



**Strategiske valg**  
Hev kompetansen med kursing av ansatte



**Forandring**  
Bruk nedgangstidene til å styrke bedriften

**MEDIA PLANET**

Nr. 2 / Mars '09

# OMSTILLING OG RESTRUKTURERING

**Outplacement**  
Sørg for å hjelpe de permitterte ut i ny jobb

**Erfaringer**  
Slik håndterte Selvaagbygg prosessen rundt nedbemanning

**Utfordringer**  
Dette sier ekspertene om arbeidet rundt restrukturering

**Omdømme**  
Behandle de ansatte med respekt også i nedgangstider



**7**  
TIPS TIL  
EN VELLYKKET ENDRINGS-PROSESS

## MØRKE UTSIKTER FOR NORSK ØKONOMI

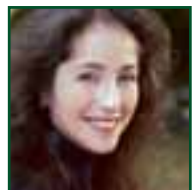
**Tror ikke på SSBs prognoser:** Blir det ikke ille, blir det verre, ifølge professor Victor Norman ved Norges Handelshøyskole.

FOTO: ESPEN SJØLINGSTAD/HOEN/SCANPIX



**DITT OMDØMME ER ESSENSIELT**  
Omdømmeekspert og kommunikasjonsrådgiver i Apeland Informasjon AS, Nils Marius Apeland.

FOTO: APELAND INFORMASJON/KATRINE LUNKE



### ICF-sertifisert Coachutdanning

Lebedeva, Parelus og Kristiansen holder det engelsk-norske ICF-sertifiserte kurset "Team-coaching og ledelse av Innovasjon" i Oslo 14.-16. april.

### Trivsel i kommunikasjon ved omstilling, hvis skuffelse truer

- Hvordan sikre trivsel og energi når man veileder, leder møter, coacher i team og leder innovative omstillingsprosesser.
- Informasjonskveld til inspirasjon mandag 6.april kl. 17:00
- For påmelding, eller en uformell prat, ring daglig leder Jan G. Kristiansen på 400 41 204 eller besøk [www.coachutdanning.no](http://www.coachutdanning.no),



ERICKSON  
COACHING

## UTFORDRINGER

Tenk positivt og ta vare på kompetansen i gode og dårlige tider. Slik sikrer du en vellykket omstilling og bedriftens lønnsomhet.

# "Krise" rimer på "glise"

Det selvoppfyllende profeti. Det er lett å falle for fristelsen å være negativ når alle rundt deg snakker om hvor håpløst alt er.

Økende ledighetstall og økende antall konkurser, kredittmangel og sviktende etterspørsel - alt er velkjente tegn på at det ikke står så bra til alle steder i Bedrifts-Norge.

Det skumle med en slik holdning er at den ofte er selvoppfyllende. Derfor er det viktig å huske at alternativet til å definere seg som et offer for omstendighetene finnes.

## Omstill eller restrukturer nå

**1** De aller fleste bedrifter må fra tid til annen omstille seg grunnet sviktende markeder og økt konkurranse, eller kanskje rett og slett fordi bedriften har kommet i en fase hvor satsingsområdene er blitt utydelige og kostnadene høye. Det må nødvendigvis ikke en global krise til før omstilling eller restrukturering er nødvendig.

Så hvorfor ikke benytte sjansen til å komme styrket ut av krisen? For like sikkert som at omstilling er nødvendig, er det sikkert at ikke alle dine konkurrenter klarer å gjennomføre en vellykket omstilling. Omstilling og restrukturering er nemlig både vanskelig og krevende.

Endringsvegring er utbredt. Mange har derfor en tendens til å vente litt for lenge før de tar grep om problemene, og i en omstillingsprosess er fristelsen til kjøppe og dårlige løsninger stor.

## Omstilling og kompetanse

**2** En omstilling eller restrukturering kan være så mangt. Det kan være behov for ny ledelse eller ledelsesstrukturer, nye markeds- og strategivurderinger, revurdering av kapitalbehov og ikke minst nye lønnsomhetsanalyser - kort sagt å arbeide for å sikre en fortsatt lønnsom bedrift.

Men det viktigste nøkkelordet i en omstilling er etter min mening ikke nødvendigvis "lønnsomhet", men "kompetanse". Riktig kompetanse gir konkurransekraft i gode som dårlige tider. Det er derfor ingen nyhet når jeg trygt kan slå fast at vi her i Norge ikke kan konkurrere med tilgang på billig arbeidskraft, men at vi kan klare oss godt i konkurransen fordi vi jobber smartere.

Kompetanse må du derfor alltid ta på alvor, ikke minst i nedgangstider og under omstilling. Det å satse på kompetanse kan til og med hjelpe de ansatte å se nye muligheter i en omstilling og skape moti-



**Tom Bolstad**  
Administrerende direktør i Bedriftsforbundet.

## MINE BESTE TIPS

### Tenk positivt

**1** Benytt mulighetene til å komme styrket ut av krisen. Tenk omstilling og effektiv drift.

### Kompetanse

**2** Ta kompetanse på alvor. Skaff deg oversikt over de ansattes kompetanse - og omstillingen vil bli lettere.

### Økonomistyring

**3** Ha et bevisst forhold til økonomistyring.

vasjon til nødvendig omstilling.

## Kompetanseoversikt

**3** Det er derfor viktig at kompetanseutvikling inngår som et av punktene i en omstillingsprosess. Du må ha systematisk oversikt over bedriftens samlede kompetanse. Det må være samsvar mellom bedriftens kjernekompetanse og dine satsingsområder.

Det å ha oversikt over dine ansattes utdanning og yrkeserfaring, interesser og motivasjon, kan derfor være gull verdt i den prosessen bedriften må gjennom. En god oversikt over medarbeidernes kvalifikasjoner og et positivt syn på kompetanseutvikling, kan rett og slett dra bedriften gjennom omorganiseringen.

Og har du ikke allerede en oversikt over bedriftens kompetanse, er det ingen grunn til å deppe. Kompetanseoversikten kan samles inn og vurderes som et ledd i selve omstillingsprosessen.

## Penger på bunnen

**4** "Krise" rimer også på "skvisse", men det er ikke på langt nær så hyggelig å være i skvis som å glise hele veien til banken. Lykke til med omorganiseringen eller restruktureringen!



## VI ANBEFALER



**Per A. Sundbye**  
Partner i Ernst & Young.

SIDE 06

"Det er alltid en risiko for at ansatte skal ty til økonomisk kriminalitet, og denne risikoen øker ofte i nedbemanningssituasjoner."

## Hold på de viktige s. 08

1. - Pass på nøkkelmedarbeiderne, sier Even Bolstad, daglig leder i HR Norge.

## Kontroll på finansene s. 21

2. Sørg for å ta tak i den finansielle restruktureringen før det er for sent.

# MEDIA PLANET

Vi hjelper våre lesere å lykkes!

OMSTILLING OG RESTRUKTURERING  
2. UTGAVE, MARS 2009

**Adm.Dir.:** Thomas A. Berge  
**Redaksjonssjef:** Karl Olav G. Sørensen  
**Redigerer:** Erlend Lans Pedersen

## Prosjektleder:

Andreas Rein  
**Telefon:** 22593077  
**E-post:** andreas.rein@mediaplanet.com

**Distribueres med:** Dagens Næringsliv  
Mars 2009  
**Trykk:** Dagblad-trykk

## Kontakt Mediaplanet:

**Telefon:** 22593000  
**Faks:** 22593001  
**E-post:** synspunkter@mediaplanet.com

Mediaplanetets mål er å skape nye kunder for våre annonsører ved å tilby lesere som gjennom faglig høyt redaksjonelt innhold blir motivert til å handle.



## Vi skaper vinnere i omstillingsprosesser!

HR-huset kan vise til svært gode resultater, og bistår deg innen følgende områder:

- Rådgivning i omstilling og nedbemanning
- Karriereomstilling og outplacement for ledere og medarbeidere - individuelt /grupper
- HR for hire

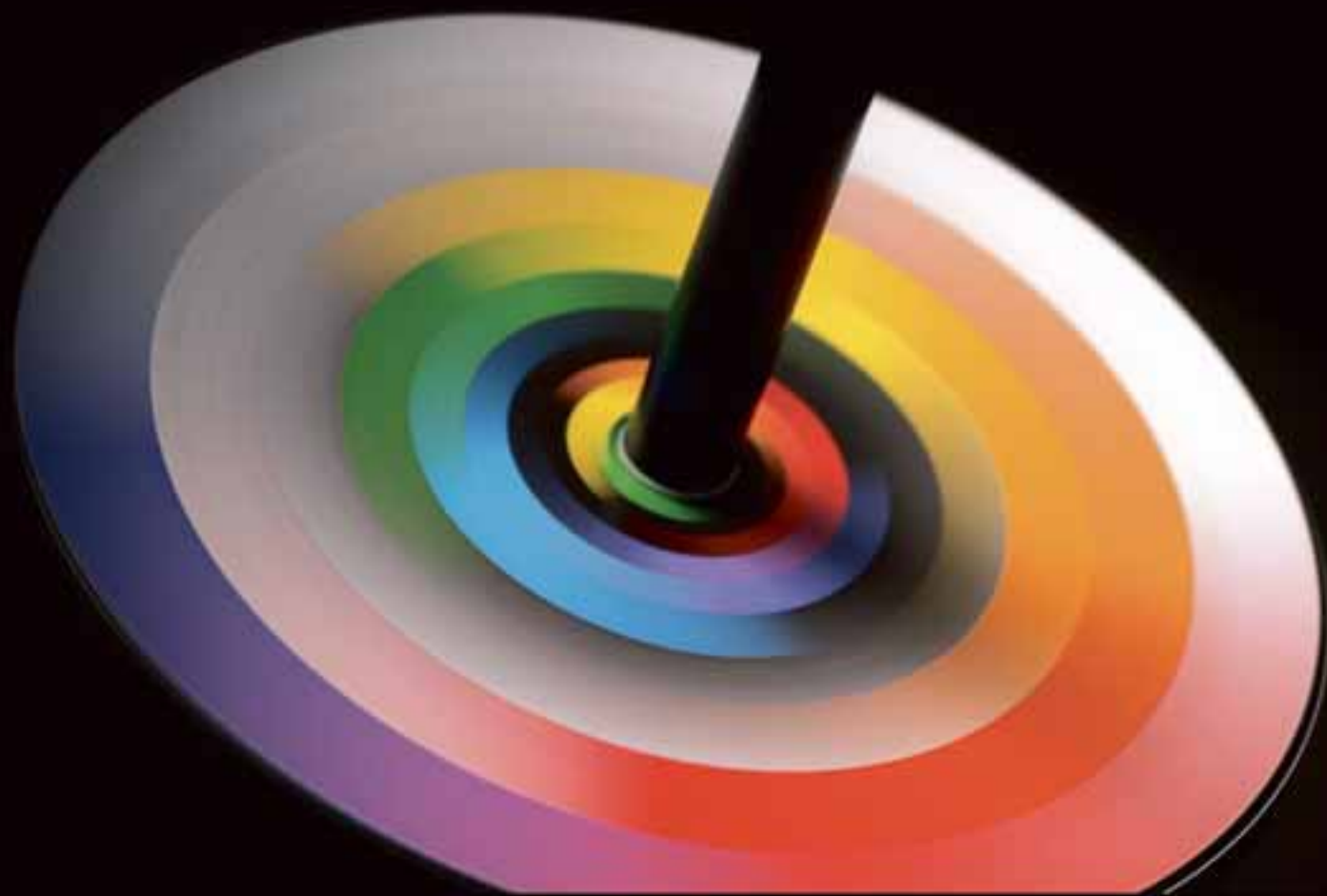
Omstilling er krevende for bedriften, men ikke minst for de ansatte. All erfaring tilsier at gode prosesser knyttet til omstilling er viktig. Vår rolle som støttespiller og rådgiver vil gi deg verdifull hjelp og mulighet til å fokusere tilstrekkelig på drift og andre oppgaver som krever oppmerksomhet.

Ta kontakt for et uforpliktende møte for å diskutere utfordringer som din virksomhet står over for.  
Adm.dir Elina B. Bjørck tlf: +47 916 65 046 - Direktør Signe-Lise Narum tlf: +47 977 23 862

[www.hrhuset.no](http://www.hrhuset.no)



**Uansett hvilken tid vi lever i: Den drivende energien er alltid til stede, den bare skifter form. Nå er det du som holder den i hånden.**



Vi tror på mennesket. Det er du som skal skape ny og lønnsom praksis. *The Performance Group* har i over 20 år bistått ledere med å få til nødvendig endring og omstilling. Du vet hva som må gjøres, vi vet hvordan! Ta kontakt med oss for å høre hvorfor vi oppleves som så viktige for våre kunder.

## **The Performance Group AS**

Meltzersgate 4, NO-0257 Oslo, telefon 22 12 14 60,  
e-post [cb@tpgmail.com](mailto:cb@tpgmail.com) eller besøk oss på [tpg.no](http://tpg.no)

OMSTILLINGS-  
PROSESSER

LEDERSTØTTE

TEAMSTØTTE

MEDARBEIDER-  
PROGRAM

PERFORMANCE  
MANAGEMENT

STRATEGISK  
KOMPETANSEUTVIKLING

STRATEGI  
IMPLEMENTERING

NEDBEMANNING

FORESIGHT

CASHFLOW  
MANAGEMENT

ENDRINGSLEDELSE

LEDELSEUTVIKLING

ORGANISASJONS-  
UTVIKLING

EFFEKTIVE  
VERDIKJEDER

M&A

## NYHETER

# MØRKE FREM-TIDS- UTSIKTER

■ **Spørsmål:** Bør man nå male fanden på veggen for norsk økonomi?

■ **Svar:** Ja, sannsynligvis. Enten blir det ille, eller så blir det verre, ifølge professor og tidligere statsråd Victor Norman.

Statistisk sentralbyrå (SSB) ser den nåværende krisen som den største i internasjonal økonomi siden 2. verdenskrig, men tallene derfra er kanskje allikevel ikke så nattsvarte som man kunne frykte; det spås en svak oppgang igjen om ett til to år.

■ **Brutto nasjonalprodukt** i Fastlands-Norge går ifølge SSB ned med 1,7 prosent i år, men viser en svak oppgang i 2010 med 0,9 be- dring i forhold til i år, og i 2011 er oppgangen fra året før på 2,6 prosent.

■ **Fra 2012 har** vi ifølge SSB omtrent "normalvekst" i BNP på 3,4 prosent i økning fra året før.

■ **Konsumet** i husholdningene vil ligge på -0,4 prosent i år, men stiger ifølge prognosen med 3,1 prosentpoeng allerede neste år og med 4,3 poeng i 2011.

Selv om veksten ifølge SSB stopper opp før den igjen tar seg opp, vil vi dra med oss etterslepet i flere år fremover. Det normale veksten har i mange tiår ligget på 2-3 prosent.

SSB skriver at "tilbakeslaget i norsk økonomi er nå synlig på bred front og peker i retning av en betydelig konjunkturedgang."

## Forutsetter oljepriser

SSBs analytikere mener også at selv om oljeprisen har falt mye, påvirkes ikke produksjonen av petroleumsprodukter av konjunktursituasjonen på kort sikt. Dette bidrar til en stabilisering av norsk økonomi sammenlignet med land hvor stor og arbeidsintensiv industri sektor dominerer eksportsektoren.

Skulle lave oljepriser og problemene i finansmarkedet føre til at oljeselskapene reduserer sine investeringer vesentlig, vil utviklingen i Norge ifølge SSB bli mer lik den kraftige nedgangen i OECD-området.

Ifølge NAVs prognoser vil mer enn 100 000 bli helt arbeidsledige ved utgangen av 2009 og 120 000 ved utgangen av 2010. NAV regner imidlertid med at finansmarkedene vil bedres i løpet av 2009 og at oljeprisen holder seg så høyt at det vil bli vekst i investeringene. Der- som dette ikke slår til, vil det kunne bli enda verre.

Dun & Bradstreet opplyser til Dagens Næringsliv at de regner

med at 25 000 personer kan miste jobben i 7500 estimerte konkurser i år, mens Lindorff til NTB spår 3400 konkurser før sommeren.

## Mer malurt

Professor Victor Norman ved Norges Handelshøyskole punkterer imidlertid de små anslagene til optimisme i prognosene.

- Jeg kan ikke kommentere hvert tall, men generelt vil jeg si at SSB heller mot den optimistiske siden. Norsk økonomi hviler på tre ben: offentlig sektor, husholdningene og olje. Offentlig sektor er solid; for de to andres del er usikkerheten stor. Ingen kan si hvilken vei det går, men blir det avvik fra analysene fra SSB og andre, blir det i negativ retning, sier Norman.

Han påpeker at nivået på investeringene i Nordsjøen har avgjørende betydning for hele næringslivet langs kysten. Dersom det blir nedgang, kan SSBs spådommer lett sprekke. Det samme gjelder privat forbruk: Dersom ledigheten blir høyere enn forventet, blir nordmenn mer pessimistiske og forbruket mindre.

NINA KRAFT

redaksjonen@mediaplanet.com

TIPS

1

FORHOLD DEG  
TIL TALLENE

## OMSTILLING og nedbemanning?

- Spisskompetanse på mennesker
- De som blir igjen? Vi har egne motivasjons- og utviklingsprogrammer for bedriften og menneskene
- Inspirerende Coaching™ for å hjelpe mennesker til økt livskvalitet
- Individuell økonomisk rådgivning
- Helhetsleverandør



Inspirerende Coaching er trademerk for vår samarbeidspartner Ringom-Instituttet AS, som har 30 års erfaring fra mer enn 40 land.

## Ringom Omstilling

KONTAKT: Daglig leder, Jan Erik Aalberg | 900 71 700 | jea@ringom.no | www.ringom-omstilling.no



**DELER IKKE SSBs OPTIMISME**  
 – Blir det avvik fra analysene fra SSB og andre, blir det i negativ retning, tror Viktor Norman, professor ved Norges Handelshøyskole.  
 FOTO: HEIKO JUNGE/SCANPIX

# Ser allikevel litt lys i tunnelen

■ **Spørsmål:** Ser organisasjonene i arbeidslivet allikevel litt lys i tunnelen?

■ **Svar:** Ja, litt etterhvert, mener NHOs avdeling for internasjonalisering og samfunnsøkonomi og LO-forbundet Fellesforbundet, mens Bedriftsforbundet ser mørkt på det.

– Dette er den mest omfattende krisen i internasjonal og norsk økonomi som vi har erfaring med. Om den blir like stor som krisen i 1930-årene, kan man jo diskutere, sier Espen Søylen, avdelingsdirektør i NHOs avdeling for internasjonalisering og samfunnsøkonomi.

Søylen opplyser at NHOs egne estimater er litt mer optimistiske enn SSB sine. – Vi tror at vi vil holde dagens nivå på forbruket ut 2009. SSB anslår en oppgang i petroleumsinvesteringene på 1,2 prosent; vi mener 5 prosent. Norge er i en spesielt gunstig stilling fordi vi har hatt spesielt god økonomi i flere år før krisen, sier han. Ledigheten tror han vil bli på 4 prosent i snitt året ut, kanskje 4,5 på slutten av året.

– Regjeringen bør, dersom de kommer med nye krisepakker, målrettede tiltakene mot eksportindustrien, mener Søylen. Hans medisin er skattelette for industrien og en stopp i oppblåsing av offentlig sektor. Søylen mener at det i for liten grad er lagt vekt på tiltak som bedrer industriens konkurransevne. De krisetiltakene som er kommet hittil,

har ikke primært vært rettet direkte mot eksportindustrien som driver den norske økonomien.

## Blir det verre?

– Jeg tror det vil bli mye verre utover i 2. og 3. kvartal i år. Da vil det komme stygge ledighetstall og mange konkurser, sier derimot Tom Bolstad i NHO-forbundet Bedriftsforbundet. – Jeg tror vi vil rammes hardere i 2009 og at det vil ta lengre tid før vi får vekst igjen enn det mange prognoser viser. Bl.a. tror jeg vi vil passere 100 000 ledige i løpet av 2009.

Bolstads råd til næringslivsledere nå er å ha et bevisst forhold til økonomistyring, realistisk budsjettering, løpende kontroll med omsetningen og fortjenestemarginer, redusert kapitalbinding om mulig, rask fakturering, minst mulig kassakreditt, bedre likviditetsstyring og om mulig kostnadsutt.

## Håper det beste

– Prognosen fra SSB høres dramatisk ut, og jeg håper jo at den ikke slår til i samme grad som det antydes, kommenterer forbundsleder Arve Bakke i LO-forbundet Fellesforbundet.

– Våre medlemmer merker allerede virkningene av finanskrisen, og en utvikling som det antydes peker mot en sterkt svekket industri. Fellesforbundet har over 50 000 medlemmer i industrien, og stemningen blant industriarbeiderne er ikke blitt mer lystelig etter jul, sier Bakke. Han mener regjeringens håndtering har vært god så langt. Nye tiltak mot en kraftig økning i ledigheten innenfor industrien kan bli nødvendig, men først må de nåværende tiltakene få tid til å vise om de virker.

NINA KRAFT

redaksjonen@mediaplanet.com



NYHETSGLIMT



## Fall i norsk økonomi

Verst går det ut over eksportindustrien.  
 FOTO: NIKADA/ISTOCK

TALLENES TALE

## Kraftig konjunkturedgang

■ **Finanskrisen og tilbakeslag i verdensøkonomien bidrar til fall i aktiviteten i norsk økonomi.** Verst går det utover eksportindustrien. Kraftige finans- og pengepolitiske stimuleringsiltak vil trolig ikke kunne hindre at BNP Fastlands-Norge faller gjennom inneværende år. Konjunktturene ventes å svinge oppover først i 2011.

Det viser prognosene som SSB presenterte 19. februar 2009. Etter klar nedbremsing av veksten gjennom fjorårets tre første kvartaler, falt BNP Fastlands-Norge fra 3. til 4. kvartal. Fall i eksporten av tradisjonelle varer gjennom annet halvår, ble kraftig forsterket i 4. kvartal.

Også etterspørselen fra husholdningene og det fastlandsbaserte næringslivet har falt markert. Aktivitetsnedgangen i Norge har imidlertid blitt klart dempet av økt etterspørsel fra offentlig sektor og oljevirksomheten.

[HTTP://WWW.SSB.NO/FORSKNING/ARTIKLER/2009/2/1235573338.44.HTML](http://www.ssb.no/forskning/artikler/2009/2/1235573338.44.html)



**COACHPARTNER**  
 - changing the future -

- Future leadership – fremtidsrettet lederutvikling
- Kulturbyggingsprosesser for bedrifter i endring  
 - fokus på forbedringsarbeid
- Teamutvikling med varige resultater
- Kvinne – ta plass som leder!  
 - Mangfold og nytenkning



Skreddersydde utviklingsprosesser og coaching for bedrifter, team og ledere.

[www.coachpartner.no](http://www.coachpartner.no)  
 tel. 4000 3744

Omstilling

Sluttpakker

Karriererådgivning

medvind



Hjelp for bedriften og hjelp til den ansatte

Medvind Personal AS T: 22 60 96 70 [medvind@medvindpersonal.no](mailto:medvind@medvindpersonal.no)



## NYHETER

# Ha fokus på etikk også i nedgangstider

TIPS

2

HOLD DEG TIL LOVEN

■ **Spørsmål:** Hva skjer med etiske overtramp i nedgangstider?

■ **Svar:** – Sannsynligheten for dem øker, ifølge partner Per A. Sundbye i avdeling for økonomisk granskning og kontroll i Ernst & Young.

Det store flertallet av bedriftene ser og forventer økt risiko for økonomisk kriminalitet, men bare 20 prosent sier at de iverksetter tiltak for å møte denne risikoen.

– Det er alltid en risiko for at ansatte skal ty til økonomisk kriminalitet, og denne risikoen øker ofte i nedbemanningssituasjoner, forteller Sundbye. Han har i en årrekke jobbet med økonomisk kriminalitet i Storbritannia, Sveits og Øst-Europa, og har nå base i Frankfurt.

## Kontrollørslutt

Det er flere årsaker til den økte risikoen. En av årsakene er rene nedskjæringer som berører kontrollfunksjonene og funksjonsdelingen i bedriftene. Folk som slutter, kan ha hatt kontrollfunksjoner som sikret at kriminalitet ikke skulle skje. Det kommer dermed hull i kontrollsystemet når de vandrer ut døra.

En annen side er det rent personlige presset som oppstår når jobbsikkerheten er på det mest ekstreme. Lavere jobbsikkerhet, manglende lønnsvekst eller til og med lønnsnedgang, og ingen utsikter til bonus, gir medarbeidere som føler seg fremmedgjort og sviktet. Da blir lojaliteten lavere. Kanskje finnes det et økonomisk press på de ansatte. De kan være usikre på om de klarer å betjene boliglånet eller



”Det er alltid en risiko for at ansatte skal ty til økonomisk kriminalitet, og denne risikoen øker ofte i nedbemanningssituasjoner.”

Per A. Sundbye  
Partner i Ernst & Young.

generelt opprettholde levestandarden. – Ansatte som normalt aldri ville gjort noe slikt, kan føle seg tvunget eller til og med aktivt se etter en mulighet for å oppnå økonomisk vinning, sier Sundbye.

## Regnskapsjuks

En mulighet for økonomisk vin-

ning kan skje ved samarbeid mellom interne medarbeidere og eksterne personer eller grupper. Her ligger det et stort potensial for betydelige verditap gjennom for eksempel pengeoverføringer. Dessuten kan det i pressede situasjoner være fristende å selge sensitiv informasjon som forretningshem-

meligheter og kundedata til eksterne. Slik informasjon kan tilrettes eller ansatte som slutter kan ta kopier med seg.

Andre holdninger som kan oppstå, er intense ønsker om å redde bedriften. Da er det lokkende å manipulere regnskapet for å møte markedets forventninger og tilfredsstillende kreditorenes finansieringskrav. På grunn av hardere kamper om stadig færre kontrakter, kan også korrupsjon synes som en lettvinnet utvei.

## Omdømme

– Det er fort gjort i dag at bedrifter blir feilaktig uthengt, forteller styreleder Bjørn Ringom i Ringom Omstilling. – Forholdet kan være bagatellmessig, men allikevel gi store konsekvenser.

Ringom mener det må sikres at verdiene er innarbeidet hos alle medarbeiderne, slik at enkelte ikke ved et uhell kommer til å henge ut bedriften på en uheldig måte. – Mange er ikke bevisste nok på at etikk egentlig er utgangspunktet for verdiene. Ved å fokusere på etikken blir verdiene tydelige, og omdømmet internt og eksternt kommer som et positivt resultat.

– Det er ikke verdiene i seg selv, men hensiktene med dem som betyr noe, sier Ringom. Han mener etikk i utgangspunktet er basert på energigivende rettferdighet. Det skal være en konsekvens mellom hva som er gjort og hvordan reaksjonen skal være på det som blir gjort.

METTE RYEN

redaksjonen@mediaplanet.com

PERMITTERINGER

## Pass opp for loven

Ofte går jus og etikk hånd i hånd, slik at det som er uetisk også er ulovlig.

– I en nedbemanningssituasjon skal vi være åpne og ærlige og ikke ha andre agendaer, sier advokat Trond Stang i Schjødt. Når noen sies opp på grunn av overtallighet, er det viktig at det er overtallighet som er den reelle begrunnelsen, selv om det kan legges vekt på kompetanse i en slik prosess.

## Permitteringer

Det kan være fristende å permittere de ansatte i stedet for å nedbemanne. Stang minner om at permittering bare skal skje når bedriften ser lyset i den andre enden av tunnelen, for eksempel at det er en midlertidig ordretørke. Permitteringer sparer bedriften for lønn under oppsigelsestiden, men er både uetisk og ulovlig når det ikke forventes at ordrene vil ta seg opp.

– Selv om det etter loven bare er nødvendig å betale lønn ut oppsigelsestiden, så går det an å vise medmenneskelighet og ansvar ved å betale mer, sier Stang. Han mener det kan gi et godt omdømme å vise ansvar for de som mister jobben sin.

## Korrupsjon

I nedgangstider kan det være fristende å pleie kundekontaktene ekstra nøye eller trampe over etiske grenser for å vinne kontrakter. – Det å spandere goder på forretningsforbindelser, kan gå inn under korrupsjonsbestemmelsen, sier Stang. – Praksisen er nok blitt skjerpet de senere år, og forhold som tidligere var helt greit kan nå være smøring som er forbudt

METTE RYEN

redaksjonen@mediaplanet.com

## TIPS

### Pass på incentivene

1 Vær oppmerksom på kombinasjonen av a) økonomisk press som følge av at egne eller bedriftens inntekter synker, b) mulighet som følge av at kontrollfunksjoner forsvinner eller at bedriften ikke straffer tilfeller av mislighold og c) rettferdiggjørelse som følge av fallende lojalitetsfølelse.

### Forny kontrollrutinene

2 Sørg for at systemene som sikrer mot økonomisk kriminalitet gjennomgås på nytt ved nye rammebetingelser, nedskjæringer

og restrukturering i bemanningen. Fokuser på etiske rammeverk, kommunikasjon, opplæring og den overordnede bedriftskulturen.

### Ha en beredskapsplan

3 Ingen bedrift er immun mot økonomisk kriminalitet. Planlegg hva som skal gjøres og av hvem dersom dette inntreffer, slik at videre tap hindres, verdier gjenvinnes og hendelsesforløpet kan redegjøres. Personer i kontrollfunksjoner må gjenspeile kreativiteten til gjerningsmennene.

KILDE: ERNST & YOUNG

## Selvinnsikt - Harmoni - ENTUSIASME - LIVSGLEDE!

- Prosjektledelse
- Lederutvikling
- Livsglede
- Om dømmebygging
- Arbeidsglede
- Internkontroll og kvalitetssikring

### Verdier

- Vi fokuserer på mestring og muligheter
- Vi er løsningsorienterte
- Vi har en coachende holdning
- Vi er fleksible og inkluderende

### Visjon

- Vi bistår private og offentlig virksomhet med å skape et godt omdømme
- Vi får ledere og ansatte i privat og offentlig virksomhet til å blomstre, slik at de trives på jobb og utvikler seg
- Vi bistår enkeltindivider med personlig utvikling og livsglede



For mer informasjon, gå inn på [www.shel.no](http://www.shel.no) eller ta kontakt med daglig leder Sylvi Helland på tlf. 41 32 01 36 eller e-post [sylvi@shel.no](mailto:sylvi@shel.no)

# Vi skaper vinnere i omstillingsprosesser!



Omstilling er krevende for bedriften, men ikke minst for de ansatte. All erfaring tilsier at gode prosesser knyttet til omstilling er viktig. Vår rolle som støttespiller og rådgiver vil gi deg verdifull hjelp og mulighet til å fokusere tilstrekkelig på drift og andre oppgaver som krever oppmerksomhet

HR-huset kan vise til svært gode resultater, og bistår deg innen følgende områder:

- Rådgivning i omstilling og nedbemanning
- Karriereomstilling og outplacement for ledere og medarbeidere – individuelt /grupper
- HR for hire

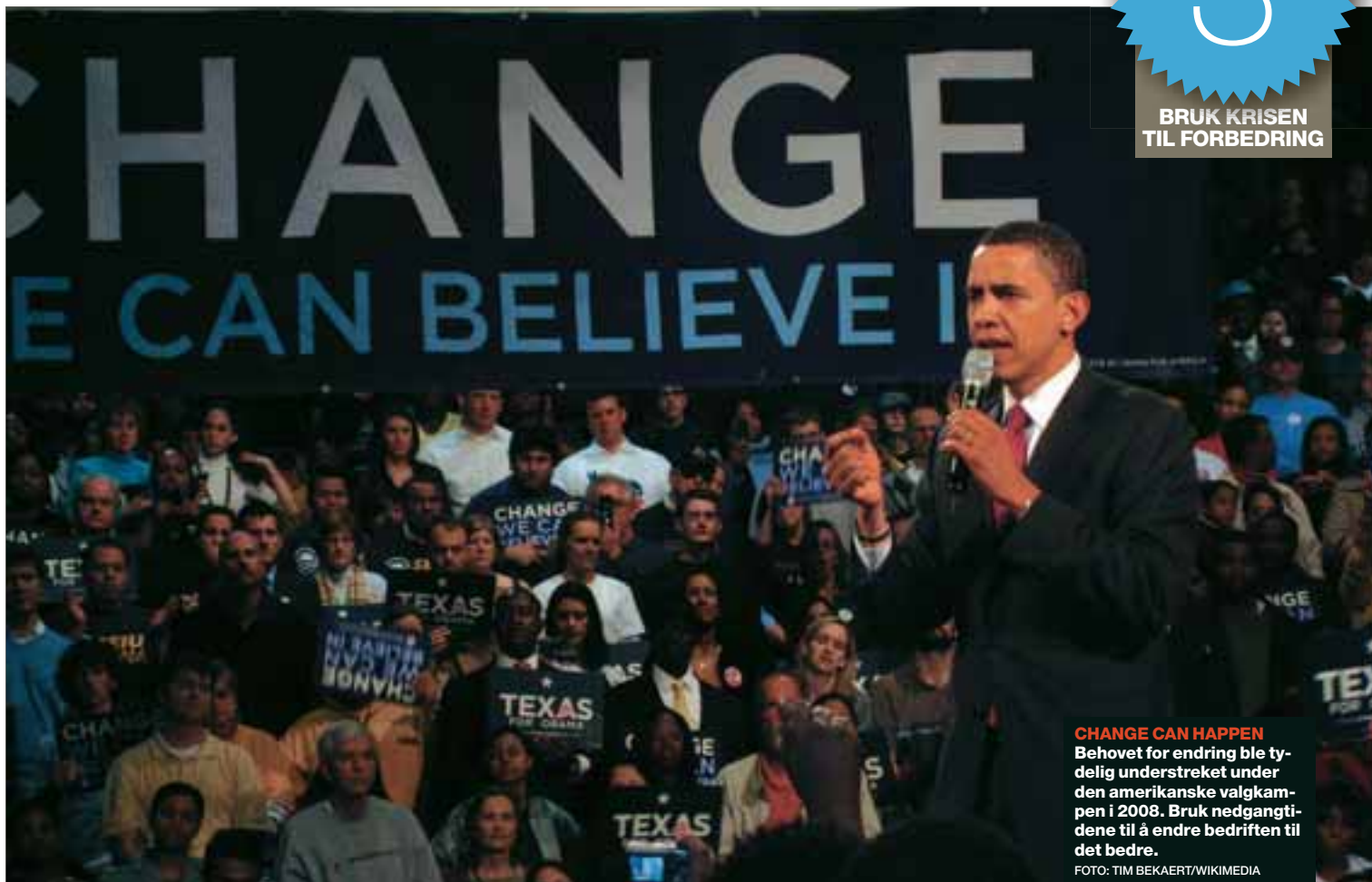
Ta kontakt for et uforpliktende møte for å diskutere utfordringer som din virksomhet står over for.  
Adm.dir Elina B. Bjørck tlf: +47 916 65 046 - Direktør Signe-Lise Narum tlf: +47 977 23 862



## NYHETER

TIPS

3

BRUK KRISEN  
TIL FORBEDRING

**CHANGE CAN HAPPEN**  
Behovet for endring ble tydelig understreket under den amerikanske valgkampen i 2008. Bruk nedgangtidene til å endre bedriften til det bedre.

FOTO: TIM BEKAERT/WIKIMEDIA

# Kom styrket ut av nedgangstidene

■ **Spørsmål:** Hvordan møte finanskrisen best mulig?

■ **Svar:** Med gode omstillingsstrategier vil bedriften kunne komme styrket ut av krisen.

## ENDRING

"Den viktigste effekten av finanskrisen er omstilling," skriver Torgeir Reve i NHOs Horisont. Han nevner at i prosessen vil det skje store strukturendringer i form av fusjoner og oppkjøp, også ufri-villige sådanne. "Dersom bedriftene har gode omstillingsstrategier i slike tider, vil bedrifter kunne komme ut av krisen styrket og slankere," sier han.

## Talentkamp

Reve mener at det også i nedgangstider er kampen om talenter og teknologi som gjelder.

- Ja, men det er viktig å huske at talenter ikke er en statisk masse med kompetanse som kan hentes inn og automatisk knyttes opp som verdifull arbeidskraft, sier daglig leder Annie Larsen i Pluss Kompetanse. Hun har sett at ansatte som i tillegg til ren formal-kompetanse også har riktige holdninger, samt tenker helhetlig og tverrfaglig, lykkes bedre i sine jobber over tid.

Også i Meta Kompetanse erfarer de det samme. - Bedrifter som etablerer fleksibilitet, når sine mål og resultater også ved endrede rammebetingelser, sier daglig leder



Dag Møkleby. Han har sett dette i forbedringsprosesser der det legges vekt på tverrfaglig tilnærming og sammenhengen mellom kultur og struktur.

## Investeringer

Larsen og Møkleby er enige med

## FAKTA

■ **Mer enn 100 000** vil være registrert helt arbeidsledige hos NAV ved utgangen av året, viser prognoser fra NAV. Dette betyr at ledigheten vil doble seg i løpet av 2009.

■ **Selvforsterkende** mekanismer mellom utlånsvirksomhet, aksjekurser og realøkonomisk aktivitet bidrar til å forverre konsekvensen av dagens finanskriser, ifølge SSB. Årsaken til dette er at etterspørselen er blitt for høy i forhold til kapasiteten i økonomien og at korreksjonen blir større enn det den ellers ville ha blitt.

■ **Den globale** finanskrisen i 2008 ga store utfordringer i alle

"Det eneste sikre i verden, er at det skjer omstilling og forandring."

## Dag Møkleby

Daglig leder i Meta Kompetanse. Her sammen med Annie Larsen, daglig leder i Pluss Kompetanse.

Reve om at det er livsnødvendig for norsk næringsliv å investere i forskning, innovasjon og kompetanseutvikling også i krisetider. "Omstillingsprosesser må alltid skje i et strategisk kompetanseperspektiv," skriver Reve.

- Enig. Dette er ekstremt viktig,

deler av forvaltningen av Statens pensjonsfond - Utland. Fjorårets resultat er det svakestet i fondets historie, og har ledet til en rekke endringer i den operative forvaltningen.

■ **Handelspolitikk** som bidrar til å åpne markeder og legger til rette for handel er mer nødvendig enn noen gang, ifølge OECD.

! **Les mer på Internett:**

[www.nav.no](http://www.nav.no)

[www.ssb.no](http://www.ssb.no)

[www.norges-bank.no](http://www.norges-bank.no)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

og dette må ses i en mer systemisk sammenheng, sier Larsen. Hun foreslår at organisasjonene tenker dynamisk og legger vekt på sammenhengen mellom fag- og teknologikunnskap og tverrfaglighet.

- Bedrifter må bli utviklingsarenaer for nytenkning. Annerledes tenkende bedrifter vil overleve.

Å tenke utradisjonelt, vil i denne sammenheng si å tenke med både hjerte og hjerne. Målene og de bedriftsinterne verdiene må implementeres, og det må være både en klar retning for virksomheten og en søken etter utradisjonelt samarbeid.

## Fusjoner

"De bedriftseierne og bedriftene som kommer best ut av dagens økonomiske krise, er de som har størst kapitalmessig handlefrihet og best likviditet," skriver Reve.

Han advarer allikevel mot bedriftsoppkjøp på billigsalg, og minner om at det må være en god strategisk match mellom bedrifter som slår seg sammen.

- Mange vil se seg nødt til å tenke i nye baner, sier Møkleby. Han tror det vil dukke opp nye koalisjoner og samarbeidsformer ulikt dagens. - Det eneste sikre i verden, er at det skjer omstilling og forandring. For mange virksomheter innebærer fremtiden helt nye måter å tenke kompetanse på.



**Even Bolstad**  
Daglig leder i HR Norge.  
FOTO: BÅRD GUDIM

HOLD PÅ DE VIKTIGE

## Vi blir færre og færre

**På lang sikt minker antall arbeidstakere. Mange posisjoner seg til tidens snur.**

- Pass på nøkkelmedarbeiderne i de usikre tidene, oppfordrer daglig leder Even Bolstad i HR Norge. - Det kan være de faglig dyktigste, men kan også være de som "kan" virksomheten, de som er bærere av de rette holdningene, fagkompetansen det er knapphet på og de som har kunderelasjoner.

- Fordi mange andre posisjonerer seg, er det viktig å tenke langsiktig rekruttering og på å beholde viktige medarbeidere også i motbakke.

## Usikkerhet

Omstilling innebærer utrygghet og usikkerhet, men de mest attraktive vil alltid ha alternativer. Det er derfor veldig lett for de som er på jakt etter kompetanse å fiske i virksomheter som har omstillingsprosesser på gang.

- Ved omstilling må vi tidligst mulig gi beskjed til nøkkelmedarbeiderne at de er en del av fremtidsplanene, sier Bolstad. - Ellers risikerer vi at de kaster seg på tilfældige jobbtillbud som dukker opp.

Bolstad mener at mange mister fokus i omstillinger. - Det glemmes at hensikten med omstillingen er at man skal være i en posisjon for å leve videre etterpå, sier han. - Det er ikke kuttet som er målet.

Mange ansatte har et emosjonelt forhold til virksomheten de jobber i og er styrt av indre motivasjon. Det er en risiko for at disse mister sin store lojalitet dersom kuttene rammer urettferdig. - Mister vi disse gullklumpene fordi vi bryter psykologiske kontrakter, får vi store problemer med å komme i gang igjen etterpå, sier Bolstad.

METTE RYEN

redaksjonen@mediaplanet.com

METTE RYEN

redaksjonen@mediaplanet.com

## Omstilling

Behovet for endring har mange årsaker – og i en verden med økende konkurranse og større krav til effektivitet, er endring det eneste som er sikkert. Derfor må virksomhetene være innstilt på – og ha evne til forandring. Omstilling krever ekstra kompetanse og ressurser, slik at endringene kan gjennomføres effektivt, riktig og med ønsket resultat.

Habberstad har spesialisert seg på omstillingsprosjekter, både kompetansemessig og metodisk. Vi har erfarne konsulenter med relevant leder- og konsulenterfaring fra en rekke omstillingsprosesser i privat og offentlig sektor, nasjonalt og internasjonalt. Vi tenker helhetlig og løser utfordringer i aktivt samspill med oppdragsgiver - fra analyse til gjennomføring.



Det kan gjøres enklere



© Gamme AS



© Gamme AS



© Martin Kristensen



© Voss Rafting-Senter



### Ekstrem organisasjonsutvikling med målbare resultat

- Endringsleiing
- Endringsprosessar
- Leiartrening
- Samhandlingsseminar (team building)
- "Coaching" grupper og enkeltindivid
- Styreseminar
- Plan og BeslutningsProsessar (PBP)
- ... og mykje meir

### Ekstrem organisasjonsutvikling via:

- Noregs fremste ekspertar innan organisasjonspsykologi, leiing & pedagogikk samt idretts- og aktivitetspsykologi
- Instruktørar med høg kompetanse og imponerende meritter
- Grensesprengande opplevingar med livslang læring
- Adrenalinfrigjerande aktivitetar
- Langsiktig oppfølging

Oppleving for livet - læring for livet

## NYHETER

TIPS

4

LEAN SOM  
HJELPEMIDDEL

# Effektiviserer driften med Lean management

■ **Spørsmål:** Hvordan komme i gang med Lean?

■ **Svar:** – Start med å definere hva kunden ønsker, sier Lean-koordinator Kenneth Gilje i Gilje Tre.

Vindus- og dørfabrikanten Gilje Tre så et behov for å skille seg ut i markedet i 1999/2000.

– Produsentene var svært like hverandre på den tiden, sier Kenneth Gilje. – Men vi ønsket å ren dyrke vår egenart.

## Fra standardproduksjon

Gilje Tre var flinke til å lage vinduer og dører i standardstørrelse. Når kunden kom med hustegninger der vinduene var noe annerledes, ble det imidlertid problemer.

– Vi hadde ikke system for å håndtere bestillinger som ikke var standard, sier Gilje. De bestemte seg for heller å bli spesialister på å lage spesielle vinduer. – Er du spesialist til å lage spesielle vinduer, så er det ikke så vanskelig å lage enkle vinduer når det dukker opp bestillinger på standardvinduer.

Maskinparken var solid, men ikke av nyeste sort. Gilje Tre kjøpte en maskin som hadde en helautomatisk produksjonslinje og null omstillingstid. Den kan lage en kundeordre skreddersydd, vindu for vindu etter hverandre.

## Fra femdagersserier

Tidligere hadde Gilje Tre femdagersserier. Da samlet de like ordrer opp for å få store sammenhengende kvanta og færrest mulig avbrudd.

Med ny maskin har Gilje Tre gått over til endagsserier. Ordrene lages



**ENDRET KULTUR.** – Lean handler først og fremst om kulturforandring, sier Lean-koordinator Kenneth Gilje i Gilje Tre. FOTO: GILJETRE

i den rekkefølgen de kommer inn. Vinduene sorteres én gang, og det er lett å sjekke at alt i den enkelte ordre kommer med.

– En slik måte å jobbe på går raskere, så sant det er lagt opp til et system som takler det, sier Gilje. –

## TIPS

### Snudd organisasjon

1 Produktet skal være i bevegelse fra kunden bestiller til det leveres. Det er den enkelte ansatte som best vet hvorfor produktet stopper opp og dermed hva som kan gjøres for å få flyt.

### Teamorganisering

2 I teamene må alle være enige og konsensus må være målet. Lederne i teamet er teamveiledere, som sørger for at teamene har disiplin. Teamet blir målt på hvor mange forbedringer de gjør. Også administrasjonen kan organiseres som

Mindre sortering innebærer også mindre knust glass.

■ **Gilje Tre har også** snudd opp ned på det tradisjonelle tanke-mønsteret med lederen på toppen av organisasjonen, mellomlederen i midten og arbeidstakeren i bunn.

team og ha det samme ansvaret for å finne forbedringer i den delen av organisasjonen de har ansvar for.

### Implementere kunder og leverandører

3 Lean-prosessen innebærer ikke bare en endring i egen organisasjon. Også kunder og leverandører kan måtte forholde seg til driften på en ny måte. Et eksempel er at leverandørene leverer varene på en annen måte for at produksjonen skal gli glattere. Det samme gjelder forholdet til kunder, for eksempel at bestillingene standardiseres.

■ **Hele produksjonen** og alle kontorene er nå organisert i team. Teamet står øverst og tar beslutninger og ansvar. Lederens forpliktelse er å være tilstedeværende i teamene.

– Når du jobber på en arbeidsplass, så ser du daglig hva som fungerer og hva som ikke fungerer, sier Gilje. – Nå må folk bidra. Vi bruker kreativiteten som finnes i produksjonen.

### Forbedringsmål

Teamene utfordres til å gjøre seg selv bedre, og de blir målt på hvor mange forbedringer de gjør. Siden 2006 har de 218 ansatte gjennomført over 3000 forbedringer. – Hvert problem er et potensial til å bli bedre, sier Gilje.

Da de startet med teamorganiseringen, ble standarden på arbeidsplassen temmelig snart fysisk hevet. Folk fikk det verktøyet og utstyret de trengte. Verktøy ble merket og fikk plass. Det ble ryddet opp. Folk kjøpte inn plastikkpermer for å øke trivselen. I teamene må alle være enige og konsensus er målet. Lederne i teamet er teamveiledere, som sørger for at teamene har disiplin.

### Effektivisering

Innføringen av Lean har gitt bedre resultater på de fleste målene. – Vi ser forbedringer på kvalitet, svinn og leveringssikkerhet, men bruker lengre tid per vindu enn tidligere, sier Gilje. – Dette skyldes at vinduene er mer komplekse enn før.

– Lean handler først og fremst om kulturforandring, sier Gilje.

METTE RYEN

redaksjonen@mediaplanet.com



## SAGT OM LEAN



### Fleksibel produksjon

Lean betyr slank, og en Lean produksjon fokuserer på reduksjon av "fett" i prosessen. Dette "fettet" er ikke-verdiskapende aktiviteter – ting som tar tid, plass og ressurser uten å tilføre verdi sett fra kundens synspunkt. Som regel ligger det en langt høyere prosent ikke-verdiskapende tid i prosessen enn vi er klar over før vi analyserer situasjonen nærmere. Hovedmålet med Lean er å redusere gjennomløpstiden og bli mer fleksible overfor kundens behov.

Per O. Johansen,  
Productivity Scandinavia

### Bedre resultatstyring

Ledere er ikke gode nok til å jobbe med prestasjonsstyring og måltall (KPI) i organisasjonen. Lean Management kan hjelpe bedriften med å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring og bedre resultatstyring. For mye tid sløses bort i ikke-verdiskapende arbeid, som kunne vært brukt på kundeutvikling, medarbeiderutvikling, kostnadsstyring og effektivitet.

Johnny Dahl, administrerende direktør og partner i Valcon AS



## Frokostseminar:

# Løsninger for dårlige tider

Brækhus Dege Advokatfirma har etablert tverrfaglige restruktureringsteam som finner helhetlige løsninger i nedgangstider. Vi presenterer løsningene i et frokostseminar i samarbeid med revisjonsfirmaet Nitschke.

Temaet for seminaret er hvordan man kan omstille seg til å takle de dårlige tidene. Vi gir innblikk i hvilke konkrete utfordringer man kan stå overfor og hvilke virkemidler man har til rådighet.

Seminaret avholdes hos Brækhus Dege Advokatfirma i Dronning Maudsgt. 10 i Oslo den 29.04.2009 kl 08.30-11.30. Frokost serveres fra kl 08.00. Prisen er kr 990,- pr deltaker.

For detaljert agenda og påmelding se våre hjemmesider: [www.bd.no/restrukturering](http://www.bd.no/restrukturering) eller send e-post til [restrukturering@bd.no](mailto:restrukturering@bd.no).

Oslo: 23 23 90 90  
Sandvika: 67 80 90 60  
[www.bd.no](http://www.bd.no) - [advokat@bd.no](mailto:advokat@bd.no)



# ALTERNATIV TIL NEDBEMANNING? BRUK LEAN TIL KOMPETANSEHEVING!

Tiden er inne for å bruke Lean til kompetanseheving som et alternativ til nedbemanning. Vi er allerede i ferd med å hjelpe flere bedrifter med å satse på utvikling av egne ansatte og dermed skape en bedre plattform for fremtiden.

Bruk den ledige tiden som oppstår som følge av lavere etterspørsel til å starte innføringen av Lean. Sjekk med ditt NAV kontor om støtte til kompetanseheving innen Lean. Bedriften vil dermed stå bedre rustet til å møte oppgangstiden som vil følge etter en tid som denne!

“Mer penger til opplæring er blant de mest treffsikre tiltakene i nedgangstider.”

Jens Stoltenberg, Dagens Næringsliv  
02.12.08

Kontakt oss gjerne for en uforpliktende samtale.

TPM Team Scandinavia AS  
info@tpmteam.com

Ragnvald Eriksen, Daglig leder  
Mobil: (+47) 911 64 548

NOEN AV VÅRE KUNDER:



## INSPIRASJON

**Spørsmål:** Hva er snarveien til å skade bedriftens omdømme i nedgangstider?

**Svar:** Å si opp eller omplassere ansatte på en måte som avslører deg som et råskinn.

# Slik skaffer du deg et dårlig omdømme

## LEDERE TIL LEDERE

HÅNDTER KRISEN RIKTIG

I nedgangstider finner flere ledere det nødvendig å omstrukturere, nedbetanne, outsource, flytte arbeidstakere, flytte arbeidsoppgaver fra Hansen til Pettersen eller slå sammen avdelinger. Dette medfører usikkerhet for de ansatte, og produktiviteten kan gå ned slik at vinningen går opp i spinningen. Men når bedriftens økonomi står på spill, kan det være lettere å "glemme" denne barnelærdommen.

- Omdømme tar lang tid å bygge opp, men kort tid å rive ned. Etter dårlige tider kommer bedre tider, og da skal du rebemanne. Da er ditt omdømme essensielt, ellers får du ikke de folkene du vil ha, konstaterer gründer i Solstad Gruppen, Thorleif Solstad.

- Talentfulle 30-åringene vil ikke jobbe hos en sjef som har rykte som et råskinn. Vi som er i femtiårene var nesten villige til å jobbe hvor som helst i industrien så lenge vi tjente nok penger på det. De unge i dag krever mer, sier han.

- Det første en jobbsøker gjør, er å google bedriften. I debattfora, blogger og andre sosiale medier kan man også finne mye informasjon om ulike bedrifter,

og dårlig personalhåndtering får dårlig omtale, påpeker omdømmeekspert og kommunikasjonsrådgiver i Apeland Informasjon AS, Nils Marius Apeland.

### Hvordan du gjør det?

Apeland mener at langt flere bedrifter bør følge eksempelet til møbelprodusentene Ekornes. Der har man to ganger bedt de ansatte godta nedsatt arbeidstid og lavere lønn. I ettertid, når det har vært økonomisk rom for det, har de ansatte fått tilbake full stilling og gjerne bedre betingelser. Slikt avler lojalitet.

- De fleste ansatte vil sin arbeidsplass vel. Hvis man går i dialog, er åpen og lyttende og viser respekt, viser de ansatte oftest forståelse for at noe må gjøres før det kan bli bedre. Man kan snu en negativ stemning til en positiv eller nøytral ved riktig håndtering, sier Apeland.

Han vedgår at de færrest vil flagge at bedriften går dårlig før det er helt nødvendig. Og de vil heller ikke skape uro og frykt hos de ansatte med halvkvadede viser.

### Lammende rykter

Men går det rykter, eller er man i den situasjon at man kan regne med at de



Tom Beck  
Arbeidsrettadvokat  
hos advokatfirmaet  
Storeng, Beck &  
Due Lund



"Omdømme tar lang tid å bygge opp, men kort tid å rive ned."

Thorleif Solstad  
Gründer i Solstad  
Gruppen

ansatte følger spent med, bør man gå i dialog med en gang. For rykter sprer seg fort og kan gjøre skade for hele bedriften.

- Jeg har jobbet med selskaper som var som lammet i flere måneder på grunn av usikkerhet. De ansatte gjorde lite annet enn å sitte på hverandres kontorer og diskutere og engste seg. Dersom ledelsen ennå ikke vet hvordan de skal håndtere krisen, kan de for eksempel fortelle hva de skal gjøre for å få full oversikt. For eksempel kan lederne opplyse at det vil bli laget en analyse av en spesiell avdeling. For å ha troverdighet, må man sette en dato for når denne skal være ferdig, eksemplifiserer Apeland.

- Dessuten bør ledere innse at dersom de farer frem som råtasser, er det deres eget renommé de setter på spill, tilføyer Solstad.

■ **Store nedbemanninger** som er klønete håndtert, kan lett ende som pressemat. Skoleeksempelet er når en utenlandsk styreformann i et utenlandskeid selskap lar seg fly inn til et norsk lokalsamfunn hvor hjørnestensbedriften er i ferd med å bli nedlagt, for å ha et kort møte med ledelsen og uten å ta seg tid til å snakke med noen av de ansatte. - Det virker som en rød klut på

media. Da har man nærmest bestilt "vi som står her på gølv og jobber kontra grådige sjef"-vinklingen, mener Apeland.

### Legale feller

Arbeidsrettsadvokat Tom H. Beck i advokatfirmaet Storeng, Beck & Due Lund bekrefter at mange ledere begår elementære feil. - Hvis en oppsigelse ender i arbeidsretten, er retten vanligvis lite opptatt av å finne ut om det var nødvendig å si opp folk, men om prosessen i forkant var ryddig, advarer han.

■ **En vanlig feil** er å fatte beslutninger om hvem som er overtallige før arbeidsgiver har drøftet dette med de ansattes representanter.

■ **En annen feil** er at arbeidsgiver forsømmer å vurdere og eventuelt tilby annet passende arbeid til de overtallige i virksomheten, noe man er forpliktet til etter loven.

- Det er lite trolig at ledelsen alltid har full oversikt over alle individuelle forhold av betydning for om den ansatte saklig kan sies opp eller ikke, f.eks. i forhold til forsørgelsesbyrde, helse og rusmisbruk, sier Beck.

NINA KRAFT

redaksjon@mediaplanet.com

## SINTEF MRB

SINTEF MRB AS er et ledende rådgivningsmiljø i Norge innen industrielt rettet bedriftsutvikling. Selskapet har i dag 20 ansatte, med kontorer i Ålesund, Oslo og Trondheim.

Vår forretningsidé er å bidra til økt konkurransekraft og lønnsomhet for våre kunder.

Vi tilbyr tverrfaglige rådgivningstjenester, med hovedfokus på Veksthåndtering/topplinjeutvikling og Prosessforbedring/bunnlinjeutvikling.

SINTEF MRB AS er en del av SINTEF-gruppen, og har gjennom dette en unik tilgang til en bredt sammensatt forskningskompetanse som kan utnyttes der dette er relevant.

### Våre satsingsområder

- Akselerasjonshjelp til hurtigvoksende bedrifter (topplinjeutvikling)
- Prosessforbedring (bunnlinjeutvikling)
- Omdømmeutvikling (økt preferanse hos kunder, ansatte og leverandører)
- Fornybar energi og miljø (forretningsutvikling og alliansebygging)

I tillegg tilbyr vi tjenester innen generell bedriftsutvikling, som omfatter forretningsutvikling, markedsutvikling og internasjonalisering, organisasjonsutvikling, verdikjedeutvikling, omstilling og restrukturering samt utvikling av næringsklynger.

### Kontaktinformasjon

SINTEF MRB AS avd. Ålesund  
Langlandsvegen 17, N-6010 Ålesund  
Telefon: 70 17 61 00 – Faks: 70 17 61 01

SINTEF MRB AS avd. Oslo  
Forskningsveien 1, N-0373 Oslo  
Telefon: 22 06 73 00 – Faks: 22 06 73 50

SINTEF MRB AS avd. Trondheim  
Kløbbeveien 153, N-7465 Trondheim  
Telefon: 97 15 26 75

E-post: [mrb@sintefmrb.no](mailto:mrb@sintefmrb.no)  
[www.sintefmrb.no](http://www.sintefmrb.no)



**DU BLIR GOOGLET!**  
 – I debattfora, blogger og andre sosiale medier kan man også finne mye informasjon om ulike bedrifter, og dårlig personhåndtering får dårlig omtale, påpeker omdømmekspert og kommunikasjonsrådgiver i Apeland Informasjon AS, Nils Marius Apeland.  
 FOTO: APELAND INFORMASJON/  
 KATRINE LUNKE

AVKASTNING

## Dyrt å nedbemanne

**Nedbemanning rammer ikke bare de oppsagte, men også bedriftens fremtidige evne til levere gode resultater, utfordrer professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI.**

En nylig gjennomført studie av Nord-Amerikanske produksjonsbedrifter viser at de som nedbemannet hadde lavere gjennomsnittlig avkastning i de tre påfølgende årene enn de som ikke nedbemannet, også når det ble statistisk kontrollert for blant annet bedriftenes tidligere avkastning, strategi og størrelse. En annen fersk studie fra USA viser at dersom en bedrift nedbemanner 1% av de ansatte kan den forvente en økning i etterfølgende frivillig avgang på 31%. Dersom bedriften i tillegg har lite ansattvennlig personalpolitikk kan den forvente økning i etterfølgende frivillig avgang på 112%.

Forskningen på området viser at nedbemanning ofte fører til redusert informasjonsdeling, økt hemmelighold, svik, bedrag og falskhet - og økt formalisering, rigiditet, motstand mot forandring og konservatisme i tillegg til konflikt, sinne og offerfølelse, samt at hver enkelt medarbeider blir mer opptatt av seg selv og sine egne interesser.

En såkalt meta-analyse av til sammen ca. 38000 respondenter viser at følgende av opplevd jobbsikkerhet kan være lavere jobbtillfredshet, mindre jobbinvolvering, lavere organisasjonslojalitet, lavere tillit til organisasjonen, høyere frivillig avgang, svakere fysisk og mental helse, samt dårligere arbeidsprestasjoner.

PROFESSOR BÅRD KUVAAS, INSTITUTT FOR LEDELSE OG ORGANISASJON VED HANDELSHØYSKOLEN BI.  
 HELE TEKSTEN KAN FINNES PÅ: WWW.BI.NO.

## Sats på kompetanseheving i nedgangstider

– fleksibel kompetanse- og lederutvikling

NKS tilbyr etter- og videreutdanning innenfor en rekke fagområder  
 – studier på ulike nivåer tilpasset offentlig og privat sektor.

- Internasjonal MBA
- Høyskolestudier
- Fagskole utdanninger
- Yrkesrettede kurs
- Leder- og kompetanseutvikling
- Samarbeidsavtaler om utdanning
- Rådgivning og tilbud om utdanningspakker ved oppsigelser

Skreddersydd gjennomføring for bedriften  
 – individuelt eller i grupper



Kontakt våre bedriftsrådgivere for mer informasjon:  
 Tlf: 22 59 61 00, e-post: [studiesenter@nks.no](mailto:studiesenter@nks.no)  
[www.nks.no](http://www.nks.no)

 NKS Nettstudier  
 campus kristiania

## INSPIRASJON



**STRATEGISKE STUDIER**  
Tenk langsiktig og hev kompetansen til de ansatte med studier og kurs.  
FOTO: SHIRONOSOV/ISTOCK

# Nå er tiden inne for å sende de ansatte på kurs

■ **Spørsmål:** Når det er dårlige tider, er man vel tvunget til å si opp en del av de ansatte?  
■ **Svar:** Nei, ofte er det en bedre og mer langsiktig strategi å sende de ansatte på kompetansehevede kurs, tilby coach eller omskolering.

## VIDEREUTVIKLING

OSLO

- Når arbeidsgivere tilbyr kurs og kompetanseheving, går de fleste tilbudene til lederne. Men glem ikke de ansatte, de trenger det ofte mye mer, sier avdelingssjef for kompetanseutvikling mot bedrifter i offentlig og privat sektor Ingrid Telebond i NKS ved Campus Kristiania.

Hun synes tiden til å tilby videreutvikling nettopp er i dårlige tider, stikk i strid med mange ledere.

### Langsiktig investering

Rådet gjelder ikke bedrifter på konkursens rand, men Telebond påpeker at de fleste norske virksomheter er ikke i den situasjonen.

- "Når det er gode tider har man ikke tid til å gi de ansatte ny kompetanse, i dårlige tider har man ikke råd!", sier man gjerne. Man bør ta seg råd, og det raskt. Det koster penger, men den investeringen kommer man ikke utenom når markedet setter nye krav, sier Telebond.

■ **Hun anbefaler** en modell hvor



"Målet er at bedriften, etter krisen, sitter igjen med en virksomhet som passer morgendagens marked."

**Ingrid Telebond**

Avdelingssjef for kompetanseutvikling mot bedrifter i offentlig og privat sektor ved Campus Kristiania.

bedriftens behov ligger i bunn, men hvor man i stor grad tar hensyn til de ansatte egen ønsker. Ledere oppnår ingenting ved å tre kompetanseutvikling og studier nedover hodene på folk. De færreste får utbytte av ny læring dersom de ikke er motivert.

- En arbeidsgiver skal alltid motivere medarbeiderne til å lykkes, personlig og faglig. Det er en illusjon å tro at det personlige og det faglige kan skilles absolutt. Når jobben mestres og basis kompetansekrav er etablert, motiveres vi nitti prosent av følelser og lyst.

## FAKTA

### Krisetiltak i 2009

**1** På åpningen av årskonferansen til NHO varslet statsminister Jens Stoltenberg i sin åpningstale at Regjeringen vil satse på kompetansebygging som et av krisetiltakene i 2009.

### Intern opplæring

**2** Det er mye å hente med bedre opplæring internt, særlig overfor nyansatte. På Arbeidsgiverbarometeret 2008 sa nær 60 prosent av topplederne mener nyutdannede ikke er forberedt på arbeidslivet. Nyansatte rappor-

terer ifølge "European Employee Index 2008" at de etter prøvetiden fortsatt ikke er sikre på hva som forventes av dem.

### Opptatt av rekruttering

**3** Alle snakker om at medarbeiderutvikling er viktig, men de fleste bedrifter er fremdeles mer opptatt av å rekruttere nye fremfor å ta vare på de ansatte de har. I rapporten EER 2008 scorer ressursstyring - både bedriftens behov og behovet for kompetanse - lavest, mens rekruttering scorer høyest. Medarbeiderutvikling scorer middels

Kun ti prosent rent intellekt, mener hun.

### Husk nøkkelpersonene

- Gjør en analyse av hvordan bedriften skal manøvrere for å tilfredsstille nye markedskrav i fremtiden. Gjør så en analyse av medarbeidernes kompetanse og fremtidens kompetansekrav. Sett opp individuelle utviklingsplaner som ivaretar gapene. Videre bør det gjennomføres en analyse av hvordan du kan få satt sammen team som utfyller hverandre faglig og personlig. I denne prosessen må du særlig sørge for at nøkkelpersoner blir i bedriften og opplever at de blir ivare tatt, er Telebonds oppskrift.

### Må passe til morgendagen

Videreutdanning og støtte i omstillingsprosessen - både for de som blir og går - kan ta mange former - fra personlig coaching, skreddersydd kompetansetiltak og tilbud om studier innen ulike fagområder f.eks Bachelor i Administrasjon og Ledelse eller en internasjonal.

■ **I tillegg er** sertifisering i prosjektledelse fra Metier populært i mange bransjer.

- Målet er at bedriften, etter krisen, sitter igjen med en virksomhet som passer morgendagens marked og med medarbeidere som føler seg trygge og ivaretatt og som er skolert og motiverte til å oppfylle bedriftens mål, understreker Telebond.

NINA KRAFT

redaksjonen@mediaplanet.com



## NYHETSGLIMT



**Peer Cappelen Brantzæg**  
Administrerende direktør i CR Group.

KOMPETANSEHEVING

### Glem ikke ledelsen i krisetider

■ Administrerende direktør i CR Group, Peer Cappelen Brantzæg, understreker at også lederne har behov for kompetanseheving i krisetider. Ledelse i krise eller omstillingspregede situasjoner krever ofte en annen kompetanse. Undersøkelser viser at de virksomheter som satser på kompetanseutvikling i nedgangstider vil skaffe seg et fortrinn fremfor andre virksomheter gjennom mer lojale, mer motiverte og mer kompetente ledere.

Det er jo disse lederne virksomheten vil måtte støtte seg til å en videre utvikling av virksomheten når de gode tider kommer tilbake. Hvor står din virksomhet da. Med eller uten de gode lederne? - Forenklet kan man si at en virksomhet har 3 typer ressurser å spille på; finansielle, menneskelige og de materielle ressurser. Når de finansielle svikter, som nå, er det desto viktigere å oppgradere de menneskelige, sier han. - Mange selskaper velger kortsiktige løsninger og nedprioriterer eller legger på frys langsiktige strategier som kompetanseoppbygging. Dette kan vise seg å være en mer kostbar løsning enn man aner, mener Cappelen Brantzæg.

HUMANKAPITAL

### Kompetanse for kunnskapsnasjonen

■ Norge har gode forutsetninger for å bli en ledende kunnskapsbasert økonomi slik regjeringen har satt som mål. Humankapitalen er den viktigste innsatsfaktoren i en kunnskapsbasert økonomi. I Norge utgjør verdien av denne kapitalen hele 80 prosent av nasjonalformuen. For å kunne hevde oss må denne kapitalen forvaltes best mulig. Gjennom kompetansopolitikken ønsker regjeringen å:

■ **Sørge for** bedre samsvar mellom utdanning og arbeidslivets behov og mer sømløse overganger mellom utdanning og arbeid.

■ **Bidra til** rammebetingelser i arbeidslivet som oppmuntrer til videreutvikling av kompetansen hos egne ansatte og til å utnytte eksisterende kunnskap og kompetanse best mulig.

■ **Bidra til** inkludering og motvirke utstøting av arbeidslivet.

WWW.REGJERINGEN.NO/KUNNSKAPSPOLITIKK



#### Hvordan skape læringstrykk i organisasjonen?

Læringstrykk skapes når vi vet hva vi har fått til og hva vi kan gjøre bedre. Legitime endringstiltak er derfor lettere å sette i gang når en har kunnskap om avviket mellom ståsted og visjon.

#### Teknologi og innhold i samspill

Teknologien for gjennomføring og rapportering er utviklet av Conexus, mens innholdet i analysen og modellene for oppfølging er utviklet av Læringslaben.

#### Support

Dersom kunden har spørsmål angående gjennomføring eller rapportering, kan en benytte vår telefon-tjeneste. Denne tjenesten inngår som en del av oppdraget. v

## Får din organisasjon kartlagt og videreutviklet medarbeidernes kompetanse?

### Utvikler dere kompetansen for å bli bedre på strategisk viktige områder for organisasjonen, eller sendes medarbeiderne på individuelle kurs?

Poenget er at det ikke holder å sende folk på individuelle kurs, hvis ikke det de lærer på kurset tas i bruk for å nå organisasjonens målsetninger. Dersom medarbeidere skal lære på jobben, bør en ha klare kriterier for hvilke områder medarbeiderne bør ha kompetanse innenfor. Vi har sammen med kunder utviklet en teknisk plattform, med eksempler på innhold som fokuserer på strategisk kompetanseutvikling. Innholdet kan, og bør, tilpasses den enkelte kundes behov.

Dette kan gjøres ved å ta i bruk systemer som skiller mellom kompetansenivå, kompetansebehov og strategier for kompetanseutvikling. Slike systemer bør legge til rette for at oppfølgingen blir synlig og konkret.

I systemet kan alle medarbeidere lage en plan for egen kompetanseutvikling, samt at det finnes oppfølgingsmoduler for ledelsen. Poenget er at den enkelte medarbeider får hjelp til å ta ansvar for egen læring på jobben.

*"Ved bruk av dette verktøyet fikk alle på avdelingen satt ord på hva de kunne og hva de hadde behov for å lære mer om. Teamene tok selv ansvar for at kompetanse i større grad ble delt mellom medarbeiderne"*

Leder som benytter system for kompetansekartlegging og -utvikling.

tlf: 02 182

[www.conexus.no](http://www.conexus.no)

**Conexus**  
ORGANISASJON / TEKNOLOGI / INFORMASJON

# MASTER OF MANAGEMENT

Master of Management er en fleksibel studiemodell for deg som ønsker påfyll av kunnskap og styrket formell kompetanse. Du kan bygge opp en erfaringsbasert mastergrad over 3 år på deltid. Hvert enkelt program kan også tas uavhengig av graden, og gir deg 30 studiepoeng på masternivå.

Her er noen få utvalgte programmer fra vår store portefølje innen økonomi, ledelse, organisasjon, innovasjon og strategi:

#### • ENDRINGSLEDELSE

Programmet vektlegger temaer knyttet til omstilling, utvikling, drivkrefter, endringsbarrierer og læring.

#### • HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Programmet skal gi økt kunnskap og innsikt i kompetanse og ytelse, endring og omstilling, organisatorisk klima, ledelse, og ikke minst sammenhengen mellom HRM-området og overordnet strategi.

#### • PERSONAL- OG ARBEIDSJUS

Deltakerne får kunnskaper om det arbeidsrettslige regelverk og de rammebetingelser dette setter for ansettelse, endringer og omstillinger i arbeidslivet.

#### • LEDERUTVIKLING OG COACHING

Deltakerne skal utvikle forskningsbaserte kunnskaper i å kartlegge behov for utvikling og å planlegge utviklingstiltak for ledere. Videre er målet å oppøve en generell kritisk refleksjonsevne overfor et fag i stadig endring.

Oppstart september 2009.

#### Handelshøyskolen BI

Executive Master, 0442 Oslo, Telefon 46 41 00 05  
[executivemaster@bi.no](mailto:executivemaster@bi.no) [www.bi.no/mm](http://www.bi.no/mm)

TYNGDEN DU TRENGER

**BI**

## NYHETER

TIPS

5

SØK RETT  
LØSNING

**Spørsmål:** Oppsigelse, permittering, outplacement, sluttpakke – hva skal man velge?

**Svar:** Permittering kan være en løsning, men det krever at man ser lys i enden av tunnelen. Hvis man må si opp folk, vil bedriften ofte tjene på at man tilbyr sluttpakke med outplacement.

# OUTPLACEMENT SOM EN LØSNING

■ Outplacement - det vil si et program for å gjøre overtallige bedre i stand til å komme raskt i jobb igjen - blir stadig vanligere.

- I løpet av den perioden vi kjører et utplacementprogram - det varer vanligvis mellom en og seks måneder - får 80 prosent ny jobb, forsikrer Andreas Iversen i Right Management.

Ingen har automatisk krav på sluttpakke - penger eller hjelp til å få nye jobb. Men det er ifølge Iversen et godt middel til å sikre at medarbeideren formidler et positivt bilde av bedriften til sitt nettverk.

Å motta sluttpakke innebærer dessuten at den ansatte skriver under på at hun slutter frivillig, og da unngår man eventuell arbeidsrettssak. Arbeidsgivere vinner de fleste saker i arbeidsretten på dette området, men kostnad og negativt fokus representerer store verdier.

**Bevisstgjøring og jobbleting**  
Outplacement har tre faser. Den første er "debriefing", det vil si hjelp til å komme over det første slaget. Å miste jobben er forbundet med sterke følelser, ofte bitterhet og aggresjon.



Bernt Nakken  
Arbeidsrettsadvokat

"Blant fordelene for arbeidsgiver ved permittering, er at man slipper bryderi og kostnader ved å ansette og lære opp nye medarbeidere."

Så følger reorienteringsfasen, der deltakerne får coaching og hjelp til å se hvilket potensial de har, hva de ønsker å gjøre og hvilke reelle muligheter som finnes i arbeidsmarkedet til å oppfylle deres drømmer.

- Mange får aha-opplevelser og

går nye veier, ledet av personlige interesser og kunnskaper, forteller Iversen.

Den siste fasen er aktiv jobbsøking. - Outplacement er langt mer omfattende enn å lære ansatte å skrive profesjonelle CV-er. 70 prosent av alle ledige stillinger blir aldri utlyst. Bygging av nettverk og aktiv bruk av dette er alfa og omega, mener Iversen.

Hans erfaring er at de fleste som går gjennom et outplacementprogram beholder samme lønn eller går opp ved ny stilling. Det gjelder også de som velger ny type arbeidsplass. Slik tror han det vil være selv om arbeidsløsheten stiger.

- For de som er flinke til å lokalisere sin nisje, er sjansene til å få ny jobb ikke nødvendigvis dårligere enn før.

#### Oppsigelse og permittering

Permittering kan være et alternativ til oppsigelse. Permittering iverksettes når bedriften berøres av midlertidige driftsinnskrenkninger eller stans. Kommer hjulene i gang igjen, har de permitterte krav på å komme tilbake i jobbene sine.

Fra 1. februar har regjeringen ut-

videt perioden for hvor lenge man kan permittere ansatte fra 30 til 52 uker. - Blant fordelene for arbeidsgiver ved permittering, er at man slipper bryderi og kostnader ved å ansette og lære opp nye medarbeidere når virksomheten starter opp igjen, med mindre den permitterte i mellomtiden har valgt å tiltre annet arbeid. Etter utløpet av arbeidsgivers betalingspliktperiode, går de permitterte på dagpenger fra NAV, påpeker arbeidsrettsadvokat Bernt Nakken.

Hvis mulig, skal man opplyse om hvor lenge permitteringsperioden varer. Ved usikkerhet om varighetsperioden, skal man holde de ansatte regelmessig informert, for eksempel en gang månedlig.

Man skal gi to ukes varsel før permitteringer iverksettes. Ved eventuell utvelgelse av hvem som blir berørt av permitteringer, følges normale arbeidsrettslige prinsipper. Det vil si at ansiennitet kan fravikes der det er saklig grunn til dette. I en slik forbindelse vil det aktuelle kompetansebehovet være et sentralt kriterium.

NINA KRAFT

redaksjonen@mediaplanet.com

## Invester i kunnskap og kompetanse

Vi starter følgende deltidsstudier høsten 2009:

- Jus (1.-3. avdeling)
  - Personaltutvikling og ledelse
  - Veiledning/Coaching
  - Arbeids- og organisasjonspsykologi
  - Motivasjonspsykologi
- Alle studier er på kveldstid og/eller helg.

Kontakt oss: 03838 – info@fuoslo.no – www.fuoslo.no

– du lærer så lenge du lever!

 Folkeuniversitetet

Oslo | Bærum | Follo-Moss | Romerike



**HJELP TIL Å FINNE SEG JOBB**  
 1. Andreas Iversen fra Right Management.  
 2. Første fase i outplacement er en "debriefing", hjelp til å komme over det første slaget.  
 3. Reorienteringsfasen følger så, der deltagerne coaches til å se sitt eget potensial.  
 4. Den siste fasen er aktiv jobbsøking og hjelp til å benytte seg av sine nettverk.  
 FOTO 2: NYUL/ISTOCK  
 FOTO 3: TRACK5/ISTOCK  
 FOTO 4: EULENBLAU/ISTOCK



2



3



4



**VELG RETT FILOSOFI**

**Lean**

→ Kan brukes i alle virksomheter. Organiseringen i verdistrømmer er utgangspunktet og fokuset er å minimere ressursforbruk gjennom å identifisere og redusere eller eliminere aktiviteter som ikke gir noen merverdi.

**TPM**

→ TPM = Total Productive Management. TPM fokuserer på å redusere tidstap i produksjonsprosesser. Mange av verktøyene for å fjerne tapene er i utgangspunktet de samme i Lean og TPM. Et viktig element er riktige størrelser på lager og flyt i produksjonen.

**De enkeltes ansvar**

→ Både i TPM og Lean tydeliggjøres ansvar til enkeltpersoner. Dette gjelder alt fra renhold til planlegging og oppfølging av daglig drift. Involvering fra de ansatte er en betingelse for at prosessene ikke stopper opp. Prosessene styres av ledelsen, men drives av de ansatte gjennom sitt forbedringsarbeid i gruppene.

**Six Sigma**

→ Dette brukes hovedsakelig av produksjonsvirksomheter og er blant annet basert på statistisk kvalitetskontroll. Det legges stor vekt på mål og målinger, analyser av feilskjær, eliminering av feil og øyeblikkelig oppfølging. Det stilles store krav til data, data-disiplin og systemunderstøttelse.

KILDE: AVISENE LEAN MANAGENT



Lean som kompetansehevende konsept



TPM Team er Norges ledende selskap innen LEAN og TPM arbeid

**2 DAGERS LEAN KURS I 2009**

- 12. - 13. Mai 2009, Oslo
- 15. - 16. September 2009, Oslo
- 13. - 14. Oktober 2009, Oslo
- 10. - 11. November 2009, Oslo

- Dag 1: Tankesett og verktøy (teori)
- Dag 2: Praktisk trening og simulering

Påmelding på våre nettsider: [www.tpmteam.com](http://www.tpmteam.com)

Kompetanseheving som alternativ til nedbemanning  
 Vi hjelper bedrifter med å starte og drive sine forbedringsprosesser.

Kontakt oss gjerne om du har spørsmål: [info@tpmteam.com](mailto:info@tpmteam.com)

## EKSPERTPANEL



**Spørsmål 1:**  
Når bør bedriften restrukturere virksomheten?

**Elina B. Bjørck**  
Administrerende direktør i  
HR-huset AS



**Restrukturering bør** skje fortløpende gjennom en kontinuerlig tilpasning av strategi, systemer og struktur. Restrukturering handler om å håndtere toppen av isfjellet, men omstilling fører til varig endring. De fleste virksomheter vil før eller siden få et omstillingsbehov som følge av skiftende konjunkturer, endrede rammebetingelser eller nye eiere. Dersom virksomheten skal oppnå ekte endring, må det arbeides "under vannflaten" med kultur, holdninger, atferd, lederskap og kompetansebygging.

**Sigbjørn Selvik**  
Head of Corporate Re-  
structuring, KPMG



**En restruktureringsprosess** vil ha større mulighet for å bli vellykket jo tidligere den iverksettes. Ved en konkurs-truende situasjon kan tilliten fra banker, leverandører og kunder være tapt, mens tidlige tiltak for å snu en negativ utvikling øker suksessmulighetene. Bedrifter bør være bevisste på hvilke konsekvenser fallende inntekter vil kunne ha for drift og gjeldsbetjeningsevne, og vite hvilke tiltak som kan iverksettes for å møte utfordringene på et tidlig stadium.

**Leif Moltke Hansen**  
Partner i Wiersholm, Mell-  
bye & Beck advokatfirma  
AS



**Senest når** likviditetsprognosene viser mørke skyer på horisonten. Røde varselamper skal lyse ved høy gjeld, redusert inntjening, brudd på lånevilkår eller manglende finansiering/egenkapital. Å være tidlig ute øker suksessmulighetene, og man kan unngå å måtte søke gjeldsforhandling i rettens regi. Uten offentlig publisitet oppnås bedre priser når aktiva må selges. Man må ha kontroll over likviditeten mens restruktureringsforhandlingene pågår, noe som tar tid.



**Spørsmål 2:**  
Hva innebærer en typisk restruktureringsprosess?

**Virksomheten må** tilpasses nye rammebetingelser. En typisk tilnærming er å analysere lønnsomhet, prosesser og systemer for så komme opp med ny strategi, nytt organisasjonskart, nye arbeidsprosesser og nye systemer. Ofte lever nye, flotte strategier sitt eget liv, organisasjonen mister fokus og effektiviteten synker med opptil 40 prosent. En varig omstilling handler om å tine opp det bestående av kunnskaper, ferdigheter, holdninger og kultur. Deretter må det jobbes med å stabilisere det nye.

**En restruktureringsprosess** krever en grundig analyse. Budsjetter, lønnsomhets- og risikoanalyser og konsekvenser må utredes. Ved misligholdte lån, likviditetsproblemer og underskudd kreves forhandling med långiverne og reduksjon av kapitalbehovet. Arbeidskapital må frigjøres og eiendeler må selges. Kanskje må forretningsområder selges eller avvikles. Lønnsomhetsforbedring vil være nødvendig for å kunne få eiere eller långivere til å tro på bedriften. Ofte kan kostnader kuttes langt mer enn man trodde var mulig.

**Innleie av** konsulenter, en "due diligence"-prosess og en problemanalyse som ender med en restruktureringsplan som omfatter tilførsel av ny egenkapital/aksjonærlån, ekstern finansiering, kostnadsreduksjoner, inntjeningsøkning og incentiver til nøkkelpersoner. Ressurser flyttes fra lite til mer lønnsomme områder. Permitteringer, omplasseringer, oppsigelser, førtidspensjonering og outsourcing vurderes – alt i dialog med banker, eiere og ansatte.

Ekspertene  
svarer!

**Spørsmål 3:**  
Hvilke utfordringer er størst i en restruktureringsprosess?

**Den største utfordringen** er å ivareta suksesskriteriene a) et godt lederskap, b) effektiv og entydig kommunikasjon, c) måltall for å måle suksessfull fremdrift, d) meningsfylt involvering i prosessen og e) investering i nødvendig infrastruktur. Manglende konkretisering, sprikende ledersignaler og dårlig definert og håndtert motstand er også blant de største utfordringene. Å leve med forandring, handler om å utvikle nye former for trygghet for å mestre usikkerheten.

**En restruktureringsprosess** gir mange utfordringer samtidig. Leverandører, kunder og långivere som stiller strengere krav, samt nedbemanning, krever mye av ledelsen. Foruten finansielle utfordringer kan frykten for å miste kunder, leverandører og ansatte, eller å påføre dem personlige tragedier, være en stor påkjenning. Det er viktig at bedriftens styre er klar over hvor krevende en restruktureringsprosess er, slik at ledelsen får hjelp til å gjennomføre prosessen på en vellykket måte og unngår å bli utbrent selv.

**Det er å innse** problemet i tide. Styret må konkludere med at den restruktureringsplanen man samler seg om, er velbegrunnet og realistisk. Godt forhandlingsklima og god kommunikasjon internt og eksternt er viktig, dessuten å holde den interne motivasjonen oppe mens forhandlingene pågår.



post@nlpca.no  
www.nlpca.no

## Nevro-Lingvistisk Programmering

### Hva kan NLP gjøre for deg?

Ved hjelp av NLP-metoder får du et sett verktøy og teknikker som vil gi deg rask tilgang til nye og svært nyttige strategier for å oppnå det du ønsker profesjonelt og personlig, slik at du blir en mer velfungerende person. Du kan bevisstgjøre samt håndtere daglige utfordringer, endre unyttige vaner, tanker og atferd og bytte det ut med noe du har mer glede av.

"NLP Practitioner-kurs er noe så sjeldent som en varig vitamin-innsprøytning! Innholdet er reflektert og balansert, og verktøyene jeg lærte virker! Jeg sitter igjen med positive erfaringer, gode opplevelser, ny innsikt, endrede vaner og en langt bedre evne til å håndtere livets "ups and downs" enn tidligere."

sier Einar (se referanser – [www.nlpca.no](http://www.nlpca.no))

### Hva er NLP?

NLP, eller Nevro-Lingvistisk Programmering er vitenskapen om hvordan hjernen koder læring og erfaring. Denne kodingen påvirker all kommunikasjon og atferd. Den påvirker hvordan du lærer og hvordan du erfarer verden rundt deg. Den er nøkkelen til å nå mål og oppnå fremgang. Metodene er en praktisk og jordnær tilnærming.

### Kurset har fokus på bla

- Kommunikasjon og språk
- Måloppnåelse og strategier
- Sanseskarphet
- Tilstandskontroll
- Perspektiver
- Verdisystemer
- Ledelse og selvledelse
- m.m



Kari Lise Barstad, Trener/Coach

NLP Practitioner-kurs starter i Oslo 4. september 2009





# MISTET PC



# STJÅLET PC



# “LÅNT” PC



# MERKET PC

## Er virksomhetens IKT-utstyr **merket** hos IKT-revisjon, er det sansynlig at det fortsetter å være virksomhetens

En forsvunnet datamaskin kan bety katastrofe. Forsikringen dekker bare selve maskinen – arbeid og data som går tapt, kan ikke erstattes. For ikke å snakke om sensitive data som havner i feil hender...



### Merket utstyr er uattraktivt tyvegods

Risikoen for tyveri senkes enkelt og rimelig ved merking. Merkene kan ikke fjernes uten å ødelegge maskinen. Dermed synker annenhåndsverdien og utstyret blir mindre interessant for tyver.

### Preventiv effekt internt - og større oversikt

Ansatte "glemmer" i langt mindre grad å bringe tilbake lånt utstyr som er merket. Dessuten har administrator nøyaktig oversikt over hvilke maskiner som disponeres av hver enkelt medarbeider.

### Større håp om du mister

For ærlige finnere er det svært lettvinnt å kontakte IKT-revisjons vaktsentral. Og en merket maskin frister lite for uærlige finnere. I dag sitter politiet og hittegodskontor på store lagere av beslaglagte verdier som de ikke finner eiere til.

### Utstyret spores, men IKKE til din virksomhet

En firmatilknyttet PC, Palm eller lignende inneholder oftest informasjon som ikke bør komme i feil hender. Derfor spores det merkede utstyret kun til IKT-revisjon. Vårt vaktssenter er alltid bemannet - og viderekontakter straks eier.

**Det er for sent å angre når utstyret er borte! Kontakt IKT-revisjon i dag på telefon 815 66 355!**

## NYHETER

TIPS

6

GI DE ANSATTE  
MULIGHETER

**LÆRTE MYE OM SEG SELV**  
Hans Tore Brekke fikk hjelp til å se nye sider ved sin kompetanse med hjelp av et outplacement-program.  
FOTO: PRIVAT

FRA GODT TIL BEDRE

## Omdømmet kan styrkes av omstillinger

**Omstillinger og restruktureringer, inklusive oppsigelser, er ikke alltid negativt for omdømmet. Det kan også vitne om handlekraft – dersom det håndteres ryddig og korrekt.**

- Leverandører, kunder og ansatte kan få et bedre inntrykk av bedriften, sier adm.dir. Bjørn Gjerde i SINTEF MRBAS. De har gjort fire regionale omdømmeanalyser og kartlagt omdømmet til nærmere 140 ledende bedrifter på Møre, i Trøndelag, Hedmark og Asker. Populasjonen har bestått av ledere med stor kunnskap om virksomhetene i sin region. Dette har gitt svært høy validitet på svarene. Bedriftene kan sammenligne sine resultater både mot snittet i egen bransje og i forhold til en profil de selv setter opp for hvordan de ønsker at eget omdømme skal være.

- Det er en utfordrende tid for nesten alle bransjer, sier Gjerde. - Og dette gjør det ikke mindre viktig å ha fokus på omdømmehåndtering. Vi ser også gjennom målingene at enkelte virksomheter har en klar utfordring når det gjelder å håndtere vanskelige situasjoner. Dette er noe som mange heller ikke har trening i, etter mange år med oppgang.

Måten man håndterer en krise/omstilling på, er avgjørende for omdømmet. Involvering av ansatte og andre berørte i en tidlig fase, forsøk på å bruke de omstillingsmidler som finnes og åpenhet om omstillingsprosessen kan påvirke utfallet. Gjort på rett måte, kan mange komme styrket ut. Søk gjerne råd, er anbefalingen fra Gjerde: - Bruk eget styre, nettverk eller konsulenter med kompetanse og erfaring, avslutter han.

## Snakker pent om sin gamle arbeidsgiver

■ **Spørsmål:** Hvordan får du folk som slutter eller blir sagt opp til å snakke pent om deg etterpå?

■ **Svar:** Ved å tilby outplacement – selv om de ikke har krav på det.

Etter 18 år i samme shippingsselskap, fant Hans Tore Brekke at nok var nok. De samme lunsj-samtalene med de samme kollegene og de samme arbeidsoppgavene helt frem til pensjonsalderen fristet ikke.

Derfor tok han et sabbatsår. Da han kom tilbake, kom det omstruktureringer – og han valgte å slutte.

**Selvfølelse**

44-åringen legger ikke skjul på at det gikk ut over selvfølelsen å søke jobb etter jobb i sin gamle bransje når man alltid har hatt suksess i arbeidslivet. Men et år etter at han hadde sluttet, tilbød hans gamle arbeidsgiver å betale et outplacementprogram.

Etter noen måneder fikk han en

spennende jobb i en helt annen bransje.

- Nå jobber jeg i administrasjonen ved Universitetet i Oslo, og arbeidsoppgavene passer meg enda bedre enn de jeg hadde før.

**Selvinnsikt**

For Brekke var det vesentlig i outplacementerfaringen at han fikk hjelp til å se nye sider ved sin egen kompetanse og sine egne preferanser.

Han er derimot mindre enig i den vekten de fleste selskapene

legger på nettverksbygging.

- Jeg lærte meg å utvide søkefeltet. Samtidig fikk jeg nyttig input om hvordan min spesielle erfaring vurderes i markedet. Det er lett å tro at det jeg kan, det kan vel alle. Og kanskje tilsvarende lett å tro at man er sterk på områder hvor man ikke er så unik. Jeg lærte mye mer om meg selv enn jeg hadde trodd på forhånd, sier Brekke.

NINA KRAFT

redaksjonen@mediaplanet.com

**Ledere:**

**Sikring av jobb og karriere.  
Sjekk tungvektene i bransjen.**



**Solstad Gruppen**  
Solstad Leder- og Karrieresenter AS

Tlf. +47 22 51 62 00  
[www.solstadgruppen.no](http://www.solstadgruppen.no)

**LØNNSOM OMSTILLING OG UTVIKLING**

NYHETER



# Ta tak i finansene før konkurs er uungåelig

**Spørsmål:** Når skal vi ta tak i den finansielle restruktureringen?

**Svar:** – Før det blir så alvorlig at det ikke er noen vei utenom konkurs, sier partner og advokat Hans Rugset i Brækhus Dege Advokatfirma.

– Gå gjennom hele situasjonen, gjerne sammen med en rådgiver, sier Rugset om hva vi skal gjøre når omsetningen svikter og bedriften begynner å få likviditetsproblemer.

Han anbefaler at vi så tidlig som mulig tar kontakt med banken dersom det oppstår problemer og det er fare for at lånevilkårene brytes. Handlingsrommet er større jo tidligere vi foretar oss noe.

– Ha med deg en plan i møtet med banken, sier Rugset. – Da viser du at du har tenkt gjennom situasjonen og at det kanskje allerede på dette stadiet kan skisseres mulige utveier. Mulighetene er mange, og varierer ut fra be-

driftens situasjon.

**Et eksempel**

En industrivirksomhet som produserer ståldeler til videreføring i møbel- og byggevarebransjen har fått en brå omsetningsnedgang. Svikten innebærer normalt et brudd på lånevilkårene overfor banken, noe bedriften har plikt til å varsle banken om. Når omsetningen svikter, hoper gjerne varelageret seg opp sammen med leverandørgjelden.

– Gå gjennom situasjonen, vurder ulike scenarier og bli enig med kreditorene, sier Rugset.

**For å komme seg** ut av krisen, kan bedriften selge møbeldelen av virksomheten til en industriell investor. Samtidig kan virksomhet som blir igjen nedbemannes. Her er det imidlertid strenge regelverk å forholde seg til.

**Gjelden kan også** reforhandles, noe som innebærer en nøye gjennomgang av kontrakten når det set-



**HA KONTROLL PÅ SITUASJONEN**  
Hans Rugset, partner og advokat hos Brækhus Dege Advokatfirma.

tes opp nye lånevilkår med banken.

**Mye jus**

I eksempelet vårt er det flere juridiske floker. For det første må bedriften forholde seg til gjeldende avtaler med banken. Før møtet med banken er det lurt å sette seg inn i avtalen og ha oversikt over om lånevilkårene er brutt eller ikke.

I en insolvent situasjon er det klare regler for hvordan kredito-

rene skal behandles. Det er ikke lov til å forskjellsbehandle dem, og styret har en godt regulert handleplikt i aksjeloven. Dersom det ikke er en snarlig løsning på de økonomiske vanskelighetene, har styret plikt til å begjære oppbud.

Det er selskapsrettslige regler for hvordan selskaper skal omorganiseres. – Også det skattemessige er utfordrende, sier Rugset. – Både å gjøre det riktig og å gjøre det mest mulig skattebesparende.

Oftest viser det seg at de viktigste verdiene er de ulike rettighetene og patentene som finnes i selskapet. Da kan det være lurt å opprette et holdingsselskap som overtar disse rettighetene for å sikre dem. – Dette er imidlertid noe som kreditorene må gå med på, sier Rugset. – Hvis omdannelsen er et ledd i en større restrukturering, kan de være villige til det.

METTE RYEN

redaksjonen@mediaplanet.com

**NYHETSGLIMT**

**Tilbakeføringsadgang som et ledd i krisepakken** FOTO: SKODONNELL/ISTOCK

TILBAKEFØRING

**Skattefradrag for underskudd**

■ Det er midlertidig mulighet for selskaper å tilbakeføre underskudd i 2008 og 2009 for å få fradrag i inntekten for de to foregående årene. Underskudd for inntektsåret 2008 kan tilbakeføres til fradrag i inntektsårene 2006 og 2007, og underskudd for inntektsåret 2009 kan tilbakeføres til fradrag i inntektsårene 2007 og 2008.

Underskuddet er begrenset til 20 millioner for hvert inntektsår. Tilbakeføringsadgangen er et ledd i regjeringens krisepakke, og supplerer andre regler om fremføring av underskudd.

KILDE: WWW.SKATTESTATEN.NO

# Nå er fakturering like enkelt som kortbetaling!

Utvid din nettbutikk med **PayEx FAKTURA™**. Tjenesten er like enkel som kortbetaling og er det nyeste betalingsmiddelet i vår komplette betalingsportal for netthandel.

Du har sikkert en rekke ulike leverandører og samarbeidspartnere som har forskjellige komplekse behov når det kommer til å betale. Med PayEx betalingsportal™ så får du en partner som håndterer alle betalingsmiddel, med ett teknisk grensesnitt og en kanal for alle betalingsmiddel. Det siste tilskuddet i våre tjenester er PayEx Faktura™.

PayEx hjelper deg med alt fra fakturering til inkasso. PayEx hjelper deg med å ta betalt og din kunde med å betale. Kontakt oss så kan vi fortelle deg hvor enkelt det kan gjøres.



VI ER EKSPERTER PÅ BETALINGER. Mellom bedrifter. Mellom mennesker. Mellom mennesker og bedrifter. Besøk [www.payex.no](http://www.payex.no)



## PERSONLIG INNSIKT

**Sterk medisin har vært nødvendig** for Selvaagbygg. Bedriften har med bakgrunn i ekstremt lavt boligsalg måttet gå fra boligbygging på egne tomter til å bli en konkurransedyktig aktør innenfor prosjekterings- og entreprenørtjenester.

## Krisetrimmet Selvaagbygg

Vi så tendensen til lavere salg allerede sommeren 2007. Men, ikke ante vi at det ville bli til de grader bråstopp i boligsalg høsten 2008. Selvaagbygg hadde kun ett ben å stå på, nemlig utvikling, bygging og salg av boliger på våre egne tomter. Vi deltok frem til høsten 2008 ikke i anbudsmarkedet. Bråstoppen ble svært dramatisk for oss. Hva gjør vi for å overleve gjennom en tøff periode - frem til 2011?"

Selskapet måtte eksponere seg i et anbudsmarked, noe som var helt nytt for oss. Vår Administrerende Direktør Jon-Erik Lunøe har vært krystallklar: "Her blir det tøft - vår viktigste oppgave er lønnsom drift og å skaffe oppdrag i et for oss nytt marked".

Til nå i 2009 har vi sikret oss flere betydelige oppdrag, som bygging av Midtstubakken og to betydelige næringsbygg. Dette sammen med utbyggingen av henholdsvis Løren og Tjuvholmen, gjør at budsjettet for 2009 er sikret - det gir oss selvtillit.

**Knallhardt kompetansefokus**

Vi har gjennom 2008 og inn i 2009 redusert kapasiteten med ca. 40 %, både innenfor funksjonærer og håndverkere i produksjonen. Dette er selvsagt tøffest for de overtallige, men det påvirker kollegaer og ledere.

Nedbemanning er krevende, samtidig som den utvikler organisasjonen. Vårt fokus var nøye planlegging. En overordnet Masterplan og detaljerte planer for gjennomføring og revitalisering av organisasjonen.

Arbeidsmiljøloven setter ramme for nedbemanning. Vi utarbeidet en egen "oppskrift", som følger AML. Alt fra styrebehandling, involvering av tillitsvalgte, trening av ledere til maler for alle aktiviteter. Selvaagbygg bruker kvalifikasjoner som viktigste kriterium ved utvelgelse av overtallige. Det har ført til prinsipiell uenighet med de tillitsvalgte og Felleforbundet, som mener kun ansiennitet skal benyttes ved nedbemanning.

Det sier seg selv at en dramatisk omsetningsnedgang er kritisk for bedriften. For å sikre bedriftens videre eksistens, så vi raskt at kompetanse var og er viktigste kriterium for utvelgelse av overtallige. Deretter følger hensynet til ansiennitet og sosiale forhold. En bedrift må uansett bransje, sikre sin fremtid gjennom å besitte den riktige kompetansen.

Vi har fokusert på at de overtallige gis mulighet til raskt å komme ut i ny jobb. Fristilling i oppsigelsesperioden og tilbud om karriereomstilling er våre viktigste virkemidler. De fleste har raskt fått seg ny jobb. Dette er gledelig for arbeidsgiver, samtidig som det er et godt budskap å formidle internt.

**Hva med de som er igjen?**

Selvaagbygg har nå ca. 160 egne håndverkere, ca. 50 funksjonærer i produksjon og administrasjon, samt en egen prosjekteringsavdeling med ca. 30 medarbeidere.

Det er disse som må få oppmerksomheten fremover. Det er lett å glemme det når det koker som verst. Vi har kompetansekartlagt

## NEDBEMANNING

"For å sikre bedriftens videre eksistens, så vi raskt at kompetanse var og er viktigste kriterium for utvelgelse av overtallige."



Erland Ensrud  
HR- Direktør Selvaagbygg.

alle i bedriften. Kompetansesamtaler med medarbeiderne er i gang. Kartleggingen har gitt leder og medarbeider verdifull innsikt i utviklingsområder.

Hver enkelt medarbeider får på denne måten vite hvor han/hun står når det gjelder kvalifikasjoner og kan derfor ta grep for å prestere enda bedre.

**Hva har jeg lært?**

Vi kunne vært tidligere ute med informasjon rundt markedssituasjonen og resultatutvikling. Da vi startet nedbemanningen fikk vi fra enkelte utsagnet "dette kom som lyn fra klar himmel". Samtidig har den erfaringen gjort at selskapet og konsernet i dag er tydeligere på informasjon.

Ledelsen må balansere mellom å "feire oppdrag" og forholde seg til den aktuelle markedssituasjonen. Vi tror nemlig det kan bli enda tøffere utover i 2009. Derfor blir "glansbilder" lite konstruktivt i formidlingen til de ansatte. I det store bildet mener jeg at vår bedrift har gjort nødvendige strukturerendringer, samtidig som endringene totalt har gjort noe positivt med oss. "Vi har vist at vi kan brette opp ermene" - og med det viser vi ekte kjærlighet til bedriften Selvaagbygg.

Dette tegner godt for å sikre lønnsomhet for selskapet fremover. Reisen gjennom det usikre markedet vi for tiden har, opplever det jeg som en lærerik og spennende reise. Det er ikke alt for ofte en vil oppleve slike urolige tider i løpet av arbeidskarrieren og jeg er sikker på at vi kommer styrket ut av dette.



## COACHING MOT STRESS

**Stress**

→ Våren 2005 la Universitetet for Miljø- og Biovitenskap frem en undersøkelse hvis formål var å teste hvorvidt coaching kan redusere stressnivået og grad av utbrenthet i jobben. Undersøkelsen definerte stress som: et resultat av samspillet mellom eksterne arbeidsforhold og individers psykologiske reaksjoner på disse. Stress er et resultat av en mangel på tilpasning mellom individet og dets jobb-omgivelser.

**Coaching**

→ Coaching ble definert som: Coaching er en samtalemetode som antas å påvirke arbeidstakeres stressnivå på to måter: Både gjennom å endre individenes håndtering av ytre stressorer, slik at disse ikke fører til stress i samme grad, og å bedre individenes generelle mestringfølelse og egenvurdering.

**Resultat**

→ Undersøkelsen konkluderte med: a) Coaching reduserte stressnivået hos testpersonene med 15%. b) Personer som går igjennom en periode med coaching opplever mindre rollekonflikt på jobben. c) Testpersonene ble bedre i stand til å håndtere stress. d) Resultatene indikerer at rollekonflikt ikke oppleves som stressende i samme grad som før coaching-perioden, videre at generell jobbmestringfølelse ikke er så viktig for stressnivået. Imidlertid har støtte fra kolleger signifikant betydning for å redusere stressnivået. Dette tyder på at coaching gjør arbeidstakerne bedre i stand til å håndtere rollekonflikter slik at de ikke oppleves som stressende.

KILDE: COACHCONNECT.NO AND NORWEGIAN UNIVERSITY OF LIFESCIENCES

## FINANSKRISEN – HVORDAN KOMMER DIN BEDRIFT BEDRE UT?

Hvordan håndtere utfordringer på fremmedkapitalsiden før kreditorene kommer på banen?

Kontakt:  
Ståle Gjengset, sgj@wiersholm.no  
Kaare P. Sverdrup, kps@wiersholm.no

Håndtering av kreditor- og debitorposisjon i forbindelse med restrukturering, gjeldsforhandling og konkurs.

Kontakt:  
Leif J. Moltke-Hansen, lmh@wiersholm.no  
Erik Ramm, er@wiersholm.no

Hvordan bevare bedriftens kompetanse og sørge for at omstillinger gjennomføres uten unødvendige konflikter?

Kontakt:  
Jan Fougner, jf@wiersholm.no  
Eli Aasheim, ela@wiersholm.no

Wiersholms advokater har kunnskap og erfaring du kan nyttiggjøre deg under finanskrisen. Vi bidrar til løsninger som bringer norske bedrifter styrket gjennom en vanskelig tid.

La våre advokater bistå din bedrift med å håndtere nedsiden og ta vare på oppsiden. Vi ønsker gamle og nye klienter velkommen til konstruktivt samarbeid mot felles mål.

Wiersholm, Mellbye & Bech, advokatfirma AS - M.N.A. Ruseløkkveien 26, 0115 Oslo T: +47 210 210 00. F: +47 210 210 01 www.wiersholm.no

*Wiersholm*

# Coaches®

Training Institute *Norway*



“Frigjør kraften i deg selv og andre.”

## Co- active Coaching – et kraftfullt lederverktøy.

- Hev dine ferdigheter i kommunikasjon
- Bli dyktigere til å føre samtaler med fokus på resultat og læring
- Bli dyktigere til å “gjøre andre gode”.
- Få innsikt i din innvirkning på andre
- Bli mer bevisst på dine styrker og bruken av dem
- Bli mer bevisst på hva som hemmer deg, og hvordan takle det

### Vi tilbyr:

- Coachutdanning som fører frem til sertifisering CPCC, ACC godkjent av ICF
- Internasjonal lederutvikling
- Bedriftsinterne kurs
- Kursholdere av høy internasjonal klasse

## Nye grunnkurs starter:

17. april, Oslo  
8. mai, Bergen  
12. juni, Stavanger

Meld deg på via [www.ctinorway.no](http://www.ctinorway.no) så snart som mulig.  
Det er begrenset antall plasser. Telefon 22 22 46 15

Siden etablering av Coaches Training Institute (CTI) i California i 1992 har modellen for Co-Active Coaching utdannet over 20.000 coacher og ledere over hele verden. Vi er en av de få coach utdannelse i Norge som fører frem til Internasjonal sertifisering godkjent av ICF. Ingen har utdannet flere sertifiserte coacher enn CTI. Det som skiller oss fra andre coachingutdannelse, er vår tro på at det **å være** og **å gjøre** er like viktig. Våre studenter opplever en utfordrende og personlig utvikling som følge av autentisk og praktisk trening “ansikt til ansikt” for å bli dyktige i coaching. Boken “Co-Active Coaching”, skrevet av CTIs grunnlegger, har vært coachingindustriens bestselger siden den ble lansert og er pensum ved mange coachingskoler.

“Dette kurset burde alle ledere ha.”

(Deltaker 2008)

# Engasjerte medarbeidere med fremtidstro er avgjørende for å lykkes med endringsprosesser – også i krisetider



## **smi humanutvikling**

gjennomfører prosesser som skaper og opprettholder engasjement og fleksibilitet i bedrifter som opplever endringer.

Vi bistår din bedrift med:

- Kompetanseanalyse
- Endringskompetanse
- Omstrukturering/omstilling
- Nedbemanning
- Coaching

