leder. Planen benyttes eventuelt i forbindelse med budsjettprosessen når dette er nødvendig for å stille økonomiske midler til rådighet.

Kopi av planen kan om ønskelig arkiveres i personalarkivet.

Avslutning

Medarbeidersamtalen avsluttes med fokus på videre oppfølging. Ingen har glede av handlings- og utviklingsplaner som arkiveres i en skuff for først å bli tatt frem i forbindelse med forberedelsen til neste års medarbeidersamtale. Avslutt gjerne med å avtale tidspunkt for første oppfølgingssamtale.

Oppfølgingssamtaler

Oppfølgingssamtaler anbefales gjennomført minimum en gang pr. kvartal, med fokus på kortsiktige mål og resultater, samt vurdering av rammebetingelser og forutsetninger for å nå mer langsiktige mål og resultater. Kanskje kan det være nødvendig med enkelte kursendringer for å sikre fremtidig resultatoppnåelse.



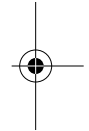
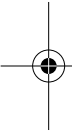


Brit Hovde

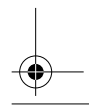
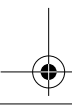
En oppfølgingssamtale er mer uformell enn medarbeidersamtalen og vil ofte ikke vare mer enn en halvtime. Det viktigste med samtalen er å sikre at både arbeids-, handlings- og utviklingsplan er levende dokumenter som inngår i hverdagens planer og utfordringer.

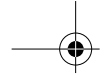
Oppsummert

- Sørg for god informasjon på forhånd om hva, hvorfor, hvordan og når
- Sørg for at både medarbeider og du selv får tid til god forberedelse
- Avtal tid for møtet i god tid, og hold fast på avtalt tidspunkt
- Benytt et nøytralt rom, og skap en uformell atmosfære
- Sett av nok tid, og sørg for å være uforstyrret
- Begynn med noe positivt, fokuser på det som er bra
- Inviter til dialog, benytt pauser aktivt i samtalen
- Still åpne spørsmål, lytt til svarene
- Vær kritisk til atferd og sak, ikke til person
- Stimuler og rettled til ansvar og utvikling
- Bli enige om en handlings- og utviklingsplan
- Avtal hvordan medarbeidersamtalen skal følges opp



HUSK: Å gjennomføre gode medarbeidersamtaler er en treningssak, og som i alle andre sammenhenger, «øvelse gjør mester».





... gjennomfører medarbeidersamtaler

Medarbeidereksempel

Forberedelsesskjema og handlingsplan/ utviklingsplan

Navn:
Stilling:
Avdeling:

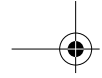
1. Resultater oppnådd siste år

Hva er gjennomført i løpet av den perioden som har gått siden forrige medarbeidersamtale. Hvilke resultater er oppnådd. Hva gjenstår – årsaker og konsekvenser

Handlingsplan med arbeidsmål for
(oppsummering fra forrige periode)

Arbeidsmål	Status / oppnådd resultat	Kommentar



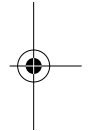


Brit Hovde

Kommenter årsakene til hvorfor det beste resultatet ble oppnådd.
Kommenter også hvilke områder som bør utvikles videre.

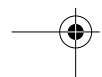
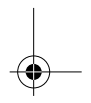
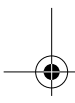
2. Samarbeid og kommunikasjon

Tilbakemelding til egen leder (forhold som har vesentlig betydning for medarbeiderens jobbutførelse og utvikling)	Fokus: <ul style="list-style-type: none">– Får du tilbakemeldinger på utført arbeid og måloppnåelse– Har du tilgang til råd og veiledning ved behov– Opplever du å få anerkjennelse og ros for godt utført arbeid– Øvrige forhold av betydning
Samarbeidsforhold	Fokus: <ul style="list-style-type: none">– Samarbeidsforhold til interessegrupper internt og eksternt– Åpenhet, tillit og involvering– Kundetilfredshet, medarbeiderundersøkelser.



3. Karriere-/faglig-/personlig utvikling

	Fokus: <ul style="list-style-type: none">– Medarbeiders motivasjon, kvaliteter og styrker– Utviklingsmuligheter i selskapet/gruppen– Vurdere neste karrieresteg/utviklingssteg – alternative karriereveier/-muligheter– Avklaring av forutsetninger – hva kreves/forventes, opplæringsbehov, behov for nettverksbygging
--	---





... gjennomfører medarbeidersamtaler

4. Handlings- og utviklingsplan for (neste periode) (NB: Denne planen kan signeres og arkiveres i personalarkivet)

A. Revisjon av stillingsbeskrivelse

B. Handlingsplan med arbeidsmål for neste periode

Arbeidsmål	Tidsfrist

C. Utviklingsplan

Utviklingsplanen er en oppsummering av avtalte karriere- og utviklingstiltak.

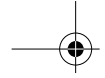
Utviklingsmål	Utviklingstiltak	Tidsfrist	Ansvarlig
Fag			
Ledelse			
Andre tema			

Karriereutvikling	Utviklingstiltak	Tidspunkt	Ansvarlig
Innen nåværende avdeling			
Innen bedriften/konsernet			

.....
Leder

.....
Medarbeider





Kapittel 25

... gjennomfører et jobbintervju

Janne Jarnfeldt, HR-direktør Onninen AS

Et jobbintervju må være en av de mest unaturlige situasjonene som finnes. I hvilken annen situasjon sitter man overfor en (ofte) fremmed person for å granske og vurdere vedkommende inngående i en times tid på jakt etter skjulte egenskaper eller lyter? Og hvor etterrettelig er vår subjektive vurdering?

Når man vet hvor risikabel denne «sporten» er, og hvor dyrt og kjedelig det er med feilansettelser, kan det være verdt å legge vekt på gode forberedelser til jobbintervjuet.

Vær beredt!

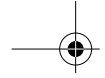
Et jobbintervju er verken en uformell prat eller et aggressivt forhør.

Et vellykket jobbintervju skal gi deg de beste forutsetningene for å velge riktig kandidat.

Gode intervjusituasjoner er preget av:

- gode forberedelser: kravspesifikasjon for stillingen og grundig CV-gjennomgang
- enhetlig vurdering av alle kandidatene
- ryddige rammer for møtet
- bruk av verktøy (intervjuskjema og ev. øvelser) som er tilpasset situasjonen





... gjennomfører et jobbintervju

Kan – vil – passer til

Det er tre elementer man særlig vurderer ved rekruttering av nye medarbeidere:

- **KOMPETANSE:** Utdannelse, yrkeserfaring og ferdigheter
Kan kandidaten gjøre jobben
- **MOTIVASJON:** Hvorfor vil kandidaten ha jobben
Vil kandidaten gjøre jobben
- **PERSONLIGE EGENSKAPER:** Vil kandidaten passe inn i stillingen og i vår bedrift

På bakgrunn av disse grunnleggende punktene setter man opp en kravspesifikasjon som igjen danner grunnlag for intervjukjemaet.

Kravspesifikasjon

Oftest velger man å søke både eksternt og internt når en stilling skal besettes. Uansett hva man velger, starter en rekrutteringsprosess ALLTID med en grundig jobbanalyse og kravspesifikasjon.

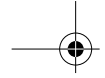
Spesifikasjonen skal inneholde følgende punkter:

- Bakgrunn for søk etter ny medarbeider (nyopprettet stilling eller erstatning)
- Konkret beskrivelse av ansvarsforhold, rapporteringsvei og jobbinnhold (med andre ord: stillingsbeskrivelsen)

Kompetansekategorier

- Krav til formalkompetanse (utdannelse)
- Krav til realkompetanse (kunnskaper og ferdigheter)
- Ønske om bransjekunnskap eller erfaring
- Ledererfaring eller interesse for å påta seg lederansvar
- Evne til selvstendig arbeid / jobbmestring
- Samhandlingsevner
- Endringsvillighet





Janne Jarnfeldt

Personlige egenskaper

- Evne til initiativ
- Sosiale egenskaper
- Samarbeidsevner / fleksibilitet
- Kreative evner
- Analytiske evner
- Evne til struktur

Andre ferdigheter

- Språk
- IT-kunnskaper
- Spesifikke ferdigheter

Øvrig

- Fleksibilitet i forhold til reising
- Disponere egen bil

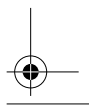
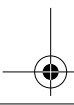
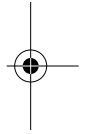
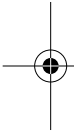
Betingelser

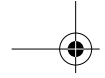
- Lønn
- Pensjonsordning
- Bilordning/incentiver

Forberedelser til intervjuet

Det er krevende å evaluere andre mennesker, og vurderingen vil aldri bli helt objektiv. Derfor er det viktig å involvere flere i prosessen slik at man kan sammenfatte inntrykkene sett i forhold til en definert kravspesifikasjon.

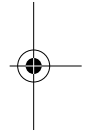
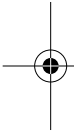
Det er dessuten nyttig å bruke verktøy (intervjuskjema og oppgaver) som gjør at man måler/evaluerer det som er viktig for å lykkes i stillingen. Det er også viktig at man måler/evaluerer alle kandidatene så likt som mulig slik at man kan sammenligne inntrykkene.





... gjennomfører et jobbintervju

- Start med å definere hvem i selskapet som skal delta i ansettelsesprosessen. Nærmeste leder, HR eller andre.
- Bli enige om hvem som skal delta under intervjuet. Det skal være minst to personer og maks tre. Blir det for mange representanter for selskapet, vil intervjuet lett gå over til å bli et forhør. Det er vanskelig å skape et tillitsfullt forhold til kandidaten med for mange til stede.
- Når man har mottatt en bunke søknader og CV-er, er det viktig å gå strukturert til verks. Sett opp en liste over det viktigste, for eksempel formell utdanning, evne til å ta ansvar eller samarbeidsevner. Lag et skjema og vurder den enkelte på en skala fra en til fem i forhold til egnethet.
- Alle som er involvert i rekrutteringsprosessen, bør lese CV-ene individuelt uten å utveksle meninger. Ha et oppsummeringsmøte hvor kandidatene gjennomgås på bakgrunn av evalueringsskjemaet.
- Vær bevisst på å lese med et åpent sinn!
- Vurder interne og eksterne søkere på lik måte og ikke vær forutinntatt. Ha respekt for at interne søkere løper en risiko ved å flagge at man ønsker seg ny jobb. Om man ikke når opp, skal disse søkerne sitte igjen med følelsen av å ha blitt behandlet på likt grunnlag som andre.



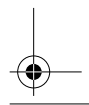
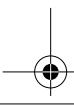
CV = intervjuverktøy

En CV er kandidatens salgsdokument og ditt verktøy under intervjuet.

Utformingen av CV-en er ditt første «møte» med kandidaten og det å vurdere en CV er faktisk svært subjektivt. Du danner deg et inntrykk som ofte er helt annerledes enn slik du opplever personen under intervjuet. Hvis inntrykkene er svært forskjellige bør det være grunn til vurdering og diskusjon.

Slik vurderer du innholdet i en CV

- **Personlige opplysninger:** Foruten navn og kontaktopplysninger er det vanlig å ha med fødselsår og sivilstatus. Hvis fødselsår mangler, er det ofte en grunn til det! Antall barn og deres alder sier mye om

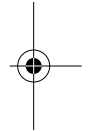
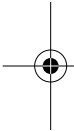




Janne Jarnfeldt

personen evner å kombinere jobb og familieliv, noe som igjen vitner om ambisjoner og struktur

- **Utdannelse:** Navn på lærested, grad oppnådd med årstall og kanskje karakter oppnådd. Det kan være interessant å se på hvordan kandidaten har satt sammen sin formelle kompetanse. Har man valgt en tradisjonell vei, eller viser valgene individualitet. Har man fullført utdannelsen. Hva slags resultater er oppnådd
- **Yrkeserfaring:** Navn på selskap, tittel på stilling og årstall. Jobbinnhold i stillingen, ansvarsområder og gjerne resultater som er oppnådd. Se etter kontinuitet i ansettelsesforholdene. Er det perioder utenfor arbeidslivet. Er det hyppige jobbskift. Har kandidaten fått økt ansvar i et ansettelsesforhold som har vart lenge. Er det en rød tråd i karrieren, eller virker det usammenhengende. For ledere bør det stå noe om resultatoppnåelse.
- **Øvrig informasjon:** Kurs, styreverv og interesser. Dette er elementer som forteller mye om kandidatens initiativ, evne til å ta og bli gitt ansvar, kreativitet, arbeidskapasitet, sosiale ferdigheter, ryddighet, struktur og mye annet.

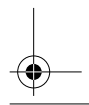
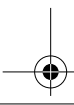


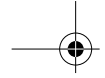
Et åpent sinn – er det mulig?

De aller, aller fleste gruer seg til jobbintervjuet. Alle vet at man har en time å presentere seg på, og da skal alt klaffe. Kandidaten kan aldri forberede seg 100 prosent, for den personlige relasjonen som oppstår mellom intervjuer og kandidat vil påvirke samtalen i stor grad. «Trynefaktoren» spiller en viktig rolle. Begge parter lar seg påvirke av ubevisste og irrasjonelle faktorer. Vi tar med oss forestillingene våre inn intervjusamtalen.

Forskere forklarer fenomenet på denne måten:

- **Stereotypi:** Personer tillegges egenskaper ut fra egne assosiasjoner og forestillinger mer enn objektive, faktiske forhold. *Har kandidaten piercing, vil det påvirke totalvurderingen*





... gjennomfører et jobbintervju

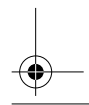
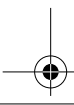
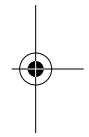
- **Likhetseffekt:** Vi favoriserer personer som ligner oss selv.
- **Favorisering** av det som vil tjene deg selv.
- **Overvurdering** av egen vurderingsevne. Når ledere forbereder seg dårlig til intervjuet, i kraft av sin stilling
- **Førsteintrykkseffekten:** Vi danner oss et inntrykk etter 90 sekunder.
- **Haloeffekten:** Fordreining av oppfatning, vi overser eller overfokuserer på trekk vi ikke vil se eller ikke liker

Intervjuskjema

Et intervjuskjema sikrer at alle kandidatene blir vurdert på likt grunnlag.

- Intervjuskjemaet lages på bakgrunn av kravspesifikasjonen.
- Lag maks 20 spørsmål.
- Vær oppmerksom på forskjellen på ferdigheter (gjøre) og egenskaper (være).
- Følg skjemaet og still de samme spørsmålene til alle kandidatene.
- Sørg for å stille åpne spørsmål.
- Be om eksempler og illustrasjoner for å få kandidaten til å utdype svarene.
- Finn frem til et eller to eksempler på kritiske situasjoner man kan støte på i den aktuelle stillingen, og lag en situasjonsbeskrivelse som er enkel å formidle.
- Vurder kandidatens kommunikasjonsferdigheter, evne til empati, problemløsning, initiativ og ansvarsevne.
- Noter dine inntrykk underveis. Det er veldig nyttig å ha når man i oppsummeringen skal diskutere kandidaten med kolleger eller referere fra intervjuet til andre.

Intervjuskjemaet sikrer validitet (at man vurderer det som er viktig for stillingen) i forhold til å ta en korrekt avgjørelse. Uten et slikt skjema kan det lett bli en samtale dominert av tilfeldigheter og manglende fokus. Forskning viser at intervjuer uten intervjuskjema har svært





Janne Jarnfeldt

liten «treffsikkerhet» i valg av riktig kandidat. Da vil samtalen preges av person og situasjon i altfor stor grad.

Intervjusituasjonen

Sørg for å skape en god stemning under intervjuet slik at kandidaten senker skuldrene og får vist seg fra en positiv side. Hensikten er at man skal bli kjent med hverandre. Utfordrende og tøffe spørsmål stilt på en vennlig måte får større effekt og riktigere respons, som man kan lære mye mer av, enn brutale skudd fra hoften. Vær ekstra observant på kandidaten de første minuttene og noter ned stikkord for ditt førsteinntrykk.

Første, andre og tredje gangs intervju

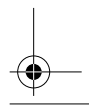
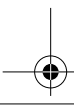
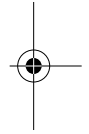
Det er vanlig å kalle rundt ti kandidater inn til første intervjurunde. Har man mange, gode kandidater eller helt spesifikke krav, kan man gjennomføre en første siling på telefon for å spare tid.

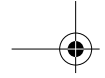
I den første runden skal man klarere om kandidaten KAN og VIL gjøre jobben, altså om kompetansen og motivasjonen er til stede. Intervjuskjemaet lages i forhold til dette. Tester og arbeidsprøver er ikke nødvendig i denne runden. Dette intervjuet varer inntil en time.

I andre intervjurunde inviterer man inntil seks kandidater til videre prosess, og nå skal man særlig sjekke hvordan kandidatene vil gjøre jobben og hvordan de vil passe inn i organisasjonen. Husk at du både er ansvarlig for å velge riktig kandidat til organisasjonen OG riktig organisasjon til kandidaten. Personlighet og kultur skal stemme overens.

I forkant av andre intervjurunde kan man eventuelt gjennomføre tester, slik at man starter den andre samtalen med gjennomgang av resultatet. Det er nyttig læring å se hvordan kandidaten gjenspeiler sin personlighetsprofil – eller ikke.

Om man ber om arbeidsprøver, kan også disse gjennomgås. Lag et intervjuskjema for denne runden også, selv om skjemaet ikke behøver å være så omfattende.





... gjennomfører et jobbintervju

De to–tre beste kandidatene går videre til finaleintervjuet. I dette intervjuet kan eventuelt ledere på øverste nivå inviteres med. Samtalen bør være så konkret som mulig og avdekke om kandidaten virkelig ønsker denne stillingen. Man må også sikre at man er enige om betingelsene. Det er dessverre mange kandidater som ender med å takke nei til et tilbud, og dermed KAN du risikere å måtte gjøre prosessen på nytt.

Tester og arbeidsprøver

Enkelte ganger er det nyttig å be om arbeidsprøver som artikler, foto eller design. Be om å få disse før intervjuet slik at du er best mulig forberedt på å gjennomgå dem.

Om man ønsker å inkludere personlighetsanalyser i prosessen, kan det være nyttig å gjennomgå denne i starten på intervjuet. Testene sier noe om personens forutsetning for å lykkes i jobben. Men bare personer som er sertifisert og har lang erfaring i bruk av slike verktøy, bør gjøre dette.

Bruk arbeidsprøver og testresultater som innledning til temaer du anser som interessante å diskutere. Om stillingen fordrer svært gode samarbeidsevner, så gå inn på dette området i personlighetsprofilen, for eksempel.

Intervjuets faser

- Legg opp til at intervjuene skal vare en time.
- Et stramt tidsskjema gjør at alle skjerper seg og holder seg til tema.
- Start det første møtet med en skikkelig presentasjonsrunde slik at det ikke er noen tvil om hvilken rolle den enkelte har. Gjør rede for tidsplanen og hvordan tiden vil bli disponert.
- La intervjuet starte med informasjon om selskapet, om den aktuelle avdelingen og om stillingen. Dette skal ta *maks ti minutter*.
- La så kandidaten få *ti minutter* til å presentere seg.
- Bruk de neste 30 minuttene på samtale/intervju med kandidaten med intervjukskjemaet som basis. La kandidaten snakke i 70 prosent av tiden og dere i maks 30 prosent. I førstegangsintervjuet er det





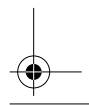
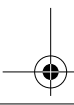
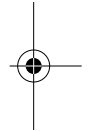
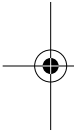
Janne Jarnfeldt

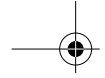
nyttig å bruke CV-en som utgangspunkt for samtalen. Gå gjennom hva vedkommende har gjort og få innblikk i årsakene og måten jobbyttene har skjedd på.

- Bryt vennlig av om kandidaten snakker for mye – for å lede samtalen inn på temaer som er viktige. Det er din oppgave å sørge for at tiden blir brukt til relevante tema. Erfaring viser at både intervjuer og kandidat kan bruke altfor mange ord.
- Rund av intervjuet med en kort oppsummering av det inntrykket dere har fått og spør om kandidaten har spørsmål. Gjør så tydelig rede hva som er neste steg i prosessen og når dere tar kontakt for å informere om det.

Oppsummert

- Lag en liste over hvilke ferdigheter og egenskaper som er viktigst, og sett opp en kravspesifikasjon for stillingen. Lag et intervjueskjema
- To–tre personer gjennomfører intervjuet – verken flere eller færre
- Les kandidatens CV nøye i forkant. CV-en er ditt viktigste verktøy i samtalen
- Skap en god atmosfære som fører til en god samtale, uten preg av verken koseprat eller forhør
- Still åpne spørsmål og vent på svar. Ikke vær redd for stillhet
- IKKE SNAKK FOR MYE. Det er kandidaten som skal snakke
- Vær oppmerksom på farene ved å dømme en person for raskt eller på feil grunnlag. Grundige forberedelser er den beste måten å ta riktige avgjørelser på
- Gi aldri kandidaten informasjon om sjansene for å få jobben under intervjuet – uansett hvordan situasjonen er. Dette skal evalueres av de involverte etter at alle er intervjuet
- Unngå helt å snakke om andre søkere
- Stol på intuisjonen din i valget av kandidat





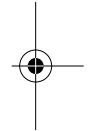
Kapittel 26

... bygger et nettverk

Gry Mølleskog, Korn/Ferry International

Et bakteppe

Alle har vi et nettverk – mer eller mindre bevisst bygget. I den kommende artikkelen beskriver jeg en generisk inngang for nettverksbygging. For å forenkle budskapet forutsetter jeg at man ikke tenker bevisst på nettverksbygging. På dette grunnlaget inviterer jeg til refleksjon omkring styrker og utfordringer ved nettverk, og jeg gir noen råd og ideer for hvordan man kan bygge og vedlikeholde nettverket.

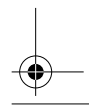
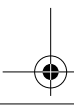


Hvorfor skal jeg gjøre dette?
Hva kan jeg oppnå?
Hvordan og hvor skaper jeg det?

I siste instans er det opp til hver enkelt, i sin helt spesielle situasjon, å vurdere mål og aktiviteter.

Målet med et innspill om nettverksbygging

Når man blir bedt om å gi råd om rammer og aktiviteter for å oppnå bedre rammevilkår og bedre resultater – for seg selv og for virksomheten, er det viktig å angi klare rammer for hva rådene er ment å være, og hva de ikke er ment å være. Når rådene i tillegg gis til medieledere, som har egne muligheter og begrensninger knyttet til sin særegne posisjon, forsterkes dette ytterligere.





Gry Mølleskog

Min klare oppfatning er at ingen vil evne å gjøre en fullgod lederjobb i et vakuum, der man avgrenser sin omgangskrets til det sikre og lukkede. Det er viktig å åpne kanalene ut mot verden – mot mennesker. For nettverk i denne kontekst knyttes til enkeltpersoner – ikke til systemer, kanaler eller digitale nettverk. Disse kanalene kan selvsagt brukes i kommunikasjonen, men det vesentligste her er ditt forhold, som leder og menneske, til andre mennesker. Relevans og mål med en kontakt kan være så mangt, og det er ikke slik at nettverksbygging skal bli en mekanisk utvidelse av et kontaktnett for ensidig oppnåelse av fordeler. Da kan vi ta i bruk ord som kynisme og til dels nærme oss områder som mediene i stor grad setter viktig fokus på stadig oftere, nemlig korrupsjonslignende tilstander.

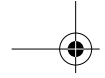
Det vi snakker om er å legge til rette for å kunne utvide antall kontakter, og etablere basis for gode og frekvente samtaler med mennesker som kan åpne nye og givende perspektiver. Balansen i forhold til etiske rammer er selvsagt viktig, men må være opp til hver enkelt, gjennom bevisste veivalg.

Et godt nettverk er som en utvidet allmennkunnskap. Du kan raske og bedre få viten og råd – samtidig som det for de fleste gir en viktig livsdimensjon å dele og å tilegne seg kunnskap. «Den gode samtalen» eller «den ærlige tilbakemeldingen» er elementer som ofte fremheves som viktige og gode opplevelser. Et utvidet nettverk vil øke mulighetene for slike opplevelser. Dersom man i tillegg sørger for å etablere et nettverk som innbefatter mennesker med helt andre perspektiver og ståsteder enn oss selv, åpner det for muligheter som de fleste ser og forstår.

I en medie verden er det lett å se at journalistens nettverk vil bidra med innspill og ideer som gir et bedre sluttresultat. Noe overført, men på samme måte, vil lederens nettverk bidra med innspill og ideer. Poenget er å etablere et relevant og åpent nettverk som oppfyller de kravene du selv stiller.

Vi har alle sett at tilfeldighetene råder når det gjelder å få riktig informasjon til riktig tid, «være på rett sted til rett tid», der vi ser at en sak, en relasjon eller en avgjørelse ble preget av innspill og råd fra en





... bygger et nettverk

gitt person. Antall mennesker og kontaktfrekvens i et slik nettverk vil selvsagt og uvilkårlig bidra med innspill og tanker.

En utvidelse av et nettverk, med bevisste holdninger til hva man ønsker å få ut av det, vil derfor kunne skape nye dimensjoner – og være til både nytte og glede.

Jeg vil i det følgende forsøke å gi til beste noen tanker og råd om nettverksbygging. Heller enn å påstå at dette er en bruksanvisning, forsøker jeg å invitere til refleksjon. Har du behov for et utvidet nettverk? Gir min rolle som medieleder begrensninger? Hvilke etiske rammer skal jeg etablere? Jeg vil gjerne utvide nettverket – hvordan starter jeg og hvordan sikrer jeg at nettverket består over tid?

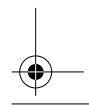
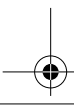
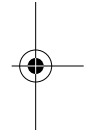
Hva er et nettverk?

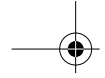
Nettverk er bredt omtalt i psykologien – spesielt der det handler om organisasjoner og team. I denne sammenheng skal vi begrense inngangen til å skille mellom en forretningsmessig og en sosial inngang – med andre ord mellom virksomhetens behov og dine behov. I en norsk kulturkontekst har vi nok en tendens til, nærmest ubevisst, å blande disse kortene. Mitt råd er å søke bevissthet rundt hva som er hva. Dersom en forretningsmessig relasjon utvikles til en sosial/privat/personlig relasjon, er det viktig å klargjøre hva det betyr i praksis. Og enda vanskeligere blir det når pilen peker andre veien.

Et nettverk bør ifølge sin definisjon være noe annet enn en kontakt. Ditt nettverk er navngitte personer som du pleier med tillit over tid – men delt inn i personlig og forretningsmessig sfære. En kontakt kan komme og gå, uten bevisst forhold til at «det ville være interessant og nyttig å ha mer kontakt med denne personen». I nettverket finnes de du «møter og *bevisst* tar med videre» eller de du *bevisst* oppsøker – for over tid å pleie en gitt omgang med.

Uten dyp tillit og bevisste rammer vil ikke en nettverksrelasjon bestå – derfor understrekes nøkkelordet «bevisst».

Det er også viktig å skille mellom *tilrettelagte* og *egenetablerte* nettverk. De tilrettelagte nettverkene er foreningen og sammenslutninger





Gry Mølleskog

der man velger et fellesskap med likesinnede på et akseptert felles fundament, mens det egenetablerte nettverket starter med deg som person og fylles med de personer du selv velger og følger opp.

I denne sammenheng er det viktig å invitere til noen betraktninger knyttet til tilrettelagte nettverk. Det er viktig å skille mellom et medlemskap valgt basert på din klare interesse og ditt ønske om et fellesskap – og det vi er ute etter i denne sammenheng; et bevisst valg for å søke et nettverk. Nettopp i denne betraktningen ligger de etiske vurderinger vi allerede har nevnt: Er det ønskelig eller riktig å velge en nettverksinngang med nettverket som sin hovedbegrunnelse? Igjen er svaret nærliggende og knyttet til åpenhet og ærlighet rundt intensjonen.

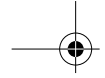
Tilrettelagte nettverk kan være mangt, og mer enn noensinne er det viktig med etiske vurderinger. Ikke desto mindre er dette en inngang som gir mange relasjoner, raskt og godt tilrettelagt. Inngangen krever selvsagt at man gir noe for å få noe – ofte knyttet til at det bekjentgjøres et ståsted og en støtte til det nettverket man velger å gå inn i. Her finnes det mange eksempler – enkelte diskuteres flittig også i media, med ulike innfallsvinkler. Mest mediefokus og flest kontroverser har vi sett når det gjelder nettverk som Frimurerlosjen, og til dels Rotary og Lions. Andre opplagte tilrettelagte nettverk er idretts- og kulturorganisasjoner, der man gjennom medlemskap og engasjement vil utvide kontaktnettet raskt. Et annet og godt eksempel er Solstrandprogrammet, som i sin ramme og intensjon legger opp til et tett og livsvarig nettverk – basert på åtte personer som lærer hverandre å kjenne svært godt.

Brukerne av denne boken er medlemmer av næringsorganisasjoner i mediebransjen. Det burde i seg selv være et godt utgangspunkt for å tenke på mulighetene for relasjonsbygging. Det er likevel viktig å løfte blikket utover «vante kretser» – fordi noen settinger bærer i seg vante spor og holdninger.

Hvorfor nettverk?

Et nettverk vil alltid ses fra en person alene. Det er til dels synlig for andre, også for de som inngår – men i siste instans er det kun kjerne-





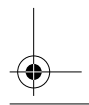
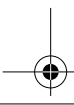
... bygger et nettverk

personen som vet hvem han eller hun vil inkludere og hva som er målet. Begrunnelsen for et nettverk tar dermed utgangspunkt i kjernepersonens ønsker og mål. Disse kan være forskjellige, men følgende elementer kan trekkes frem som generiske motivatorer:

- Kompetanse – der man kan hente innsikt og råd utover det man kan skaffe gjennom egenutvikling, opplæring og annen erfaring. Et godt nettverk kan fremstå som «et menneskelig google», der man optimalt har et nettverk som kan skannes og man kan ta kontakter som kan hjelpe med innspill som gi svar eller retning om utfordringer.
- Innflytelse – der endring av holdninger oftest er basert på aktiv kommunikasjon. Dersom man kan spille på tilliten i et nettverk og fremføre synspunkter som kan videreformidles, vil dette klart gi grunnlag for innflytelse.
- Glede/spenning/dag-til-dag-trivsel – der et godt nettverk vil åpne dører som kan forenkle, gi nyttig innsikt og gi hverdagsglede gjennom kontakter med spennende mennesker.
- Grunnlag for utvikling av egen karriere – der god rekruttering i dag krever solid innsikt og forståelse for stillingen og persongalleriet, noe som uvilkårlig tilsier at man ofte ser etter gode hoder blant sine egne relasjoner. Dette går begge veier. Du kan bruke nettverket til å hente gode hoder – eller du kan selv se nettverket som en utstillingsplass for ditt eget.
- Korreksjoner/åpne innspill – der gode nettverksrelasjoner kan supplere venner og families klare og gode råd om egen fremtreden i ulike sammenhenger.

Indre og ytre krets

Det er alltid viktig å være tosidig i sin nettverksbygging. Tosidigheten kan enkelt forklares som indre og ytre krets. Den indre kretsen er relasjoner som nærmest skal supplere familie og venner – og være en kjernegruppe der man åpent og ærlig kan diskutere det meste og få råd og innspill uten fare for lekkasjer. Det skal være såpass nære og





Gry Mølleskog

gjensidige relasjoner at begge parter kan være åpne innenfor stor grad av tosidig tillit.

Den ytre kretsen kan være så liten eller stor som man ønsker og evner å forholde seg til – og være de som man enkelt kan ringe for å ta en prat om saker som føles naturlig for begge parter. En tommelfingerregel er at en relasjon er i nettverket om man via telefon naturlig og greit kan si: «Hei, det er DITT NAVN, takk for sist. Nå skal du høre ...»

Nettverk – eksempler og en forutsetning

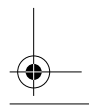
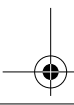
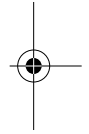
Som rekrutterer ser jeg at både nasjonale og internasjonale oppdragsgivere i økende grad spør om hvilke nettverk kandidater på et høyt nivå har i relevante kretser – for lavere terskler og raskere tilgang til informasjon. For de fleste er det opplagt at ledere trenger innspill, informasjon og råd for å kunne ta best mulige beslutninger – både på egne og på virksomhetens vegne.

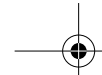
Et sterkt voksende fag- og produktområde er f.eks. medical devise, utstyr som brukes på sykehus og helseinstitusjoner. En leder innenfor et slikt fagfelt vil selvsagt ha nytte av relevante relasjoner. Kjenner man en krets av leger i Tyskland vil de opplagt ha viktig innsikt om muligheter og fallgruver dersom man skal inn i dette markedet.

Dersom en medieleder har gode kontakter innenfor utviklingsmiljøet for nye og sosiale medier, kan dette gi innsikt som skaper forståelse og dybde om utviklingstrekk i ungdommens mediebruk.

Dersom en bankleder i en mellomstor bank ser at stordrift gir fordeler gitt rammevilkår og regelverk, er det viktig med relasjoner i det politiske miljøet som over tid kan overbevise om nødvendige endringer for rettferdige konkurransevilkår.

For en regional og synlig leder i en mediebedrift vil åpne og gode relasjoner gi ærlige og åpne innspill som forbedrer egen virksomhets «standing and performance» – samtidig som man kan etablere et personlig nettverk som kan gi råd og tips om eget ståsted og eventuelle tanker om karrierevalg.





... bygger et nettverk

Det er svært viktig å lage noen skiller mellom det private og det virksomhetsbaserte, noe jeg vil komme tilbake til. Her må den enkelte gjøre sine veivalg og ta sine avgjørelser, men det er viktig å ha en åpen og klar holdning til hva som er hva – noe som er nært knyttet til etikk og tillit.

En viktig grunnregel er nemlig at et nettverk er noe som kan skapes, men der du som sentrum i ditt eget nettverk aldri briljerer med, skryter av eller videreformidler noe som er sagt i eller har med nettverket og gjøre. Nettverk skal ikke eksponeres eller briljeres med. Tilliten er grunnleggende for at et nettverk skal gi deg glede og innsikt.

Et nettverk kan bygges med deg selv i sentrum, og være knyttet til de du velger å ha kontakt med, «en-til-en». Det kan være et neste nivå der man bringer sammen flere av kontaktene. Det kan også være snakk om et tilrettelagt nettverk, f.eks. en forening, der du møter mange og kan bygge viktige relasjoner.

Et basisspørsmål er: Hva skal mitt mål være med å bygge et nettverk? Dersom man bevisst går inn for å bygge et nettverk, er det viktig å ha et klart mål. Den ærligste og beste måten er å teste ut ditt mål ved å formulere det skriftlig. Da vil du måtte teste ut dine egentlige intensjoner, og dermed også klargjøre hvilke deler av en slik aktivitet som krever etiske vurderinger.

Det er viktig å være ærlig og åpen om dine intensjoner, både overfor deg selv og overfor andre som ønsker å vite hva du driver med.

Intern og eksternt, lokalt og nasjonalt – og litt om arenaer

En annen betraktning man kan gjøre seg, er knyttet til nettverkets plassering. Dersom du setter deg selv i sentrum, vil du kunne se graden av nærhet til ulike grupper av personer som ringer i vann – fra dine nærmeste i familien til den ukjente personen der ute i allmenheten. I profesjonelle sammenhenger, som for eksempel segmentering og kommunikasjonsstrategi, snakker man ofte om arenaer – dvs. at man kan treffe en spesiell kategori mennesker på ulike steder og med





Gry Mølleskog

ulik innfallsvinkel. Et eksempel: Du ønsker å bygge en relasjon mot visse stortingsrepresentanter. Spørsmålet er da hvilken arena du skal velge for kontakt og relasjon. Det kan være ut fra (a) deres partitilknytning, (b) deres politiske faginteresser, (c) deres komitétilknytning, (d) fylke/region/kommune de kommer fra, (e) deres «sivile» yrke eller (f) personlige interesser/preferanser, som du kjenner fra tidligere styreverv, engasjement og uttalelser.

«Ringer i vann»-betraktninger og arenabetraktninger kan gi til dels kompliserte matriser og innganger, men er viktige som refleksjonsmodeller når man vurderer nettverksbygging.

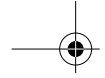
I denne sammenheng vil jeg forenkle modellen helt ned til basis, der man klargjør om nettverkene skal være interne og eksterne.

Interne betyr i denne sammenheng systematisering og mer formalisert bygging og oppfølging av nettverk innenfor din krets av etablerte kontakter og venner – i din personlige krets eller innenfor rammene av din yrkesposisjon og ditt fagfelt. Vi har alle kontakt, omgang, møter, lunsjer og treff med det en venn av meg i Bergen – god på relasjoner – alltid har kalt «vårres folk». Spørsmålet er hvor bevisste vi er på de mulighetene som ligger i en mer bevisst og frekvent oppfølging av denne kretsen. For de fleste vil en refleksjon over (a) hvem de er, (b) hva de kan og gjør som jeg kan ha nytte av, (c) hvordan det kan legges til rette for en frekvent kontakt og samtale og (d) hva jeg vil ha ut av slik kontakt over tid – være et langt skritt i retning av å hente mer inspirasjon, hjelp og innsikt.

Eksternt betyr de som ligger utenfor kretsen av dagens kontakter, venner og forholdsvis nært bekjente. Her kan man velge flere innganger, som (a) en liste over personer som jeg absolutt burde ha kontakt med, (b) en bevisst holdning til at alle man møter i ulike sammenhenger vurderes ut fra eventuelt behov for å legge til rette for et nytt treff og/eller (c) at man velger den nevnte inngangen med tilrettelagte nettverk, der man antar å ville møte en rekke kontakter som ganske sikkert raskt og bredt vil utvide nettverket.

En annen betraktning er til dels geografisk utstrekning av nettverket – direkte knyttet til mål og mening. Er det et nettverk som skal





... bygger et nettverk

skape en ramme rundt jobb og liv i det lokal-/regionalmiljøet du befinner deg i – eller er det et nettverk uten geografiske grenser?

Når 1+1=3

En av de viktigste og sterkeste aktivitetene i en aktiv nettverksbygging er å legge til rette for treff mellom personer du ser vil ha glede og fordeler av dette.

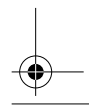
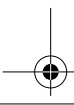
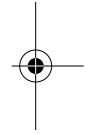
Spørsmålene vi stiller oss er: Hvem i min krets av kontakter og relasjoner vil ha glede og fordeler av å treffe hverandre? Hvordan skal jeg legge til rette for at de treffes?

Denne metodikken kan selvsagt legges til rette både i en virksomhetssammenheng og i en mer personlig sammenheng – samtidig som det alltid vil være flytende overganger mellom disse inngangene.

Den enkleste inngangen – uansett virksomhet eller personlige forhold – er jevnlig å skape den rette og opplagte miksen med deg og to–tre personer som man ser vil gi synergier, og invitere til en middag eller en lunsj. Grunnlaget for invitasjonen er verken mer eller mindre enn at «jeg mener dere bør treffe hverandre», Treffer man blink, er man med videre i konstellasjonen. Treffer man ikke, er det alltid hyggelig å treffes uansett.

I en virksomhetssammenheng kan denne metodikken utvides, der man som selskap inviterer – eksempelvis fire ganger i året – til et rundebordstreff. Ti viktige personer, som du velger og som er relevante relasjoner knyttet til sitt mål, møtes til et dyptgripende og viktig foredrag ved en av de inviterte, med påfølgende rundebordssamtale og avsluttet med en god rundebordslunsj. Foredragsholder og ramme bør være på et nivå som gjør at deltakerne ser dette som viktig og relevant. Hvert år har du invitert 40 relevante kontakter til et slikt treff, og du har selvsagt fulgt opp med telefon, lunsjinvitasjon og treff også i andre sammenhenger – overfor dem du selv ønsker å følge opp også på sikt.

Let alltid etter hvem som bør treffe hvem og organiser et treff – da vil du bygge et nett av takknemlige relasjoner.





Gry Mølleskog

Om etikk og det uttalte forholdet

Etikk

Nettverk og relasjoner – åpne og lukkede – er, som jeg så vidt har vært inne på, blitt en mediegjenganger de siste årene. Vi ser stadig medieomtale som setter spørsmålstegn eller trekker konklusjoner. Mitt utgangspunkt er ikke å uttrykke noe syn på realiteten i eller relevansen av slik omtale, men klargjøre at nettverksråd til medieledere i seg selv innebærer et mer eller mindre reelt motsetningsforhold.

På den ene siden er det opplagt og selvsagt at man ikke i noen lederposisjon kan eller skal leve i et vakuum, samtidig som noen medieledere vil mene at man aldri skal sette seg i en posisjon som ikke åpent kan omtales i egne eller andres mediekanaler.

I mine råd vil det ligge som en premiss at relasjons- og nettverksbygging er viktig og ufarlig, under forutsetning av bevissthet omkring hvilke etiske rammer man legger til grunn. Her vil både personlige, virksomhetens, medie-Norges og kulturelle konvensjoner spille inn. Rådet er derfor å ta nettverksbygging på alvor, som en egen og eksplisitt del av din ledergjerning, samtidig som du definerer de etiske rammene for din rolle og posisjon.

Det uttalte, og kanskje vanskelige ...?

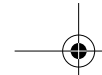
Det er flytende overganger mellom en bekjentskapskrets og et nettverk. Det er likevel slik at nettverket er en bevisst ramme for relasjoner, der man gir og tar i et avtalt system for kontakt. Bekjentskapskretsen er en sosial ramme uten forpliktelser.

En brannfakkell for mediefolk er jo å påstå at et nettverk ikke alltid kan eller skal være åpent. Dersom vi ikke kan snakke sammen uten at noen skal hevde at det krever innsyn av andre – da har vi en utfordring. Litt retorisk, og kanskje litt forsiktig, kan man spørre om mediens kildevern bare skal gjelde for dem?

Det farlige med nettverk er når noen tror eller forventer at dette er en gjensidighet som innebærer egen vinning i form av gjenytelser. Spørsmålet vi må stille er om informasjon, støtte og råd er en handelsvare. Noen vil kunne påstå at innsikt gir innflytelse – og dermed makt.

Det viktige er å sette rammer for seg selv, og forholde seg til disse.





... bygger et nettverk

Hva skal prege personer i et nettverk?

Et nettverk består selvsagt av mennesker – med sine særegenheter, sine bidrag og sine muligheter, også i forhold til hva de kan bidra med i et samkvem med nettopp deg. Du skal være deg bevisst det målet du har satt for nettverksbygging. Det er, uansett mål, viktig å huske at et nettverk skal bidra med noe du ikke kan eller har fra før. Det må derfor være mennesker med tilleggsytelser, både overfor deg selv og ditt øvrige nettverk. Tilføring av ny og viktig kompetanse til deg selv er en selvfølge.

Det er også viktig å være klar på at de som skal følges opp over tid, må være mennesker man ønsker og evner å bygge tillit til.

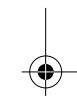
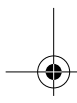
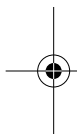
Så – og ett sted må det sies: Som mediepersoner vil dere alltid ha en spesiell rolle overfor andre mennesker. Usikkerheten vil alltid være der: Er denne personen fra mediene til å stole på? Kan jeg snakke om alt med en person som vel har en større forpliktelse til å viderefremme enn å holde munn? Hvor har denne personen sin lojalitet?

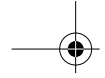
Dersom en tillit i en relasjon eller et nettverk brytes, vil det falle raskt sammen. Det er derfor viktig å klargjøre spillereglene så fort som mulig. Hva disse er, overlater jeg til den enkelte.

En relasjon basert på tillit, innenfor rammene av en god etisk betraktning, skal kunne gi en vinn-vinn-situasjon. Og igjen: Jo mindre like dere er, når tilliten er der, desto mer kan man forvente å hente.

Så hører det også med at man som medieperson faktisk kan ha enklere tilgang enn andre til å bygge nettverk. Parallelt med den nevnte usikkerheten finnes det også noe besnærende for mange å skape relasjoner overfor mediene. Dette skal utnyttes, samtidig som det selvsagt må klargjøres at man heller ikke denne veien kan åpne for fordeler.

Jeg nevner et annet sted der min venn snakker om sine relasjoner som «vårres folk». Han har en jobb som medfører flytting fra by til by med jevne mellomrom. Det første han gjør når han ankommer en ny by, er å kjøpe en pose ferske boller, og sette seg på ordførerens forværelse. Der blir han inntil ordføreren er tilgjengelig for en kaffe og en bolle. Her sier han åpent og ærlig hvor viktig det er å ha en god relasjon, og at man kan hjelpe hverandre – uten at dette har noen etisk slagside.





Gry Mølleskog

Vedlikehold av nettverk

Bygging og vedlikehold av nettverk vil alltid være parallelle prosesser. Vedlikehold er nært knyttet til hvordan man sikrer gjensidigheten og tilliten i kontakten mellom deg og den andre personen. I praksis kan jo du ensidig kutte en kontakt når du selv ønsker det. Et nettverk vil alltid ha en innebygget dynamikk, der noen kommer og noen går ut – mer eller mindre bevisst.

Uansett er det viktig å være bevisst på at den største utfordringen er å bidra med positive innspill overfor den andre personen. Ditt bevis på interesse og fortsatt relasjon er å gi innspill, tips og råd – og at dette gjøres med en naturlig frekvens og på naturlige områder. Møteplasser og kanaler vil være ulike fra person til person, men kjernen er innhold og frekvens – hva enten det er telefon, en SMS, en e-post, en lunsjprat eller invitasjon til bredere gruppe «som du gjerne vil skal møte hverandre».

Din største verdi er kontaktlisten din. Sørg for en god, oversiktlig og søkbar kontaktliste der korrekt skrevet navn, telefon/mobil, e-post og annen basisinformasjon finnes. Hver gang du snakker med en antatt viktig person som ikke finnes på listen, noter minimum navn, mobil og e-post i oversikten.

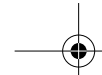
Og viktigst av alt: Når en i ditt nettverk er «i en situasjon», positiv eller negativ, send en melding, ta kontakt, vis interesse.

Hva betyr sosiale mediekanaler?

Facebook? Eller «Facebook for voksne», som LinkedIn? Eller Twitter? Eller en blogg, der man kommuniserer med brukerne?

Det er viktig å gjøre seg opp en mening om dette er en plattform man ønsker å delta på. For egen del bruker jeg kun LinkedIn, men kanskje mest fordi jeg innser at kommunikasjonsformen som de sosiale mediene legger opp til, vil prege fremtiden. Jeg må derfor lære meg tankesettet og metodikken.





... bygger et nettverk

Denne typen kanaler er foreløpig preget av usikkerhet og er mer en tilleggs effekt og mini-katalysator for nettverk enn et nettverk i seg selv. De sosiale kanalene kan fylle et rom og bygge broer inn til personer man kan ta kontakt med etter hvert.

Er det mulig å klare seg uten et nettverk?

Alle har vi en eller annen type nettverk, mer eller mindre bevisst etablert. Er man leder på et gitt nivå, vil antallet relasjoner ofte være bredere enn på lavere nivåer. Og svaret på spørsmålet i overskriften er at man definitivt kan klare seg uten bevisst nettverksbygging. Poenget er at en noe mer bevisst holdning kan gi glede og uttellingene man ellers ikke ville fått.

Man må spørre seg selv om det er viktig eller nødvendig å etablere en plattform for økt påvirkning, økt innsikt eller mer og pur glede over å utvide antall relasjoner til flere og mer interessante mennesker.

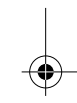
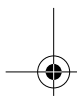
Her er vi inne på en «nice to versus need to»-vurdering – der likevel mange vil påstå at bevisst utvikling av et bredere relasjonsnettverk alltid vil være nyttig.

En begrunnelse jeg har hørt uttalt om ikke å bygge bevisste nettverk, er at dette er en kynisk inngang til å utvikle personlige relasjoner. Her er det igjen viktig å understreke at åpenhet i forhold til hensikten alltid må være med på ferden, f.eks.: «Du er en interessant person, og jeg vil gjerne bli bedre kjent med hvem du er og hva du gjør.»

Personlige egenskaper

Noen vil mene at bygging av nettverk ikke er like enkelt for alle. Det er lett å se at ekstroverte personer oftere ser større glede i å gjøre en innsats på området.

Mitt svar er at til dels introverte ledere faktisk har enda større behov for å være bevisst på mulighetene, fordi de antakelig har et mindre relasjonsapparat i utgangspunktet. Hver enkelt må plassere seg selv på



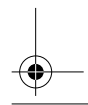
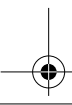
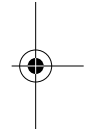
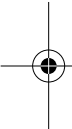


Gry Mølleskog

denne skalaen, men det er viktig å ikke stoppe opp med argumentet «dette er ikke meg».

Oppsummert

- I morgen skal jeg starte – hva gjør jeg?
- Etabler et personlig mål
- Kartlegg hva du har av etablerte nettverk; navn, telefon, epost
- Kartlegg og beskriv andre interessante personer, disse hadde det vært interessant å bli bedre kjent med
- Vær bevisst på hvem du ønsker mer kontakt med når du treffer nye personer
- Inviter en nettverksgruppe til en-gangs samling om et på forhånd definert tema; gjenta hvert kvartal



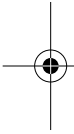


Kapittel 27

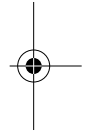
... drar bra damer!

Arne Jensen, ass. generalsekretær i Norsk Redaktørforening

Kvinner og menn opptre ikke likt i alle sammenhenger. De vurderer ikke alltid sin kompetanse etter de samme prinsippene, de lar seg ikke alltid lokke av de samme tilbudene, og de reagerer ikke på samme måte overfor muligheten til å lede. Dette er nøkkelinformasjon for dem som skal rekruttere ledere, og særlig dem som har ambisjoner om rekruttere kvinnelige ledere.

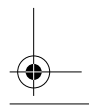
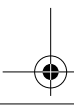


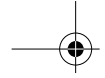
I 2006 ga Norsk Redaktørforening ut boken *Slik drar du bra damer ...*, som er en håndbok i rekruttering av kvinnelige ledere. Vår ambisjon var ikke å forklare *hvorfor* det er lurt å ha både menn og kvinner i redaksjonelle ledergrupper, eller å overbevise om at kvinner faktisk kan være minst like bra redaktører som menn. Vi forutsatte at det er kunnskap som er kjent. Nei, vår ambisjon var å gi kunnskap og verktøy til dem som *ønsker* å rekruttere kvinner til redaksjonelle lederstillinger, men ikke får det til.



Da boken kom ut, var andelen kvinnelige medlemmer i Norsk Redaktørforening 19 prosent. I januar 2010 – altså tre og et halvt år senere – er andelen steget til 26 prosent. Det tar vi som et tegn på at arbeidet med bevisstgjøring og kunnskapsformidling har gitt resultater.

Håndboken bygget blant annet på spørreundersøkelser blant NRs kvinnelige medlemmer og nærmere 400 kvinnelige medlemmer av Norsk Journalistlag. NR-kvinnene ble spurt om sine erfaringer som ledere, NJ-kvinnene om hva som skulle til for å få dem til å søke seg til redaksjonelle lederjobber. Dette kapittelet er et sammendrag av





Arne Jensen

de rådene som ble gitt fra NR-kvinnene og hvilke virkemidler som i første rekke kan lokke flere kvinnelige journalister til å søke lederjobber.

Råd til eiere og sjefredaktører

Svarene fra de 89 kvinnelige redaktørene som responderte på spørsmålet om hvilke råd de vil gi til eiere og sjefredaktører som ønsker å rekruttere flere kvinner til redaktørstillinger, etterlot ingen tvil om at dette krever flere parallelle tiltak; noen kortsiktige og andre langsiktige. Mye handler imidlertid mer om bevissthet og systematikk enn om penger.

Det var også påfallende hvor tydelige mange var til det faktum at kvinner faktisk må rekrutteres på andre måter enn menn. Her er et par eksempler fra svarbunken:

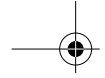
Ha øynene åpne for kvinner med lederegenskaper, dyrk dem, gi dem utfordringer og store oppgaver – og vis at du har tro på dem. Kvinner er forskjellige, felles for dem er at de ikke er menn.

Noen kvinner er veldig selvkritiske og trenger mye oppmuntring. De stikker ikke hodet like mye frem som unge, fremadstormende menn.

De må vise at de har tro på kvinnelige ledere [...] de må skjønne at man kan bli en god leder selv om man ikke nødvendigvis er den som roper høyest.

For å sitere en kvinne som kanskje mer enn noen annen står som symbolet for likestilling på ledernivå, Gro Harlem Brundtland: «Alle ting henger sammen med alt annet.» Så også når det kommer til rekruttering av kvinnelige redaktører. Det betyr at ulike årsaker – og dermed ulike tiltak – er vevd inn i hverandre. I det følgende er de fem viktigste tiltaksområdene, slik de må leses ut av svarene fra de kvinnelige redaktørene i 2006, listet opp i en slags kronologi. Det





... drar bra damer!

tror vi er det som gir best mulig sammenheng og oversikt for dem som skal legge forholdene bedre til rette for rekruttering av kvinnelige ledere.

a) Sørg for mest mulig jevn rekruttering i hele organisasjonen

Arbeidet med å få frem kvinnelige redaksjonelle ledere starter ikke i det øyeblikket man starter en ansettelsesprosess. Det starter lenge før. Et poeng som gikk igjen i mange av svarene fra de kvinnelige redaktørene, var betydningen av en generelt god kjønnsbalanse i redaksjonen (og i organisasjonen for øvrig). Dette er viktig av to grunner:

- Det gir bedre rekrutteringsgrunnlag når man står overfor konkrete ansettelser,
- Det bidrar til å bryte ned mannskulturene som fortsatt trolig preger mange norske redaksjoner, til tross for at kvinnene nå i sum har brutt 40 prosentsgrensen blant medlemmene i Norsk Journalistlag.

Det siste punktet leder over til neste hovedpoeng, nemlig ...

b) Bryt ned de typiske mannskulturene

«Gubbekulturen», «machokulturen», «Gutteklubben Grei» er blant begrepene som går igjen i svarene på flere av de åpne spørsmålene når vi ber om tilbakemeldinger på hva som hindrer kvinner i å bli ledere, og hva som må endres for at flere skal ønske å bli det. Uten å bedrive overtolkning av materialet er det ting som kan tyde på at dette har minst to sider:

- Mannsdominerte miljøer gjør det vanskeligere for kvinner å slippe til.
- Kvinner vegrer seg særlig for å bli sjefer når det nesten bare er menn blant dem de skal bli sjefer for.

Mest mulig jevn rekruttering (som nevnt under punkt a) vil nok bidra til å bedre dette, men det vil ofte være en lang prosess. Uavhengig av





Arne Jensen

den generelle rekrutteringen må det altså – i hvert fall i en del redaksjoner – jobbes med å endre det indre liv i organisasjonen.

c) Se etter kvinnelige lederkandidater på et tidlig tidspunkt

I litt forskjellige versjoner er dette det punktet som ble nevnt oftest blant forslagene til tiltak. De kvinnelige redaktørene mener tilsynelatende at potensielle kvinnelige lederkandidater i mindre grad enn sine mannlige kolleger står klare til å kaste seg ut i det i det øyeblikket en lederstilling er ledig. De må oppdages, bearbeides og stimuleres til tanken om en kommende lederjobb i god tid. Har det sammenheng med at kvinner generelt er mer selvkritiske til evner og anlegg som ledere enn hva menn er? Det vet vi ikke, og kanskje også mange mannlige ledertalenter trenger bearbeiding over tid, men det synes i hvert fall åpenbart at kvinner i mange tilfeller trenger å dyttes litt ekstra for å tørre å ta spranget når sjansen først byr seg.

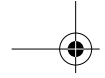
d) Sørg for at det er mulig å kombinere lederjobb og familieliv

Dette var det nest hyppigst forekommende forslaget i svarbunken. Det handler om alt fra lønn og arbeidstidsordninger i mer tradisjonell forstand til støtte til barnepass, vaskehjelp og lignende, eller fleksibilitet med hensyn til for eksempel hjemmekontor. Mye tyder på at styre/sjefredaktør har mye å hente ved å gå i dialog med aktuelle kandidater med tanke på å skape gode rammer rundt redaktørjobben, slik at ikke denne fremstår som en eneste stor forsakelse, for ikke å si forbrytelse, i forhold til forpliktelser på hjemmebane.

e) Gi skikkelig kompetansetilbud og oppfølging

Flere av respondentene nevnte lederkurs/kompetanseheving som et viktig tiltak for å forberede kvinnelige lederkandidater på en fremtidig redaktørjobb. Det innebærer at aktuelle medarbeidere i mange tilfeller trolig bør sendes på kurs før det overhodet er aktuelt å vurdere dem som kandidater til konkrete jobber. Kompetansehevingen er en viktig del av den mentale forberedelsen til å skulle søke en lederjobb. Det bør også legges opp til skikkelige rutiner for oppfølging av kvinner som





... drar bra damer!

faktisk blir ansatt som redaktører, og dette opplegget bør synliggjøres i forkant av ansettelsesprosessen. Det vil trolig senke terskelen for kvinner som ønsker å søke de aktuelle stillingene.

Kvinnelig kravspesifikasjon

Av de til sammen 397 kvinnelige journalistene som svarte på spørreundersøkelsen, kommenterte 327 det åpne spørsmålet «Nevn fem faktorer/endringer (eller så mange du kommer på) som ville øke din motivasjon for å søke en redaksjonell lederstilling.» I utgangspunktet er det selvsagt vanskelig å skulle samle åpne svar fra 327 respondenter innenfor noen få stikkord. I dette tilfellet var det imidlertid ikke så vanskelig å gruppere de faktorer eller endringer som vil være motiverende for kvinnelige journalister dersom de skulle søke lederstillinger. De fem hovedgruppene scorer omtrent like høyt i antall. Gruppene er forholdsvis grovt inndelt, og flere av dem inneholder litt ulike elementer og ulik tilnærming. Like fullt mener vi det er fullt mulig å lese et tydelig mønster i tilbakemeldingene, et mønster som korresponderer forholdsvis godt med svarene på det lukkede spørsmål 7.

a) Arbeidstid og muligheter for å kombinere lederjobb med familieliv
Fleksibel arbeidstid, hjemmekontor og muligheter til å kombinere lederjobb med barn og familieliv nevnes av 95 respondenter. Det er helt åpenbart at mange av de kvinnelige journalistene frykter at det å påta seg lederansvar vil gå ut over familielivet og da særlig oppfølging av barn. Noen nevner også muligheten for barnehage/barnepass i regi av bedriften, og at det er særlig viktig å kunne skjerme helgene. Det siste – men også arbeid på kveldstid – kan eventuelt kompenseres i form av hjemmekontor.

b) Lønn og frynsegoder

Lønnsvilkår er nevnt av 102 respondenter. De fleste har bare karakterisert dette som «høyere lønn» eller «bedre lønn». Det kan i utgangspunktet være litt usikkert om man med dette mener høyere lønn enn





Arne Jensen

hva vedkommende har i dagens stilling, eller om lederlønningene må økes. Slik spørsmålet er stilt, mener vi imidlertid at det er rimelig å anta at det er snakk om det siste. Noen få respondenter har vist til «likelønn» for mannlige og kvinnelige ledere, og enkelte har også vist til andre goder enn lønn, som for eksempel pc, telefon, lønn til vaskehjelp, osv.

c) Kulturendringer, kommunikasjon og samarbeid i redaksjonen

97 respondenter har – i en eller annen form – vist til det vi med et fellesbegrep kan kalle «kulturendringer» i redaksjonen. Det handler dels om generelle ønsker om endringer i redaksjonens og ledelsens indre liv («en kultur som bruker mer tid på å jobbe enn å kritisere»), men også om forholdet mellom mannlige og kvinnelige måter å se ting på («en mindre machopreget kultur»). Mange av dem som berører dette temaet, gjør det til et poeng i seg selv at flere kvinner, og da særlig flere kvinner i ledelsen, ville være motiverende for å få dem til å vurdere å søke en slik stilling selv.

d) Kompetanse, tilbakemeldinger og oppfølging

Det er åpenbart ut fra vårt materiale at mange av de kvinnelige journalistene er usikre på sin egen kompetanse, særlig i spørsmål som gjelder administrasjon og personalledelse, og at de generelt er veldig opptatt av å være godt kvalifiserte før de trer inn i en lederjobb. Kanskje dette speiler en smule større ydmykhet enn hos en del av deres mannlige kolleger?

De er også nøye med å understreke behovet for oppfølging/coaching etter at de eventuelt har begynt i en lederstilling, slik at de raskest mulig kan korrigerer ting som ikke fungerer slik det skal.

e) Synliggjøring av kvinner – oppfordringer om å søke

Mange av respondentene (92) er opptatt av å være sikre på at de er ønsket i stillingen. I tråd med det som er fremkommet blant annet i spørreundersøkelsen blant de kvinnelige redaktørene, er det viktig for dem som vil ha frem kvinnelige lederkandidater at man aktivt oppsøker





... drar bra damer!

og oppmuntrer disse. Nå er ikke de kvinnelige journalistene bare opp-tatt av at ledelsen uttrykkelig skal si fra om dette. De legger også stor vekt på at deres nåværende kolleger ser positivt på deres kandidatur.

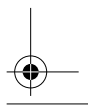
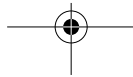
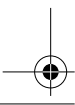
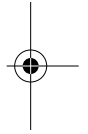
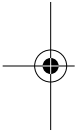
Oppsummert

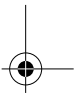
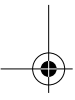
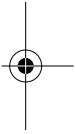
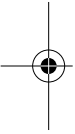
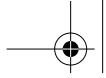
Hva hindrer rekruttering av kvinner til redaksjonelle lederstillinger?

1. For stort arbeidspress, som særlig rammer familie og barn.
2. For mannsdominerte kulturer på arbeidsplassen – kulturer hvor menn ser menn.
3. Lønn og frynsegoder – særlig mangel på ordninger for barnepass, vaskehjelp o.l.
4. Manglende oppfølging/kompetanseheving/coaching.
5. For mye administrasjon og for lite journalistikk.

Råd til eiere/sjefredaktører som vil rekruttere kvinnelige ledere

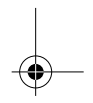
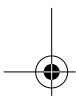
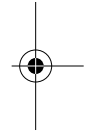
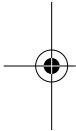
1. Sørg for mest mulig jevn rekruttering i hele organisasjonen.
2. Bryt ned de typiske mannskulturene.
3. Se etter kvinnelige lederkandidater på et tidligst mulig tidspunkt – oppfordre dem til å søke.
4. Sørg for ordninger som gjør det mulig å kombinere lederjobb og familieliv.
5. Gi skikkelig kompetansetilbud og oppfølging.

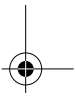
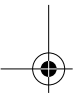
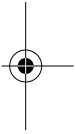


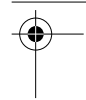
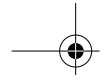




Ti bud for en lykkelig redaktør







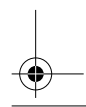
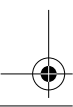
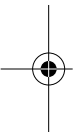
Kapittel 28

Ti bud for en lykkelig redaktør

Arne Jensen, ass. generalsekretær i Norsk Redaktørforening

Å være redaktør er som regel en svært krevende posisjon. Redaktøren står under press fra mange hold. Kryssende forventninger fra sterke grupper og enkeltpersoner, kombinert med ambisjoner om å fylle en samfunnsfunksjon, gjør at redaktørrollen kan oppleves som mer slit-som enn lederstillinger i mange andre deler av samfunnslivet. Det viser seg da også at det å rekruttere godt kvalifiserte fagfolk til redaksjonelle lederstillinger i Norge har vært vanskelig. De siste årene har vi også sett at sirkulasjonen har økt. Redaktørene skifter jobb oftere. Noen ganger skjer det som et naturlig ledd i karriereutvikling for den enkelte eller omstillinger og omorganiseringer i ulike mediehus. Men iblant skjer det også fordi redaktørstillingen sliter så hardt på den enkelte at man ikke klarer å stå i kryssilden av ulike forventninger og krav i altfor mange år.

Dette kapittelet – som avslutter håndboken *Slik blir du en bedre redaktør* – har som mål å gi noen konkrete og enkle tips om hvordan du som redaktør kan forebygge noen av de vanligste problemene som redaktører havner i, og hvordan du kan være forberedt på de eventuelle konflikter som likevel måtte oppstå. For konflikter er uunngåelig når man har plassert seg i redaktørstolen. Kapittelet, og de ti budene, bygger for en stor del på en stikkordsoversikt som min forgjenger i Norsk Redaktørforening, Stig Finslo, utarbeidet. Jeg, og mange norske redaktører, skylder ham stor takk for det arbeidet. Noen av tipsene vil kanskje fremstå som selvfølgelige, flere av dem har du som leser sikkert hørt før. Like fullt tror vi dette er nyttig som en litt utdypet tips-liste for hvordan hverdagen som redaktør kan bli litt enklere.





Arne Jensen

1. bud: Skaff deg en god og ryddig avtale

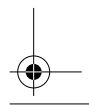
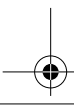
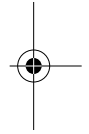
I kapittel 18 har vi gjennomgått huskelisten for en god redaktørkontrakt. Derfor blir dette bare en kortversjon. For sammenhengens skyld, og som en del av tipslisten for å få en god redaktørtilværelse, hører den imidlertid med.

Det viktigste i en redaktørkontrakt er kanskje det punktet som vies minst oppmerksomhet, i hvert fall når avtalene inngås: Hvordan skal vi avslutte dette ansettelsesforholdet. De færreste planlegger skilsmis- sen på kirketrappe på vei ut fra vielsen. Men det er nettopp da man bør gjøre det. Det er når stemningen er god og forventningene til det som skal komme er på topp, at du bør holde hodet kaldt et lite øye- blikk og tenke over hvilke problemer som kan oppstå, og at du kanskje ikke skal bli værende i den samme jobben resten av livet. Kontrakten bør regulere både inngang og utgang, men det siste er faktisk kanskje det viktigste. I den sammenheng vil både prinsipper for avslutning av ansettelsesforholdet og mekanismer for konfliktløsning være på plass.

Det blir å sammenligne med forsikringer. Du har innboforsikring, ikke sant? Det er jo ikke fordi du regner med at huset ditt skal brenne eller bli utsatt for innbrudd. Men dersom det verste skulle skje, vet du i det minste at du ikke behøver å bekymre deg for den økonomiske siden av saken. Du sover bedre om nettene. Slik er det med avslut- nings- og konfliktløsningsmekanismer i redaktørkontrakter også. Du vet at det er satt ord på hvordan dette skal ordnes. Du behøver ikke å sveve helt i det uvisse dersom en konflikt skulle oppstå. Du sover bedre om natten.

2. bud: Klargjør din egen rolle

For de fleste er det å bli redaktør en stor overgang. Redaktører rekrut- teres ofte blant journalister og andre redaksjonelle medarbeidere. De stiller ofte med sterk faglig kompetanse, men mange har ikke vært i en lederrolle før. Det gir en rekke utfordringer. For den som skal inn i en slik lederrolle er det blant annet viktig å etablere et rammeverk rundt





Ti bud for en lykkelig redaktør

utøvelsen av rollen. Det innebærer å sette ord på hvilken funksjon du skal ha, både formelt og praktisk, og hvordan dette vil få konsekvenser for dine omgivelser, både overordnede, underordnede og i grenseflatene mellom det profesjonelle og private. Det formelle rammeverket bør være på plass i form av en stillingsbeskrivelse. Det praktiske og faktiske forholdet til omgivelsene er det bare du som kan håndtere.

Jeg vil ikke gå så langt som å si at du bør stille deg foran speilet, men jeg er overbevist om at du – overfor deg selv – bør sette ord på hva du mener din nye rolle innebærer, og hvordan du har tenkt å håndtere den overfor dem du skal lede og dem du skal rapportere til. Søk råd og tips om noen anerkjente prinsipper for hvordan lederroller i ulike miljøer og bransjer bør håndteres, og velg deg ut noen som passer for deg og din situasjon. Tips kan du få fra mange hold; kolleger, kurs, bøker, venner. Har du en mentor, vil det være et naturlig forankringspunkt. Har du ingen mentor, bør du kanskje skaffe deg en?

Den neste øvelsen handler om å formidle din nye funksjon overfor kolleger, og spesielt dem du skal være sjef for. Det kan skje på flere måter. Du kan – og bør – si noe om det på et redaksjonsmøte eller lignende, hvor det meste av staben er samlet. Noen ord om hvilke forventninger og håp du har til deg selv og til det du og staben skal få til sammen – innenfor det som er ditt mandatområde. Dessuten bør du passe på de anledningene som byr seg, særlig i starten, til å tydeliggjøre beslutningslinjer. Redaksjonelle medarbeidere er som folk flest: De liker tydelighet og forutsigbarhet hva gjelder hvem som bestemmer hva. Klargjør rollen din, uten å fremstå som autoritær. Ledere som hele tiden må gå rundt å rope at de er sjef, vil over tid miste den naturlige autoriteten du bør ha som mål å omgi deg med.

Dette er særlig krevende øvelser for den som rekrutteres til lederstillinger i den redaksjonen de allerede jobber. Plutselig skal du gå fra å være «en av gjengen» til å bli sjef for den samme gjengen. Det er ikke alltid så lett, verken for den som blir sjef, eller for dem som plutselig får en av sine egne plassert i sjefsstolen. Noen forsøker å la alt være mest mulig som før. På noen punkter kan det selvsagt være fornuftig. Men samtidig tror jeg det er viktig å være tydelig på at rollene faktisk



Arne Jensen

er annerledes, og at det kan få betydning i noen situasjoner. Du kan ikke lenger holde deg mer inne med noen bestemte kolleger, og ikke forholde deg like aktivt til dem som ikke var dine favoritter da du var journalist. Du er sjef for alle, på lik linje. Det kan bety at de muntre og fortrolige passiarene med dine beste venner i redaksjonen bør bli litt færre, og at du i stedet retter mer bevisst oppmerksomhet mot dem som du tidligere kanskje ikke var så opptatt av.

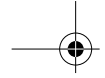
3. bud: Skaff deg et nettverk

Redaktørjobben er ofte ensom. Enten du er ansvarlig redaktør eller underordnet, vil du ofte oppleve at det er få personer å henvende seg til når du har behov for råd og hjelp om faglige og personalmessige utfordringer på jobben, eller du kanskje bare trenger noen å kaste litt ball med. En sjefredaktør rapporterer til sitt styre eller eierrepresentant. De ses gjerne ikke for ofte, i tillegg til at det vil være svært varierende i hvilken grad redaktøren ønsker å ta opp interne forhold i redaksjonen, eller mer publisistiske problemstillinger med styreleder. For mellomlederne er det ofte like vanskelig. Slik mange mediehus er organisert, er det ofte begrenset hva mellomledere eller avdelingsledere kan diskutere seg imellom når det kommer til interne forhold i egen avdeling.

Det finnes ingen enkel og umiddelbar løsning på disse utfordringene. I de fleste mediehus er det mer eller mindre faste ledermøter på ulike nivåer. Dersom rutineene for ledermøtene er gode, og de er organisert slik at ikke det faglige spennet blir for stort, så kan dette være et forum for å luften visse typer problemstillinger. Mange vil imidlertid oppleve at ledermøtene har agendaer som ikke gir rom for slikt, eller at antall deltakere og sammensetningen av møtene gjør det vanskelig eller unaturlig å bringe visse spørsmål på bane.

Den beste måten, selv om det krever litt innsats i starten, er å forsøke å etablere ditt eget nettverk. Drar du på lederkurs, redaktørkurs eller lignende, er det ofte en fin anledning til å knytte kontakter med kolleger som du både får tillit til og som kanskje er i en litt tilsvarende





Ti bud for en lykkelig redaktør

rolle som du selv. De kan fort blir gode «ballspillere» når du trenger noen å tenke litt høyt med. Kanskje har du tidligere journalistkolleger som har havnet i lederposisjoner, og som du kan gjenoppta kontakten med? Kanskje har du venner i lederposisjoner i andre bransjer? Det finnes ingen fasit her. Men jeg mener det er fornuftig å søke å etablere disse støttespillerne *før* du står oppe i konflikter hvor du virkelig trenger dem. Den fortroligheten som iblant er nødvendig for å legge frem vanskelige problemstillinger fra egen jobb, bør etableres før du virkelig trenger hjelp.

Mange redaktører bruker også personer de kjenner i organisasjonene som samtalepartnere. I NR har vi i løpet av ett år kontakt med ganske mange medlemmer som bruker oss til dette.

4. bud: Lær deg reglene

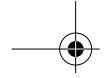
Redaksjoner er i det daglige ofte preget av uformelle spilleregler. Vi tenker ikke alltid over at det finnes et sett av formelle lover og avtaler som regulerer virksomheten vår. Like fullt er det viktig å sette seg inn i det regelverket som faktisk finnes. God kunnskap om formalitetene vil hjelpe deg som redaktør på to måter:

- Ved å unngå formelle bommerter kan mange konflikter unngås, eller stoppes i en tidlig fase.
- Dersom en konflikt likevel oppstår, er kunnskap om regelverket avgjørende for å kunne håndtere situasjonen på best mulig måte, og dermed unngå at den blir vanskeligere og verre enn høyst nødvendig.

Dette betyr at du bør forsøke å ta deg tid til å sette deg inn i de viktigste prinsippene og reglene i

- Arbeidsmiljøloven
- Hovedavtalen
- Journalistavtalen





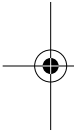
Arne Jensen

- Lokalavtalen
- Ferieloven
- Åndsverkloven

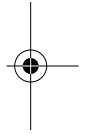
Deler av dette er behandlet i kapitlene 11, 12, 13 og 14 i denne boken.

Poenget er ikke at du som redaktør skal være paragraf- og prinsipp-rytter. Derimot vil basiskunnskap om lover og avtaler gi deg trygghet, slik at du ikke opplever å bli «tatt» på formalitetene. Det finnes mange eksempler på at uenighet og konflikter som oppstår i en redaksjon, utvikler seg til å bli mer en diskusjon om formaliteter enn realiteter. Ved å unngå feilgrep knyttet til det formelle, kan du sørge for at eventuelle diskusjoner i det minste har fokuset på det som er sakens kjerne og ikke omkringliggende forhold.

Tillitsvalgte i ulike klubber er ofte godt skolerte i avtaleverket. Det bør du som redaktør også være.



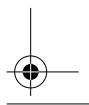
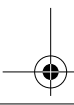
5. bud: Ta tak i konfliktene – ikke vent!



Å lede redaksjonelle medarbeidere er en vandring i minelagt område; konfliktene lurer overalt, og de kommer garantert til å treffe deg. Så selv om du har en ambisjon om å unngå dem, og selv om du klarer å lede din redaksjon eller avdeling slik at det virker konfliktforebyggende, så vil konflikter uvegerlig oppstå.

Den første og viktigste regelen for konflikthåndtering er å ikke utsette håndtering av konfliktene. De forsvinner nesten aldri av seg selv, og hva som er like viktig: De blir som regel verre å finne en løsning på etter hvert som tiden går.

Vi kjenner mange eksempler på at redaktører i ulike posisjoner har vegret seg mot å ta opp en pågående konflikt i egen redaksjon, i håp om at ting skal «gå over». Det er bare unntaksvis vellykket. Selvsagt er det viktig å ha en tanke om hvilket nivå konflikten skal opp på, før vi i det hele tatt omtaler det som en konflikt. Enhver uenighet om journalistiske eller organisatoriske valg skal selvsagt ikke defineres som en konflikt. Slike diskusjoner har en naturlig plass i kreative og dyna-





Ti bud for en lykkelig redaktør

miske organisasjoner, som for eksempel en redaksjon. Konfliktene oppstår når den saklige uenigheten går over i en tilstand som potensielt kan påvirke arbeidsmiljøet og forholdet mellom kolleger, mellom kolleger og ledelse, eller mellom medlemmer av ledergruppen.

Ledere som kan håndtere konflikter, er sterkt ønsket i nesten alle typer organisasjoner, ikke minst i redaksjoner. Journalistene nevner dette som en av de absolutt viktigste egenskapene ved en god redaksjonell leder. Å vise at du ikke er redd for å ta tak i konflikter – ved å gå løs på dem raskt – vil derfor kunne skaffe deg tillit og styrke din posisjon i redaksjonen. Omvendt vil uløste konflikter kunne bli verkebyller som over tid får større konsekvenser enn de fortjener.

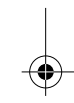
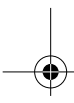
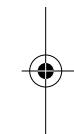
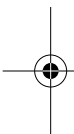
6. bud: Informer, informer, informer!

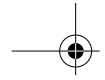
Det har knapt nok skjedd at en tillitsvalgt – eller andre ansatte for den saks skyld – har konfrontert en redaktør med at «vi får for mye informasjon om hva som skjer på huset». Redaksjoner er som svamper hva informasjon gjelder. De kan simpelthen ikke få for mye. Når det oppstår konflikter mellom klubber og ledelse i et mediehus, er mangel på informasjon svært ofte ett av klubbens ankepunkter. I det daglige vil ofte den enkelte medarbeider ønske seg mer informasjon. Mange sitter med følelsen av de ikke «er informert».

I dette ligger det tre viktige huskereglar:

- Du kan aldri informere for mye
- Folk glemmer ofte at de faktisk er informert
- Du må lage et system for informasjon som medfører at du også får gjort andre ting

Lag rutiner for deg selv og redaksjonen som gjør at den løpende driften blir rapportert tilbake til redaksjonen. Det handler om alt fra tilbakemeldinger på og evalueringer av det redaksjonelle produktet, til informasjon om styremøter, opplag/lyttertall/lesertall/seertall, regn-





Arne Jensen

skapsresultater, viktige prosesser knyttet til organisering, innkjøp av utstyr og andre investeringer, produktutvikling og så videre.

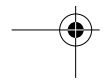
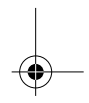
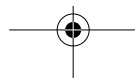
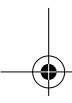
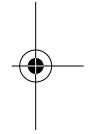
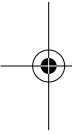
Nøyaktig hvordan dette skal organiseres vil måtte variere fra redaksjon til redaksjon. Det viktigste er at du finner et system som gjør at du slipper å bli møtt med «vi er ikke blitt informert», eller at du – dersom du likevel blir møtt med det – kan si at «jo, det har dere faktisk!».

7. bud: Dokumenter, dokumenter, dokumenter!

God dokumentasjon er et avgjørende suksesskriterium, ikke bare i journalistikken, men også i driften av en redaksjon. Jeg har vært i redaksjoner hvor ingen av de redaksjonelle medarbeiderne hadde stillingsinstrukser. Da mangler noe helt vesentlig. Ikke fordi de journalistene det gjelder ikke skjønner hvordan de skal gjøre jobben sin uten denne beskrivelsen, men fordi en stillingsbeskrivelse er det som konstituerer stillingen og forklarer hva jobben faktisk går ut på, hvem man rapporterer til osv.

Jeg har til stadighet kontakt med redaktører som ikke vet hvor de har arbeidskontrakten sin, eller som har en utdatert kontrakt fra 15 år tilbake og som ikke svarer til den stilling eller de arbeidsoppgaver de har i dag. Det tyder på mangler på mange felt.

Både for den løpende driften av en redaksjon – og ikke minst for håndteringen av potensielle konflikter – er dokumentasjon avgjørende. Derfor er det ikke bare lurt, men helt nødvendig, å sørge for et system som gjør at e-poster, referater, brev, rapporter osv blir tatt vare på i et system som gjør det lett å finne tilbake til dem. Det meste vil du trolig aldri få bruk for. Men den dagen du virkelig *har* bruk for å rekapitulere en prosess, eller du står midt oppe i en konflikt, vil du være glad for at du tok deg bryet med å lage et slags system for bevaring av denne dokumentasjonen.





Ti bud for en lykkelig redaktør

8. bud: Meld fra hvor du går

Mange redaktører må i dag av ulike grunner tilbringe en del tid utenfor redaksjonen. Det kan være møter med andre avdelinger på huset, ledergruppemøter, styremøter, møter i konsernet, faglige samlinger og kurs og så videre. Her gjelder det å passe på. Du må sørge for at den allmenne oppfatning av din tilstedeværelse i redaksjonen (eller mangel på sådanne) ikke blir rammet av munnhullet om at redaktøren er som Jesus – alle har hørt om ham, men ingen har sett ham.

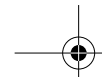
Den viktigste metoden for å unngå uro og oppgitthet over at du ikke alltid er til stede, er det enkle: informer. Det innebærer noe mer enn å legge inn autosvar på e-postkontoen din. Du må fortelle på forhånd hvor du skal, og aller helst også hva som skal skje der (så sant du kan), og ikke minst hvorfor dette er så viktig at du faktisk ikke er til stede i redaksjonen den tiden dette står på. Når du kommer tilbake bør du – i den grad det ligger til rette for det – forsøke å fortelle om hva du har vært med på, hvilken betydning det har for egen redaksjon og hva (eventuelt) dere kan nyttiggjøre dere av den input du har fått.

På den måten vil redaksjonen i langt større grad oppleve at de er inkludert i din virksomhet utenfor huset, og at dette angår deres egen arbeidsplass. Du er ikke bare «borte i ett eller annet møte», slik det lett blir formulert dersom man ikke har gitt skikkelig beskjed.

9. bud: Kjenn din begrensning – deleger

Du kan ikke gjøre alt selv. Mange redaktører – særlig de som er ferske i stillingen – har en tendens til å ta på seg flere oppgaver enn de bør. Man vil så gjerne få til noe, gjøre noen endringer, tenke nytt, utvikle produktet, organisere redaksjonen bedre osv. Problemet er at alle har full arbeidsdag som de har, og kanskje vel så det. Resultatet er at du plasserer alle oppgaver som kommer som et resultat av disse prosessene, inn på din egen agenda. I tillegg har mange redaktører opplevd at mer eller mindre faste oppgaver i en redaksjon «henger og slenger».



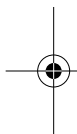


Arne Jensen

I så fall er det lett for at de som kunne tenkes å ha ansvar for dem, forsøker å dytte problemet oppover i systemet – det vil si til deg.

Lar du disse to styringsprinsippene få sette seg, er det meget fort gjort å gå på en smell og at arbeidsdagene blir meeeeget lange.

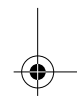
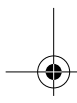
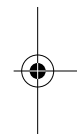
Nå er det enkelt på rope ut delegering som en besvergelse. Kanskje det ikke er så enkelt når det kommer til stykket og oppgavene faktisk skal plasseres på noen andres oppgaveliste. Like fullt er det min erfaring at dersom du involverer folk i prosessen, er det utrolig hva de klarer av ekstra oppgaver. De som blir inkludert og opplever at de er med på noe viktig, vil ofte gjøre sitt beste for å få ting til. Du vil trolig få mindre problemer på den måten, enn ved selv å skulle ordne opp i for mange ting, for så å bli konfrontert med prosesser som blir forsinket eller stopper helt opp, fordi du har belagt din egen dag med for mange oppgaver.



10. bud: Livet er ikke bare jobb

Journalistikken er et fag hvor et sterkt engasjement for yrke og arbeidsplass har gjort at mange tradisjonelt har holdt seg med glidende overganger mellom jobb, hobby og fritid. Engasjement er bra, men for de fleste vil det over tid være uheldig dersom vi lar oss fange av jobben på en måte som går ut over din egen fritid og de nærmeste rundt deg. Derfor er det viktig å holde fast ved noen prinsipper – også når du går over i en lederstilling:

- Ikke la arbeidsdagen gjennomgående ha en «flytende» avslutning, med mindre du har bestemt deg for det på forhånd
- Du skal kunne hente i barnehagen som før
- Hold fast på hobbyer, vennesamlinger og treningsvaner, tilpass dem ev. din nye hverdag, men gi ikke slipp på dem
- Husk at du er en rollemodell – når sjefen «aldri» går hjem, gir du signaler om at det er et suksesskriterium å tilbringe uforholdsmessig mye tid på jobb



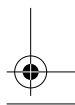
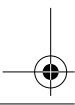
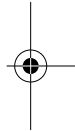
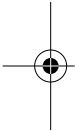


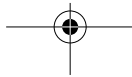
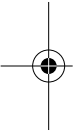
Ti bud for en lykkelig redaktør

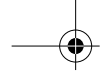
I mange redaksjonelle lederstillinger er det ikke til å unngå at en del arbeid må gjøres på tidspunkter hvor man ellers normalt har fri. Da er det viktig å organisere dette arbeidet slik at du ikke «alltid» må jobbe, eller at det er svært uklart når du skal jobbe utenom vanlig kontortid. Har du familie er det viktig å sørge for at det blir tid til samboer/ektefelle og barn. Hjemmekontor er i så måte en fornuftig løsning. I stedet for å bli værende i redaksjonen på ubestemt tid utover ettermiddagen/kvelden, kan det være lurt å tvinge seg selv til å dra til «normal» tid, og så heller ta en jobbeøkt litt senere på kvelden. Da kan du få noen timer sammen med familien, og det eneste du må ofre er den tv-serien du gjerne skulle sett ...

Oppsummert

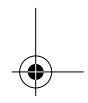
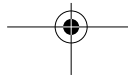
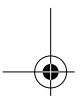
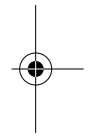
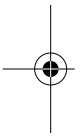
- Skaff deg en god og ryddig avtale
- Klargjør din egen rolle
- Skaff deg et nettverk
- Lær deg reglene
- Ta tak i konfliktene – ikke vent!
- Informer, informer, informer
- Dokumenter, dokumenter, dokumenter
- Meld fra hvor du går
- Kjenn din egen begrensning – deleger
- Livet er ikke bare jobb

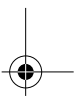
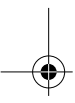
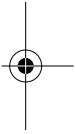
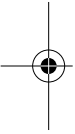
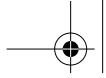


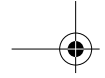




Vedlegg







1. Redaktørplakaten

Redaktørens plikter og rettigheter

En redaktør skal alltid ha frie mediers ideelle mål for øye. Redaktøren skal ivareta ytringsfriheten og etter beste evne arbeide for det som etter hans/hennes mening tjener samfunnet.

Gjennom sitt medium skal redaktøren fremme en saklig og fri informasjons- og opinionsformidling. Redaktøren skal etterstrebe en journalistikk som gjør det klart for mottakeren hva som er reportasje og formidling av informasjoner og fakta, og hva som er mediets egne meninger og vurderinger.

En redaktør forutsettes å dele sitt mediums grunnsyn og formålsbestemmelser. Men innenfor denne rammen skal redaktøren ha en fri og uavhengig ledelse av redaksjonen og full frihet til å forme mediets meninger, selv om de i enkelte spørsmål ikke deles av utgiveren eller styret. Kommer redaktøren i uløselig konflikt med mediets grunnsyn, plikter han/hun å trekke seg tilbake fra sin stilling. Redaktøren må aldri la seg påvirke til å hevde meninger som ikke er i samsvar med egen overbevisning.

Den ansvarshavende redaktør har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold. Redaktøren leder og har ansvaret for sine medarbeideres virksomhet, og er bindeleddet mellom utgiveren/styret og de redaksjonelle medarbeiderne. Redaktøren kan delegere myndighet i samsvar med sine fullmakter.

Denne erklæring er blitt til i samarbeid mellom
Norske Avisers Landsforbund (nå Mediebedriftenes Landsforening)
og Norsk Redaktørforening,
vedtatt av begge organisasjoner 22. oktober 1953,
revidert i 1973 og i 2004

Mediebedriftenes Landsforening Norsk Redaktørforening

Olav Terje Bergo Marit Haukom





Vedlegg

2. Veiledende normer for redaktørers lønns- og arbeidsvilkår

Veiledende normer for sjefredaktører og andre redaktørers lønns- og arbeidsvilkår

Anbefalt av Norsk Redaktørforening og Avisenes Arbeidsgiverforening / Norsk Arbeiderpresse A/S til bruk for foreningens medlemmer (i henhold til gjeldende regler for medlemskap).

§ 1. En redaktørs lønn skal fastsettes slik at den gir klart uttrykk for det ansvar og den ledelse som tilligger stillingen. Den bør ligge klart over høyeste fortjenestenivå i redaksjonen. I aviser med flere redaktører, skal dette gjelde for alle med redaktørfunksjon. Den eller de som er ansvarlig redaktør(er) (her senere betegnet som sjefredaktør), skal ha høyest lønn. Det forutsettes at lønnsvurderingen skjer hvert år under hensyntagen også til lønnsnivået og lønnsutviklingen i avisen både for journalistene og stillinger i bedriften med sammenlignbart ansvar.

Med «høyeste fortjenestenivå i redaksjonen» forstås partene lønns- gjennomsnittet av de høyest betalte journalister – ikke lønnen til den høyest betalte journalist – innen en gitt avis.

§ 2. Vilkårene for redaktørers pensjon fastsettes ved avtale i den enkelte bedrift. Vilkårene skal dog under ingen omstendighet være dårligere enn de som gjelder for det øvrige redaksjonspersonale.

§ 3. Vilkårene for redaktørers ferier, lønn under stipendiereiser o.l., sykdom, død og militærtjeneste skal fastsettes under hensyntagen til ansettelsestid i pressen og sammenlignbare forhold for øvrig og minst svare til det som gjelder for det øvrige redaksjonspersonale.

§ 4. Gjensidig oppsigelsestid skal være 6 måneder regnet fra oppsigelsesdatoen, med mindre partene skriftlig har avtalt annen frist.





Veiledende normer for redaktørens lønns- og arbeidsvilkår

§ 5. Utgifter til reiser som i forståelse med arbeidsgiveren skjer i avisens interesse, dekkes av bedriften med mindre de dekkes på annen måte. Slike reiser regnes ikke som ferie, heller ikke om de skjer i studieøyemed, med mindre særskilt avtale er truffet herom.

Det forutsettes truffet nærmere avtale mellom redaktøren og bedriften vedrørende spørsmål om hel eller delvis dekning av kontingenter til medlemskap i pressefaglige og andre organisasjoner eller av utgifter til telefon, avishold, radio- og fjernsynslisens m.v.

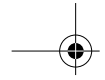
§ 6. Redaktører kan ikke påta seg annet lønnet arbeide eller oppdrag av særlig omfang og varighet uten arbeidsgiverens samtykke. Redaktører kan ta imot tillitsverv under forutsetning av at det tidsmessig eller på annen måte ikke går ut over arbeidet som redaktør. Fravær i offentlige, pressefaglige eller politiske møter eller oppdrag fører ikke til avkortning av ferie eller lønn med mindre annet er avtalt.

§ 7. Sjefredaktøren utarbeider i samråd med bedriftens forretningsmessige ledelse, forslag til budsjett for redaksjonen og skal også uttale seg i forbindelse med eventuelle justeringer av dette. Sjefredaktøren, eller den sjefredaktøren under sitt ansvar bemyndiger, disponerer det budsjett som stilles til redaksjonens rådighet og anviser redaksjonens utgifter innenfor den oppsatte ramme. Sjefredaktøren bør gis månedlige eller kvartalsvise regnskapsoversikter sammenholdt med budsjettet for tilsvarende periode.

§ 8. Ansettelse og oppsigelser av redaksjonelle medarbeidere tilligger sjefredaktøren, eller den instans som i henhold til de vedtekter eller retningslinjer som foreligger i den enkelte bedrift, er tillagt denne myndighet. Spørsmålet om opprettelse av nye stillinger avgjøres av styret.

§ 9. Sjefredaktøren(e) skal samarbeide med bedriftens forretningsmessige ledelse og i sine disposisjoner ha for øye at det bør være et gjensidig harmonisk samarbeide mellom den redaksjonelle, økonomiske og tekniske virksomhet. Sjefredaktøren deltar med tale- og for-

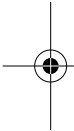




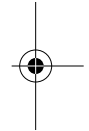
Vedlegg

slagsrett i styrets møter og holdes orientert om bedriftens utvikling. Avisens daglige format avgjøres i samråd mellom sjefredaktøren eller hans stedfortreder og ledelsen for teknisk og økonomisk avdeling.

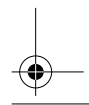
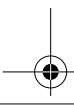
§ 10. Eventuell tvist mellom redaktør og bedrift som utspringer av ansettelsesforholdet og som ikke kan løses internt, kan dersom begge parter er enige om det, forelegges Norsk Redaktørforening, som søker den løst på hensiktsmessigste måte. Dersom slik enighet ikke foreligger, eller en av partene ikke kan akseptere den av Norsk Redaktørforening foreslåtte løsning, kan tvisten av den ene eller begge parter bringes inn for en meglingsnevnd bestående av 1 representant oppnevnt av Avisenes Arbeidsgiverforening/Norsk Arbeiderpresse A/S, 1 representant oppnevnt av Norsk Redaktørforening og 1 oppmann oppnevnt av de to organisasjoners arbeidsutvalg. Kan de ikke bli enige om oppmannen, skal denne oppnevnes av Den norske Dommerforening. Utgiftene ved nevendens arbeid bæres av vedkommende bedrift.

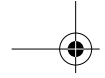


Mars 1976



NORSK ARBEIDERPRESSE A/S
Tor Aspengren
AVISENES ARBEIDSGIVERFORENING
Einar Fr. Nagell-Erichsen
NORSK REDAKTØRFORENING
Rolf Kluge





3. NRs anbefalte standardkontrakter

Standard ansettelseskontrakt for sjefredaktører

1. Partene/tiltredelse

Mellom (mediebedriftens navn)

og (redaktørens navn)

er det inngått følgende kontrakt:

(Redaktørens navn)

ansettes som (stillingsbetegnelse)

i (mediebedriftens navn)

Det vises for øvrig til vedlagte stillingsbeskrivelse.

2. Forutsetninger

Partene er enige om at arbeidsforholdet bygger på mediebedriftens grunnsyn, på Redaktørplakaten, Veiledende normer for sjefredaktørers og andre redaktørers lønns- og arbeidsvilkår (heretter kalt «normene»), på de sedvaner og erklæringer som gjelder innen norsk presse, og på pressens etiske regelverk for øvrig.

3. Lønn

Sjefredaktørens lønn skal fastsettes slik at den klart gir uttrykk for det ansvar og den ledelse som tilligger stillingen. Den skal ligge vesentlig over høyest betalte redaksjonelle medarbeiders totale lønn i bedriften, og minst på samme nivå som bedriftens forretningsmessige leder (direktør/disponent). Under henvisning til ovenstående og «normenes» § 1, skal lønnen ved tiltredelse være kr. pr. år.

Lønn utbetales etterskuddsvis 1 gang pr. måned/ hver 14. dag etter avtale. Med hensyn til eventuelle fradrag i lønnen, vises det til Arbeidsmiljølovens § 14-15.





Vedlegg

Lønnen reguleres hvert år og det forutsettes at lønnsreguleringen tar hensyn til den alminnelige lønnsutvikling og spesielt lønnsutviklingen for de redaksjonelle medarbeidere.

Lønn under sykdom ytes i henhold til bedriftens regler. Disse skal minimum gi rett til lønn under sykdom i ett år. For øvrig vises det til «normenes» § 3.

4. Pensjon og forsikring

Bedriften skal fra tiltreddelsesdato sørge for å holde redaktøren tilmeldt en pensjonsordning med minst 65 % pensjonsytelse av lønnsgrunnlaget ved avgang. Pensjonsordningen skal også omfatte rett til etterlatte- og barnpensjon. Eventuell endring av redaktørens stilling skal ikke føre til avkortning i pensjonsgrunnlaget (jfr. «normene» § 2, og denne kontraktens pkt. 8, 9, 10 og 11.)

Bedriften plikter dessuten å holde redaktøren livs- og ulykkesforsikret.

5. Andre kompensasjoner

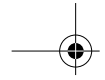
Redaktøren er berettiget til ordning eller bilgodtgjørelse. Dersom bedriften ikke har etablert ordninger på dette området, skal redaktøren tilstås en bilgodtgjørelse eller en bilordning som tilsvarer den ordning som sammenlignbare mediebedrifter har.

Partene er blitt enige om følgende ordning:
(Beskrivelse av ordningen:)

- Bilgodtgjørelsen eller bilordningen er en ytelse som ikke ensidig kan reguleres av bedriften.
- Utgifter som ansees som faglig nødvendig, så som utgifter til aviser, tidsskrifter, TV-lisenser, reiser, diett, telefon og medlemskap i Norsk Redaktørforening og andre relevante pressefaglige organisasjoner, dekkes av bedriften (jfr. «normene» § 5). For øvrig er følgende avtale inngått:

.....
.....





6. Ferie

Redaktøren har i henhold til normenes § 3 rett til minst den ferie som gjelder for bedriftens øvrige redaksjonelle medarbeidere. I tillegg gjelder følgende ordninger:

(Beskrivelse av ordning:)

.....
.....

7. Permisjoner

Redaktøren skal ha minst de samme rettigheter som det øvrige redaksjonspersonale i forbindelse med permisjoner ved stipendier, videre-/etterutdanning, svangerskaps-/farskaps-/adopsjons-/ eller andre sosiale permisjoner.

8. Ansettelse av redaksjonelle medarbeidere

Det tilligger sjefredaktøren å ansette og avsette – og eventuelt permittere – redaksjonelle medarbeidere (jfr. Redaktørplakaten).

9. Tidsbegrenset funksjon

Sjefredaktøren er ansatt i tidsbegrenset funksjon i tidsrommet fra til Partene har gjensidig måneders oppsigelsestid av denne funksjonen, men slik at bestemmelsene under denne avtalens punkt 10 gjøres gjeldende.

Sjefredaktøren er fast ansatt i bedriften som, og vender tilbake til/ starter i denne ved funksjonstidens utløp. Lønnsforholdet etter funksjonstidens utløp er avtalt og spesifisert (gjøres under denne avtalens pkt. 16).

Det skal ved funksjonstidens utløp tas hensyn både til den ansattes ønsker og bedriftens behov når retrettstillingens innhold defineres, og det kan ved samme tidspunkt være naturlig å vurdere etterlønn ved overgang til annet arbeide.





Vedlegg

10. Omgjøring av stilling

Dersom bedriftens eier/styre ønsker å omgjøre sjefredaktørens stilling, kan sjefredaktøren motsette seg dette. Bedriften må i så fall bringe arbeidsavtalen til opphør etter oppsigelse. Sjefredaktøren kan prøve oppsigelsens saklighet for domstolene.

11. Avtale om retrettstilling

Dersom redaktøren ønsker en stilling med nedsatt ansvar og arbeidsbelastning, skal han/hun kunne innlede forhandlinger med bedriften om dette. Dersom enighet oppnås, skal lønns- og øvrige vilkår fastsettes i særskilt avtale. I en slik avtale skal det legges særlig vekt på redaktørens yrkeserfaring og tidligere lønns- og arbeidsvilkår. Under forutsetning av at det dreier seg om full stilling, skal lønnen som hovedregel være den samme som tidligere og den skal under ingen omstendighet reduseres med mer enn 10 prosent.

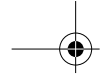
12. Oppsigelse

I følge «normene» skal oppsigelsesfristen gjensidig være 6 måneder regnet fra den 1. i måneden etter oppsigelsesdato. Dersom partene blir enige om å fravike denne regel, følges bestemmelsene i Arbeidsmiljølovens § 15-3.

Oppsigelser skal være skriftlige, og også ellers oppfylle kravene i Arbeidsmiljølovens § 15-4. Det vises dessuten til lovens § 15-7 om vern mot usaklig oppsigelse. Arbeidsmiljølovens § 15-11, bestemmer at så lenge tvist om usaklig oppsigelse er gjenstand for forhandlinger, kan arbeidstakeren fortsette i stillingen. Dersom han/hun forlater stillingen i oppsigelsestiden, blir hans/hennes lønn å avkorte tilsvarende.

Tvister løses etter retningslinjene i «normene» § 10.





13. Fratreden

Dersom sjefredaktørens stilling er blitt så uholdbar at han/hun finner å måtte fratre, har vedkommende rett til en erstatning som minst tilsvare hans/hennes samlede årslønn og andre avtalte ytelser for tilsvarende periode.

Tvister løses etter retningslinjene i «normene» §10.

Dessuten er det inngått følgende avtale:

.....
.....

14. Suspensjon og avskjed

Dersom det er grunn til å anta at en sjefredaktøren har gjort seg skyldig i forhold som kan medføre avskjed etter arbeidsmiljølovens § 15-14 og virksomhetens behov tilsier det, kan redaktøren suspenderes, jfr. arbeidsmiljølovens § 15-13. Det ytes i så fall full lønn i suspensjonstiden.

Retten til å kreve forhandlinger og eventuelt foreta rettslig prøving av avskjed eller suspensjon er regulert i arbeidsmiljølovens § 17-13 og § 17-14.

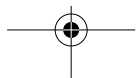
15. Administrerende direktør / daglig leder

Sjefredaktøren er også ansatt som adm.direktør/bedriftens daglige leder med ansvar for bedriftens forretningsmessig side. Han/hun står følgelig ansvarlig etter aksjelovens bestemmelser. Som tak på adm.dir.s/daglig leders økonomiske fullmakter innen sitt myndighetsområde er partene blitt enige om kroner

16. Tilføyelser

I tillegg til ovenstående gjelder følgende tilføyelser til ansettelseskontrakten:

.....
.....





Vedlegg

Vedr. avtalens punkt 9, er partene blitt enige om:

.....
.....

(Sted) (Dato)

(for mediebedriften) (redaktørens signatur)

Vedtatt av Norsk Redaktørforenings hovedstyre den 20. mars 1986,
revidert 13. februar 1991, 6. juni 1994 og 14. oktober 2007.

Standard ansettelseskontrakt for underordnede redaktører

1. Partene/tiltredelse

Mellom (mediebedriftens navn)

og (redaktørens navn)

er det inngått følgende kontrakt:

(redaktørens navn)

ansettes som (stillingsbetegnelse)

i (mediebedriftens navn)

Det vises for øvrig til vedlagte stillingsbeskrivelse.

2. Forutsetninger

Partene er enige om at arbeidsforholdet bygger på mediebedriftens
grunnsyn, på Redaktørplakaten, Veiledende normer for sjefredaktørers
og andre redaktørers lønns- og arbeidsvilkår (heretter kalt «normene»),
på de sedvaner og erklæringer som gjelder innen norsk presse, og på
pressens etiske regelverk for øvrig.





3. Lønn

Redaktørens lønn skal fastsettes slik at den klart gir uttrykk for det ansvar og den ledelse og plassering i redaksjonen som tilligger stillingen. Den skal ligge vesentlig over høyest betalte redaksjonelle medarbeiders totale lønn i bedriften, med unntak av andre redaktører. Under henvisning til ovenstående og «normenes» § 1, skal lønnen ved tiltredelse være kr. pr. år.

Lønn utbetales etterskuddsvis 1 gang pr. måned/ hver 14. dag etter avtale. Med hensyn til eventuelle fradrag i lønnen, vises det til Arbeidsmiljølovens § 14-15.

Lønnen reguleres hvert år og det forutsettes at lønnsreguleringen tar hensyn til den alminnelige lønnsutvikling og spesielt lønnsutviklingen for de redaksjonelle medarbeidere.

Lønn under sykdom ytes i henhold til bedriftens regler. Disse skal minimum gi rett til lønn under sykdom i ett år. For øvrig vises det til «normenes» § 3.

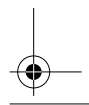
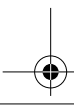
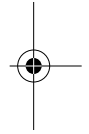
4. Pensjon og forsikring

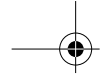
Bedriften skal fra tiltredelsesdato sørge for å holde redaktøren tilmeldt en pensjonsordning med minst 65 % pensjonsytelse av lønnsgrunnlaget ved avgang. Pensjonsordningen skal også omfatte rett til etterlatte- og barnepensjon. Eventuell endring av redaktørens stilling skal ikke føre til avkortning i pensjonsgrunnlaget (jfr. «normene» § 2, og denne kontraktens pkt. 8, 9, 10 og 11.)

Bedriften plikter dessuten å holde redaktøren livs- og ulykkesforsikret.

5. Andre kompensasjoner

Redaktøren er berettiget til bilordning eller bilgodtgjørelse. Dersom bedriften ikke har etablert ordninger på dette området, skal redaktøren tilstås en bilgodtgjørelse eller en bilordning som tilsvarende den ordning som sammenlignbare mediebedrifter har.





Vedlegg

Partene er blitt enige om følgende ordning:

(Beskrivelse av ordningen):

.....
.....

Bilgodtgjørelsen eller bilordningen er en ytelse som ikke ensidig kan reguleres av bedriften.

Utgifter som ansees som faglig nødvendig, så som utgifter til aviser, tidsskrifter, TV-lisenser, reiser, diett, telefon og medlemskap i Norsk Redaktørforening og andre relevante pressefaglige organisasjoner, dekkes av bedriften (jfr. «normene» § 5). For øvrig er følgende avtale inngått:

.....
.....

6. Ferie

Redaktøren har i henhold til «normenes» § 3 rett til minst den ferie som gjelder for bedriftens øvrige redaksjonelle medarbeidere. I tillegg gjelder følgende ordninger:

(Beskrivelse av ordning):

.....
.....

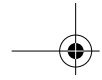
7. Permisjoner

Redaktøren skal ha de samme rettigheter som det øvrige redaksjonspersonale i forbindelse med permisjoner ved stipendier, videre-/etterutdanning, svangerskaps-/farskaps-/adopsjons-/ eller andre sosiale permisjoner.

8. Ansettelse av redaksjonelle medarbeidere

Det tilligger sjefredaktøren å ansette, avsette og eventuelt permittere redaksjonelle medarbeidere (jfr. Redaktørplakaten).





9. Tidsbegrenset funksjon

Redaktøren er ansatt i tidsbegrenset funksjon i tidsrommet fra til Partene har gjensidig måneders oppsigelsestid av denne funksjonen, dog slik at bestemmelsene under denne avtalens punkt 10 gjøres gjeldende.

Redaktøren er fast ansatt i bedriften som, og vender tilbake til/starter i denne ved funksjonstidens utløp. Lønnsforholdet etter funksjonstidens utløp er avtalt og spesifisert (gjøres under denne avtalens pkt. 14).

Det skal ved funksjonstidens utløp tas hensyn både til den ansattes ønsker og bedriftens behov når retrettstillingens innhold defineres, og det kan ved samme tidspunkt være naturlig å vurdere etterlønn ved overgang til annet arbeide.

10. Omgjøring av stilling

Dersom sjefredaktøren i forbindelse med rasjonaliseringstiltak, omorganisering eller av andre grunner ønsker å vesentlig endre den underordnede redaktørs stilling, skal dette skje i nært samarbeide med de berørte parter, og med frivillighet som utgangspunkt. Hvis det ikke oppnås enighet mellom partene må bedriften bringe stillingsavtalen til opphør ved oppsigelse, før endringer kan gjennomføres. Den underordnede redaktør kan prøve oppsigelsens saklighet for domstolene.

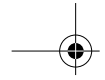
Den underordnede redaktør har krav på å opprettholde arbeidsoppgaver som partene er enige om er meningsfulle.

Hvis det er enighet om endring av stillingens arbeids- og ansvarsområde, skal lønnsforhold og andre ytelser opprettholdes.

11. Avtale om retrettstilling

Dersom redaktøren ønsker en stilling med nedsatt ansvar og arbeidsbelastning, skal han/hun kunne innlede forhandlinger med bedriften om dette. Dersom enighet oppnås, skal lønns- og øvrige vilkår fastsettes i særskilt avtale. I en slik avtale skal det legges særlig vekt på





Vedlegg

redaktørens yrkeserfaring og tidligere lønns- og arbeidsvilkår. Under forutsetning av at det dreier seg om full stilling, skal lønnen som hovedregel være den samme som tidligere.

12. Oppsigelse

I følge «normene» skal oppsigelsesfristen gjensidig være 6 måneder regnet fra den 1. i måneden etter oppsigelsesdato. Dersom partene blir enige om å fravike denne regel, følges bestemmelsene i Arbeidsmiljølovens § 15-3.

Oppsigelser skal være skriftlige, og skal for øvrig følge reglene for Arbeidsmiljølovens § 15-4. Det vises dessuten til lovens § 15-7 om vern mot usaklig oppsigelse. Arbeidsmiljølovens § 15-11 bestemmer at så lenge tvist om usaklig oppsigelse er gjenstand for forhandlinger, kan arbeidstakeren fortsette i stillingen. Dersom han/hun forlater stillingen i oppsigelsestiden, blir hans/hennes lønn å avkorte tilsvarende.

Tvister løses etter retningslinjene i «normene» § 10.

13. Suspensjon og avskjed

Dersom det er grunn til å anta at en sjefredaktøren har gjort seg skyldig i forhold som kan medføre avskjed etter arbeidsmiljølovens § 15-14 og virksomhetens behov tilsier det, kan redaktøren suspenderes, jfr. arbeidsmiljølovens § 15-13. Det ytes i så fall full lønn i suspensjonstiden.

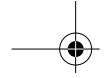
Retten til å kreve forhandlinger og eventuelt foreta rettslig prøving av avskjed eller suspensjon er regulert i arbeidsmiljølovens § 17-13 og § 17-14.

14. Tilføyelser

I tillegg til ovenstående gjelder følgende tilføyelser til ansettelseskontrakten:

.....
.....





NRs anbefalte standardkontrakter

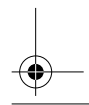
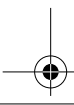
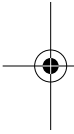
Vedr. avtalens punkt 9, er partene blitt enige om:

.....
.....

(Sted) (Dato)

(for mediebedriften) (redaktørens signatur)

Vedtatt av Norsk Redaktørforenings hovedstyre den 20. mars 1986,
revidert 13. februar 1991 6. juni 1994 og 14. oktober 2007.





Vedlegg

4. Vær Varsom-plakaten

Vær Varsom-plakaten

Etiske normer for pressen (trykt presse, radio, fjernsyn og nettpublikasjoner)

Vedtatt av NORSK PRESSEFORBUND

Første gang i 1936, senere revidert i 1956, 1966, 1975, 1987, 1989, 1990, 1994, 2001, 2005 og 2007 (gjeldende fra 01.01.2008).

Den enkelte redaktør og medarbeider har ansvar for å kjenne pressens etiske normer og plikter å legge disse til grunn for sin virksomhet. Presseetikken gjelder hele den journalistiske prosessen, fra innsamling til presentasjon av det journalistiske materialet.

1. Pressens samfunnsrolle

1.1. Ytringsfrihet, informasjonsfrihet og trykkefrihet er grunnelementer i et demokrati. En fri, uavhengig presse er blant de viktigste institusjoner i demokratiske samfunn.

1.2. Pressen ivaretar viktige oppgaver som informasjon, debatt og samfunnskritikk. Pressen har et spesielt ansvar for at ulike syn kommer til uttrykk.

1.3. Pressen skal verne om ytringsfriheten, trykkefriheten og offentlighetsprinsippet. Den kan ikke gi etter for press fra noen som vil hindre åpen debatt, fri informasjonsformidling og fri adgang til kildene. Avtaler om eksklusiv formidling av arrangementer skal ikke være til hinder for fri nyhetsformidling.

1.4. Det er pressens rett å informere om det som skjer i samfunnet og avdekke kritikkverdige forhold. Det er pressens plikt å sette et kritisk søkelys på hvordan mediene selv fyller sin samfunnsrolle.





Vær Varsom-plakaten

1.5. Det er pressens oppgave å beskytte enkeltmennesker og grupper mot overgrep eller forsømmelser fra offentlige myndigheter og institusjoner, private foretak eller andre.

2. Integritet og ansvar

2.1. Den ansvarlige redaktør har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold.

2.2. Den enkelte redaksjon og den enkelte medarbeider må verne om sin integritet og troverdighet for å kunne opptre fritt og uavhengig i forhold til personer eller grupper som av ideologiske, økonomiske eller andre grunner vil øve innflytelse på det redaksjonelle innhold.

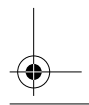
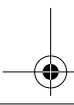
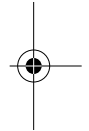
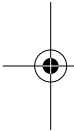
2.3. Redaksjonelle medarbeidere må ikke ha oppdrag eller verv, økonomiske eller andre bindinger som kan skape interessekonflikter i forhold til deres redaksjonelle oppgaver. De må unngå dobbeltroller som kan svekke deres troverdighet. Vis åpenhet om forhold som kan påvirke redaksjonelle medarbeideres habilitet.

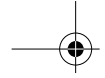
2.4. Redaksjonelle medarbeidere må ikke utnytte sin stilling til å oppnå private fordeler.

2.5. En redaksjonell medarbeider kan ikke pålegges å gjøre noe som strider mot egen overbevisning.

2.6. Avis alle forsøk på å bryte ned det klare skillet mellom reklame og redaksjonelt innhold. Avis også reklame som tar sikte på å etterligne eller utnytte et redaksjonelt produkt, og som bidrar til å svekke tilliten til den redaksjonelle troverdighet og pressens uavhengighet.

2.7. Gi aldri tilsagn om redaksjonelle motytelser for reklame. Det som offentliggjøres, skal være et resultat av en redaksjonell vurdering. Sørg





Vedlegg

for å opprettholde det klare skillet mellom journalistikk og kommersiell kommunikasjon også ved bruk av pekere og andre koplinger.

2.8. Det er uforenlig med god presseskikk å la sponning påvirke redaksjonell virksomhet, innhold og presentasjon.

2.9. Redaksjonelle medarbeidere må ikke motta pålegg om oppdrag fra andre enn den redaksjonelle ledelse.

3. Journalistisk atferd og forholdet til kildene

3.1. Kilden for informasjon skal som hovedregel identifiseres, med mindre det kommer i konflikt med kildevernet eller hensynet til tredjeperson.

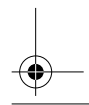
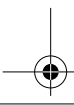
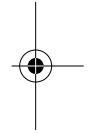
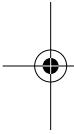
3.2. Vær kritisk i valg av kilder, og kontroller at opplysninger som gis er korrekte. Det er god presseskikk å tilstrebe bredde og relevans i valg av kilder. Vær spesielt aktsom ved behandling av informasjon fra anonyme kilder, informasjon fra kilder som tilbyr eksklusivitet, og informasjon som er gitt fra kilder mot betaling.

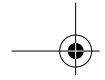
3.3. Det er god presseskikk å gjøre premissene klare i intervjusituasjoner og ellers i forhold til kilder og kontakter.

3.4. Vern om pressens kilder. Kildevernet er et grunnleggende prinsipp i et fritt samfunn og er en forutsetning for at pressen skal kunne fylle sin samfunnsoppgave og sikre tilgangen på vesentlig informasjon.

3.5. Oppgi ikke navn på kilde for opplysninger som er gitt i fortrolighet, hvis dette ikke er uttrykkelig avtalt med vedkommende.

3.6. Av hensyn til kildene og pressens uavhengighet skal upublisert materiale som hovedregel ikke utleveres til utenforstående.





Vær Varsom-plakaten

3.7. Pressen har plikt til å gjengi meningsinnholdet i det som brukes av intervjuobjektets uttalelser. Direkte sitater skal gjengis presist.

3.8. Endring av avgitte uttalelser bør begrenses til korrigerende av faktiske feil. Ingen uten redaksjonell myndighet kan gripe inn i redigering og presentasjon av redaksjonelt materiale.

3.9. Opptre hensynsfullt i den journalistiske arbeidsprosessen. Vis særlig hensyn overfor personer som ikke kan ventes å være klar over virkningen av sine uttalelser. Misbruk ikke andres følelser, uvitenhet eller sviktende dømmekraft. Husk at mennesker i sjokk eller sorg er mer sårbare enn andre.

3.10. Skjult kamera/mikrofon eller falsk identitet skal bare brukes i unntakstilfeller. Forutsetningen må være at dette er eneste mulighet til å avdekke forhold av vesentlig samfunnsmessig betydning.

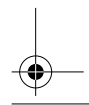
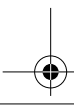
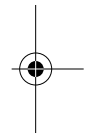
3.11. Pressen skal som hovedregel ikke betale kilder og intervjuobjekter for informasjon. Vis moderasjon ved honorering for nyhetstips. Det er uforenlig med god presseskikk å ha betalingsordninger som er egnet til å friste mennesker til uberettiget å trå innenfor andres privatliv eller gi fra seg personsensitiv informasjon.

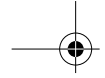
4. Publiseringsregler

4.1. Legg vekt på saklighet og omtanke i innhold og presentasjon.

4.2. Gjør klart hva som er faktiske opplysninger og hva som er kommentarer.

4.3. Vis respekt for menneskers egenart og identitet, privatliv, rase, nasjonalitet og livssyn. Fremhev ikke personlige og private forhold når dette er saken uvedkommende.





Vedlegg

4.4. Sørg for at overskrifter, henvisninger, ingresser og inn- og utannonseringer ikke går lenger enn det er dekning for i stoffet. Det er god presseskikk å oppgi kilden når opplysninger er hentet fra andre medier.

4.5. Unngå forhåndsømming i kriminal- og rettsreportasje. Gjør det klart at skyldspørsmålet for en mistenkt, anmeldt, siktet eller tiltalt først er avgjort ved rettskraftig dom. Det er god presseskikk å omtale en rettskraftig avgjørelse i saker som har vært omtalt tidligere.

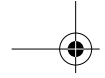
4.6. Ta hensyn til hvordan omtale av ulykker og kriminalsaker kan virke på ofre og pårørende. Identifiser ikke omkomne eller savnede personer uten at de nærmeste pårørende er underrettet. Vis hensyn overfor mennesker i sorg eller ubalanse.

4.7. Vær varsom med bruk av navn og bilde og andre klare identifikasjonstegn på personer som omtales i forbindelse med klanderverdige eller straffbare forhold. Vis særlig varsomhet ved omtale av saker på tidlig stadium av etterforskning, i saker som gjelder unge lovovertredere, og der identifiserende omtale kan føre til urimelig belastning for tredjeperson. Identifisering må begrunnes i et berettiget informasjonsbehov. Det kan eksempelvis være berettiget å identifisere ved overhengende fare for overgrep mot forsvarsløse personer, ved alvorlige og gjentatte kriminelle handlinger, når omtaltes identitet eller samfunnsrolle har klar relevans til de forhold som omtales, eller der identifisering hindrer at uskyldige blir utsatt for uberettiget mistanke.

4.8. Når barn omtales, er det god presseskikk å ta hensyn til hvilke konsekvenser medieomtalen kan få for barnet. Dette gjelder også når foresatte har gitt sitt samtykke til eksponering. Barns identitet skal som hovedregel ikke røpes i familietvister, barnevernsaker eller rettssaker.

4.9. Vær varsom ved omtale av selvmord og selvmordsforsøk. Unngå omtale som ikke er nødvendig for å oppfylle allmenne informasjons-





Vær Varsom-plakaten

behov. Unngå beskrivelse av metode eller andre forhold som kan bidra til å utløse flere selvmordshandlinger.

4.10. Vær varsom med bruk av bilder i annen sammenheng enn den opprinnelige.

4.11. Vern om det journalistiske fotografiets troverdighet. Bilder som brukes som dokumentasjon må ikke endres slik at de skaper et falskt inntrykk. Manipulerte bilder kan bare aksepteres som illustrasjon når det tydelig fremgår at det dreier seg om en montasje.

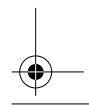
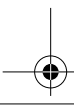
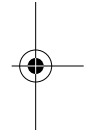
4.12. For bruk av bilder gjelder de samme aktsomhetskrav som for skriftlig og muntlig fremstilling.

4.13. Feilaktige opplysninger skal rettes og eventuelt beklages snarest mulig.

4.14. De som utsettes for sterke beskyldninger skal såvidt mulig ha adgang til samtidig imøtegåelse av faktiske opplysninger. Debatt, kritikk og nyhetsformidling må ikke hindres ved at parter ikke er villig til å uttale seg eller medvirke til debatt.

4.15. De som er blitt utsatt for angrep skal snarest mulig få adgang til tilsvarende svar, med mindre angrep og kritikk inngår som ledd i en løpende meningsutveksling. Ha som krav at tilsvaret er av rimelig omfang, holder seg til saken og har en anstendig form. Tilsvarende kan nektes dersom den berørte part, uten saklig grunn, har avvist tilbud om samtidig imøtegåelse i samme spørsmål. Tilsvarende og debattinnlegg skal ikke utstyres med redaksjonell, polemisk replikk.

4.16. Vær varsom med å opprette pekere fra digitale utgaver til innhold som bryter med god presseskikk. Sørg for at pekere til andre medier eller publikasjoner er tydelig merket. Det er god presseskikk å



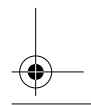
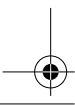
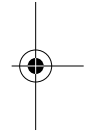
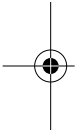


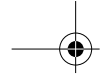
Vedlegg

informere brukere av interaktive tjenester om hvordan publikasjonen registrerer og eventuelt utnytter bruken av tjenestene.

4.17. Dersom redaksjonen velger ikke å forhåndsredigere digitale meningsutvekslinger, må dette bekjentgjøres på en tydelig måte for de som har adgang til disse. Redaksjonen har et selvstendig ansvar for så snart som mulig å fjerne innlegg som bryter med god presseskikk.

Ord og bilder er mektige våpen, misbruk dem ikke





5. Tekstrekklameplakaten

Tekstrekklameplakaten

Tekstrekklameplakaten er et regelverk i tillegg til Vær Varsom-plakaten. Reglene om tekstrekklame og sponning gjelder som etiske retningslinjer og legges til grunn for klagebehandling i Pressens Faglige Utvalg. Alle medlemmer av Norsk Presseforbunds grunnorganisasjoner plikter å arbeide etter disse regler, uavhengig av om publisering skjer på papir, nett, TV, radio, mobil eller andre plattformer.

Medienes troverdighet er avhengig av et klart skille mellom redaksjonelt stoff og reklame/sponning. Publikum skal være trygg på at det redaksjonelle stoffet springer ut av en selvstendig og uavhengig journalistisk vurdering, og at innhold og presentasjon er uten bindinger til utenforstående interesser.

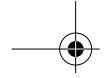
Tekstrekklame oppstår når produkter og kommersielle interesser blir eksponert eller positivt omtalt på redaksjonell plass ut fra andre hensyn enn uavhengig og kildekritisk journalistikk.

Tekstrekklame er uforenlig med god presseskikk. Alle former for sponning som kan føre til tekstrekklame, må unngås.

1. Produktomtaler og produkttekstponering skal være journalistisk motivert. Utvalg av produkter eller tjenester som omtales, og informasjon som formidles, skal skje på grunnlag av journalistiske vurderinger. Hensikten må aldri være å reklamere for produkter eller tjenester. Også presentasjonsformen må være slik at stoffet ikke oppfattes som reklamebudskap.

2. Temabilag og temasider er redaksjonelle produkter som stiller særlige krav til journalistisk integritet. Både planlegging, innhold og presentasjon skal skje i pakt med ordinære prinsipper for redaksjonell uavhengighet og kildekritikk. Annonsebilag er ikke et redaksjonelt produkt, og skal ha en form og en merking som gjør at det ikke kan forveksles med redaksjonelle bilag.





Vedlegg

3. Vær kritisk ved bruk av produkt- og firmanavn og lignende som er satt som navn på arrangementer, arrangementsteder eller tilsvarende. En eventuell bruk skal være journalistisk motivert.

4. Når konkurranser o.l. inngår som en del av det redaksjonelle stoffet, skal premiepresentasjonen ikke framstå som reklame.

5. Ta ikke inn annonser og annet kommersielt materiale i – eller ved – journalistiske tekster og bilder på en slik måte at det klare skillet mellom reklame og redaksjonelt innhold svekkes. Pekere og andre former for koplinger fra redaksjonelle områder til kommersielt materiale og annen ikke-redaksjonell informasjon skal være redaksjonelt begrunnet og tydelig merket.

6. Unngå ukritisk videreformidling av PR-stoff. En særlig aktsomhet og kildekritisk vurdering er nødvendig når redaksjonen mottar tips og materiale fra profesjonelle informasjonsleverandører. Dersom redaksjonen publiserer tekst, bilder, grafikk, lyd- eller videoopptak som er hentet fra PR-materiell, skal det gjøres oppmerksom på dette.

7. Sponsorere skal ikke ha innflytelse på redaksjonelt innhold. Reklameinnslag og sponsorpresentasjon i kringkasting skal skilles klart fra ordinær redaksjonell virksomhet. Når et program er sponset, skal publikum informeres om dette både foran og etter programmet. Nyhets- og aktualitetsprogrammer skal ikke sponses.

8. Utgifter til redaksjonell virksomhet skal som hovedregel betales av redaksjonen selv. Redaksjonelle medarbeidere bør bare unntaksvis delta på reiser som er betalt av utenforstående interesser. Det er god presseskikk på en nøytral måte å gjøre publikum kjent med unntak fra hovedregelen.





Tekstreklameplakaten

9. Redaksjonelle medarbeidere skal ikke motta penger, varer eller tjenester fra utenforstående som kan oppfattes å være kompensasjon for redaksjonelle ytelser.

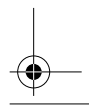
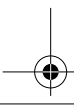
10. Uavhengige produsenter og frilansere som selger journalistiske produkter, plikter å gjøre kjøper oppmerksom på eventuelle sponsorinntekter som er knyttet til produksjonen. De skal også gjøre oppmerksom på forbindelser som de måtte ha til bedrifter, organisasjoner eller personer som er berørt av programinnslaget eller artikkelen. Kjøper har på sin side et særlig ansvar for å forsikre seg om at innkjøpt stoff tilfredsstiller kravene til journalistisk uavhengighet og integritet.

11. Redaksjonell dekning av mediebedriftenes ikke-redaksjonelle virksomhet som markedsaktiviteter, salg av kommersielle biprodukter og lignende, skal skje etter de samme journalistiske kriterier som for alt annet stoff.

12. Oppretthold et klart skille mellom markedsaktiviteter og redaksjonelt arbeid. En mediebedrift må være varsom med å opptre som sponsor for arrangementer eller tiltak som den også dekker redaksjonelt. Redaksjonelle medarbeidere bør unnlate å påta seg ikke-journalistiske oppgaver knyttet til bedriftens sponsorvirksomhet. Sponsoravtaler må ikke ekskludere andre mediers adgang til kildene eller på andre måter begrense den frie nyhetsformidling.

Vedtatt av
NORSK PRESSEFORBUNDS STYRE
28. september 2007

Den første Tekstreklameplakaten ble vedtatt av NPs hovedstyre i 1925. Senere revidert i 1933, 1939, 1957, 1966, 1976, 1998, 2001 og 2007.





Vedlegg

6. Førstesideplakaten – varsomhet til barns beste

Utarbeidet av Unicef Norge

Klar melding 1:

Alle aviser har en barnside – det er avisens forside. Barn kan ikke verge seg mot forsiden. Den står rett foran barnas øyne I det offentlige rom og ligger på bordet hjemme fram til leggetid. Skremmende forsider plassert på barnas vei kan derfor tolkes som brudd på Barnekonvensjonens hovedbudskap om at vi alltid skal handle til barnets beste.

Klar melding 2:

Når barn skremmes av forsidenyheter, trenger foreldrene hjelp og råd om hva de skal si for å dempe barnas frykt og bekymringer. Avisredaksjonene bør ta et mer aktivt ansvar ved å trykke faglige veiledninger til foreldre. Det er urovekkende at barn skal være nødt til å bære på frykt fordi vi voksne ikke tar ansvar. Mange barn kan få problemer. Vi må alltid tenke på at grupper av utsatte barn kan få langvarige reaksjoner etter bare én skremmende forside. Mange barn er sårbare fordi de har opplevd traumer, eller fordi de har vært igjennom store påkjenninger. Disse barna kan oppleve skremmende forsider på en slik måte at det er til skade for dem.

Klar melding 3:

Barnekonvensjonen krever at vi beskytter barn mot skremmende nyheter: «Partene erkjenner massemediens viktige rolle og skal oppmuntre utviklingen av egnede retningslinjer for å beskytte barn mot informasjon og stoff som er skadelig for barns velferd.» (Artikkel 17 e).





Vær varsom med avisens forside i disse tilfellene

1. Når barn er drept:

Unngå bilde av barnet og ordet barn. Barnedrap skal selvsagt ikke sensureres fra forsiden, men det skal heller ikke være avisens salgsplakat. Hovedhensikten bør være å belyse det som har skjedd og analysere alt som kunne ha forhindre katastrofen. Det trenger man sidene inne i avisen til for å få gjort på en egnet måte.

2. Når foreldre har tatt livet av barn:

Unngå bilder av barnet. Unngå ord som «drept av mamma, pappa, mor og far.» Barnedrap begått av foreldre er det mest skremmende et barn kan bli eksponert for fra en ubetenksom forside. Med slike forsider påføres barn en øyeblikkelig skrekk – og for utsatte barn kan dette skape en varig redsel og frykt.

3. Ved barnedrap og familiedrap:

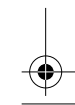
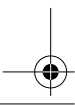
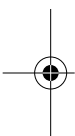
Unngå detaljerte opplysninger om metode; bruk av våpen, kniv, slegge, og ord som kvalt. Barns fantasier er langt mindre kontrollerbare enn hos voksne. Fantasier kan plage dem i langtid i form av mareritt og annen skadelig frykt. De samme forsiderreglene gjelder når barn skades eller omkommer i ulykker og katastrofer.

Gradering av skremmende nyheter

Førstegradskriser er den mildeste formen. Jo høyere grad krisen får, desto mer skremmende blir det for barna.

1. grad: nasjonale og internasjonale kriser som er langt borte, men bringes nærmere gjennom massiv mediedekning. Eksempel: World Trade Center, Irak-krigen og tsunamikatastrofen.

2. grad: samme som førstegradskriser, men i tillegg er barn spesielt involvert og opplever sterkere identifikasjon. Eksempel: Gisseldramaet i Beslan der 187 barn ble drept, bombing av Gaza, og historien om Josef Fritzl.



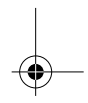
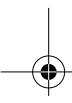
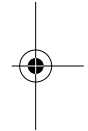


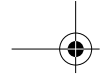
Vedlegg

3. grad: rammer de barna som selv er pårørende eller offer. Eksempel: venner til drepte barn og de som opplever at pappa dreper mamma.

Innspillene om egnede retningslinjer for forsider er skrevet av Magne Raundalen og Jon-Håkon Schultz.

Laget med støtte fra Norsk Presseforbund og Norsk Redaktørforening.





7. Lovtekster og andre regler

Relevante lovtekster, forskrifter og avtaler til Redaktørhåndboken finner du på www.nored.no/handbok

Ledelsesrelevante regler

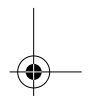
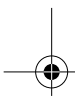
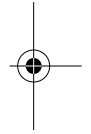
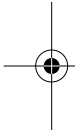
Straffeloven av 1902, kap 43
Lov om redaksjonell fridom i media
Arbeidsmiljøloven
Ferieloven
Hovedavtalen
Journalistavtalen

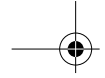
Innsynsrelevante regler

Offentlighetsloven
Forskrift til offentlighetsloven
Miljøinformasjonsloven
Kommuneloven
Offentlighetsregler for Stortinget
Arkivforskriften – del B om journalføring
Domstolloven – kap 7
Tvisteloven – kap 7
Forvaltningsloven, regler om taushetsplikt § 13–13f

Kildevernrelevante regler

Straffeprosessloven § 125
Tvisteloven § 22-11
Vær Varsom-plakaten





Vedlegg

Publiseringsrelevante regler

Straffeloven av 1902, kap 23, kap 39 og kap 43

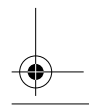
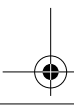
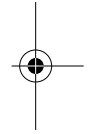
Skadeserstatningsloven av 1969 – § 3-6

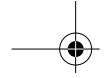
Åndsverkloven §§ 22-34 og § 45c

Domstolloven – kap 7

Straffeloven av 2005, i kraft trolig 2012; kap 21 og 24

Skadeserstatningsloven, endring i kraft trolig 2012; § 3-6 og § 3-6a





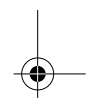
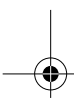
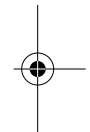
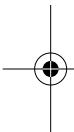
Om bidragsyterne

Halvor Bakken er seniorrådgiver i konsulent- og rådgivningsnettverket Prudentia. Har særlig jobbet med strategisk innovasjon, e-business strategi, arbeidsprosesser og organisasjonsutvikling og prosjektledelse. Har gjennomført større prosjekter for blant andre Tine konsern, Vegdirektoratet, Innovasjon Norge, Trygdeetaten, Statens Forvaltningstjeneste, Hydro Porsgrunn, Bravida og Tandberg Data.

Pernille Børset er fagsjef for medie- og næringsjus i Mediebedriftenes Landsforening. Ekspert på opphavsrett og mye brukt foredragsholder på dette temaet for redaksjonelle ledere.

Stig Haug leder selskapet Stig og Stein. I tillegg har hans krevet en rekke fagbøker om praktisk kreativitet og foreleser ved flere Universiteter og Høgskoler i Norge. Han holder foredrag og leder større idéutviklingsprosjekter for næringslivet. Og jobber som rådgiver og veileder for bedrifter som trenger hjelp til å sette ideene sine ut i livet. Stig er fargeblind, har svak dysleksi, skjeve hornhinner og dårlig artium. I tillegg har han strøket tre ganger på 1. avdeling jus, mistet førekortet to ganger, og har dårlig språkkø. Han har lett for å prate mye og høyt, og levere ikke tilbake bøker han låner på biblioteket.

Bjørn Hennestad er professor i organisasjonskultur og ledelse ved Handelshøyskolen BI. Siviløkonom fra samme sted, cand sociol fra Universitetet i Oslo og dr oecon fra Norges handelshøyskole i Bergen. Har skrevet en rekke artikler og bøker tilnyttet temaet endringsledelse. Har leder- og konsulenterfaring.





Om bidragsyterne

Brit Hovde er spesialrådgiver HR / organisasjonskonsulent. Cand real fra UiO 1975. 25 års erfaring fra lederstillinger innenfor HR og organisasjonsutvikling. Bransjeerfaring fra: Helsesektoren, IT, Byggindustri, Media (aviser, nett, radio, TV, IT, trykk, distribusjon). Eget konsulentfirma fra 2005, Management for hire i Edda Media. Oppdrag i Edda Digital, lokalavisene og Edda Medias støttefunksjoner (Trykk, Distribusjon, IT, Øk.), Hjemmet Mortensen Forlag, Hjemmet Mortensen Trykk. Oppdrag i div. handelsbedrifter. Noe kursvirksomhet.

Janne Jarnfeldt er HR & kommunikasjonsdirektør i selskapet Onninen AS. Hun er utdannet cand.mag. ved Universitetet i Oslo, har Master of Management grad fra BI, og har 13 års ledererfaring, hvorav ni år innen HR og organisasjonsutvikling.

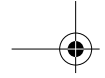
Arne Jensen er assisterende generalsekretær i Norsk Redaktørforening. Har bakgrunn som journalist fra Dalane Tidende i Egersund og Sandefjords Blad, og har vært nyhetsredaktør i Moss Avis, organisasjonssekretær i Norsk Presseforbund og redaktør i Østlands-Posten i Larvik.

Einar W. Jenssen er psykolog med videreutdanning innen organisasjonspsykologi. Seniorrådgiver i firmaet Psykologbistand AS. Har mange års erfaring som ekstern og intern konsulent og lederutvikler for private og offentlige virksomheter. Omfattende praktisk erfaring fra endrings- og omstillingsarbeid i organisasjoner.

Paal Leveraas har bakgrunn innen journalistikk og redaksjonell ledelse i norsk presse, spesielt fra Computerworld Norge og digi.no. Førstnevnte avis var han ansvarlig redaktør for i perioden 1990 til 1995, og sistnevnte nettsted startet han i 1996. I dag er Leveraas sertifisert teamcoach med egen virksomhet.

Mette Malka er direktør i Idèforlaget, som utgir blader med hovedfokus på salgsledelse, kundeservice, salg og markedsføring. Hun har tid-





Om bidragsyterne

ligere arbeidet som direktør i Libro Forlag AS og som kontorsjef og konsulent i Mercuri International AS.

Marit Mogstad er psykolog og partner i konsulentselskapet De4 search og consulting. Hun jobber med ledertrening og utvikling. Spesialområder er trening av kommunikasjonsferdigheter, coachende ledelse, vanskelige samtaler og stresshåndtering. Hun har også erfaring som personalsjef i en større it-bedrift. Mogstad har jobbet mye med å popularisere psykologisk kunnskap, som skribent i ukepressen og som «Jobbpsykologen» i Nitimen i NRK P1.

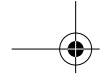
Henrik Munthe er advokat og forhandler i Næringslivets Hovedorganisasjon. Tidligere mange års erfaring som fagsjef for tariff- og arbeidsgiverpolitikk i Mediebedriftenes Landsforening. Mye brukt foreleser i arbeidsrett.

Gry Mølleskog er Senior Partner i konsulentselskapet Korn/Ferry International. Hun har lang fartstid fra linjeledelse og styrearbeid i en rekke større norske og internasjonale selskaper, og har utdanningsbakgrunn fra Universitetet i Oslo og Handelshøyskolen BI. Mølleskog har bl.a. bred ledererfaring fra SAS, der hun som konserndirektør ledet de kabinansatte i flyselskapet. Hun har også vært stabssjef for Kronprinsparets stab ved Det kongelige hoff.

Bernt Olufsen er sjefredaktør i Verdens Gang. Olufsen begynte som journalist i Adresseavisen i 1975 og jobbet der til han i 1979 begynte i VG, først som politisk journalist, senere som vaktssjef, redaksjonssekretær og redaksjonssjef. I 1989 ble han nyhetsredaktør og fra 1994 sjefredaktør.

Truls Rogstad er opplæringskonsulent i AS Rehabil. Tidligere salgs- og personalkonsulent i Proffice AS, drifts- og personalsjef i Riis Vekst Partners AS, operativ daglig leder i Shell Marketing AS, training





Om bidragsyterne

Operations Manager i Azlan Norge AS og daglig leder/team coach i Peppes Pizza AS.

Vidar Strømme er partner i advokatfirmaet Schjødt og mangeårig advokat for forskjellige medier. Har prosedert en rekke saker om ærekrenkelse og andre rettspørsmål for mediene. I tillegg arbeider han med andre rettsfelt, slik som petroleumsrett, menneskerettigheter og fiskeri. Leder av advokatforeningens lovutvalg for sivilprosess og «legal expert» hos Europarådet.

Lisa Wade er rådgiver og forfatter, og driver sitt eget firma, Capito Wade. Hun er forfatter av fire bøker om arbeidslivet. Den siste, *Boss eller Buddy. Balansegang for dagen ledere* kom ut i 2009 og er skrevet i samarbeid med Katherine Johnston. Wade har bl.a. bakgrunn fra media og McKinsey & Co.

Nils E. Øy er generalsekretær i Norsk Redaktørforening. Journalist og reportasjesjef i Fredriksstad Blad på 70-tallet, sjefredaktør i Samhold og Gudbrandsdølen/LT på 80-tallet. Fagmedarbeider, nestleder og leder av Institutt for journalistikk fram til 1996. Høgskoledosent II ved Høgskulen i Volda.

