

JOBB



Slapt av stat og kommune

Offentlig sektor er for dårlig til å markedsføre seg som arbeidsgiver. Nå kan stat og kommune bruke økonomiske nedgangstider til å fylle opp ubesatte stillinger med kompetente folk. Den oppfordringen kommer fra Knut Hauge (bildet), adm. direktør i Manpower Professional Executive.

Side 5

HESTEKUR FOR LEDERE



Å lede en hest gjennom en innhegning er en tydelig måte å vise sine lederegenskaper på, mener Fabio Manzetti. Han driver sin virksomhet fra Skoklefall gård på Nesodden og i Italia.

FOTO: OLAV OLSEN

Samspill. Hva kan en stresset sjef lære om ydmykhet og kommunikasjon av en fullblodshest? Mye, mener Fabio Manzetti, som har satset på lederopplæring der samspillet mellom dyr og menneske står i fokus.

Lite evaluert. Lederutvikling har så langt vært en vekstbransje, men den er altfor lite evaluert. I verste fall kan den være helsefarlig. Det viser en stor studie utført av BI-forsker Jan Ketil Arnulf.

Side 2, 3 og 4



Mette Manus

Runar Homble

Alexandra Plahte

JOBBEKSPERTENE svarer på dine spørsmål om utdanning og karriere, oppsigelse og arbeidsrett, pensjon og avgangsordninger.



Nyutnevnt høyesterettsdommer Bergljot Webster lærte tidlig å gjøre som arbeidsgiver sier.

Bergljot Webster

Alder: 42 år

Utdannelse: Juridisk embetseksamen ved Universitetet i Oslo

Stilling: Partner og advokat med møterett for høyesterett i advokatfirmaet Hjort

Aktuell: Nyutnevnt dommer i Høyesterett. Tiltrer i løpet av 2009.

Potetmiddag satte standarden

– Å begynne i Høyesterett blir en kjempeutfordring!
– **Hva blir den største forskjellen fra nå, arbeidsmessig?**
– Nå er det veldig hektisk, med mange gjøremål og telefoner hele tiden. Det er nok et høyt arbeidspress i Høyesterett også, men jeg ser for meg at jeg skal få mer tid til å fordype meg i de rene juridiske spørsmålene.

– **Planlegger du å sykle til jobben, som avtroppende høyesterettsdommer Ketil Lund har gjort?**

– Nei, jeg sykler for sakte og bor for langt unna, hehe.

– **Hva var din første jobb?**

– Å lage mat hjemme. Mandag, onsdag og fredag. Strålende godt betalt, 250 kroner i måneden. Så ble jeg sagt opp fordi jeg ikke lagde poteter. Det syntes jeg nemlig var forferdelig kjedelig, siden de måtte vaskes eller skrelles. Men jeg aksepterte ikke å være uten jobben, så jeg gjeninnsatte meg selv.

Min første jobb

– **Du måtte gi deg på potetene?**

– Det ble mer poteter etter dette. Det gjelder å gjøre som arbeidsgiver vil!

– **Hva var din første jobb etter studiene?**

– Advokatfullmektig hos regjeringsadvokaten.

– **Hva lærte du av den jobben, som du har hatt nytte av i din senere karriere?**

– Det var et spesielt sted å begynne som nyutdannet. Vi ble vist mye tillit. Av det lærer man mye.

– Vi prosederte mange saker i retten og fikk erfaring fra det. Jeg lærte å strukturere argumentasjon. Og å få følelsen av hva som går og ikke går, og hvor det er risiko for å tape saken.

– **Er din karriere blitt slik du hadde planlagt?**

– Jeg er blitt advokat og har vært advokat – det er vel i tråd med hva jeg planla. Men nå tar karrieren en vending jeg overhodet ikke hadde planlagt. Man kan ikke planlegge med å bli høyesterettsdommer!

– **Hvilken personlig egenskap har du mest nytte av i din jobb?**

– Oi. Det er å bore meg ned i tingene til jeg skjønner dem – å ikke gi meg før jeg har skjønnet hva det dreier seg om.

– **Er det noen, en leder eller annen yrkesutøver, du beundrer for måten de utfører sine arbeidsoppgaver på?**

– Det er mange jeg beundrer. Må jeg trekke frem én, så er det Magnus Aarbakke. Han var jeg vitenskapelig assistent for da jeg studerte.

– **Hvis du skulle velge et annet yrke eller en annen stilling, hva velger du da?**

– Jeg tror jeg ville ha likt å være en litt mer utpreget leder enn man er som partner i et advokatfirma, men det er vel ikke et yrke? Da jeg var yngre, syntes jeg arkeologi var veldig spennende. På videregående likte jeg realfag godt, spesielt fysikk.

– **Har du et rampete trekk, som du sjelden eller aldri viser frem i jobbsammenheng?**

– Jeg krangler med mannen min, hehe. Men rampete? Jeg gjør mange ting jeg ikke viser frem i jobbsammenheng. Jeg danser for eksempel klassisk ballett!

amund.aune.nilsen@aftenposten.no

Hesten viser

■ Firbent hjelp til ledertrening

Vallaken Noble Twin hilser på mannen i innhegningen på Nesodden. Det er en kompliment, for hester er kresne dyr. De er begge sentrale i en original form for lederopplæring i Norge og Italia.

ULF PETER HELLSTRØM
OLAV OLSEN (foto)

– En gentleman, sier Fabio Manzetti (59) om Noble Twin. Han ser stolt på fullblodshestene sine der de rusler rundt i innhegningen på Skoklefall gård på Nesodden.

Det er landlig harmoni her, kun 35 minutter fra Aker Brygge, bare avbrutt av bilene på veien like ved.

En dose ydmykhet. Hestene har fridag denne overskyede høstdagen. Ofte får de selskap av selv-sikre kvinner og menn med solide bankkonti og ledende stillinger i næringslivet som brått får en dose ydmykhet og selverkjennelse etter møtet med hestene.

– Hva vil du som leder? Hvilke mål har du? Og hvordan skal du få frem budskapet ditt til dine omgivelser? Du tror det kanskje ikke, men hesten hjelper deg med å bli en mer inspirerende og tydelig leder. Du styrker din evne til å visualisere hva du egentlig vil, sier Fabio Manzetti.

Manzetti driver lederkurs på Nesodden. Antallet deltagere pr. kurs kan variere fra noen få til oppimot 20. Kjernen i programmet foregår alltid på individuell basis. Det dreier seg ikke om ridning, men om samspillet mellom hest og menneske i innhegningen. Hver deltager får 10 timer individuelt over 5 økter spredt på flere uker.

Settes på prøve. Deltageren forsøker å formidle sitt budskap til hesten, for eksempel at de skal gå i en sirkel inne i innhegningen. Det er vrient hvis du ikke greier å kommunisere skikkelig. Det bidrar også til at lederegenskapene dine bringes opp til overflaten på en mer effektiv og konkret måte enn på mange kurs og seminarer, mener norskkitalieneren Manzetti. Med sin bakgrunn kjører han sine kurs både i Norge og Italia.

Manzetti har hatt 50-60 ledere i Norge og Italia på sine kurs, som han startet i 2004. Hesteeieren og rådgiveren (internasjonale investeringer og etableringer) er en gammel ringrev, med bakgrunn fra stillinger som leder og rådgiver i blant annet Chase Manhattan, NHO, Bankforeningen og IT-satsingen på Fornebu. Han innrømmer at han ikke har hatt en A4-karriere – og at han elsker å ha mange jern i ilden.

Ingen Redford. Manzetti er vennlig, men også på tå hev. – Skriv hva du vil, men ikke bruk «hestehviskeren» i overskriften, er du snill, sier Manzetti. Han vil for all del ikke bli sammenlignet med Robert Redford i filmen av samme navn fra 1980-tallet.

– Lederutvikling ved hjelp av hester er for seriøst og godt fundert til at det kan forveksles med en «happening», mener han.

«Training Emotions, Enhancing Awareness» er den engelske undertittelen på programmet HorsEcutive. Hovedtyngden av samtalen i programmet foregår inne i en lavvo like ved innhegningene der hestene gresser. Samtalene foregår over en rekke dager, fordelt på nesten like mange uker. Den uformelle atmosfæren er nøkkelen til et vellykket kurs for Manzetti.

Å gå i takt. Han demonstrerer selv hvor viktig det er å lytte og fokusere på hva du vil når du står overfor en hest. Det store dyret blir en vandrende løgnedektor i møtet med mennesker. Føler hesten at du er målrettet, rak i ryggen og konsentrert om samkvemmet mellom deg selv og hesten, blir den aktpågivende og positiv. Den følger deg med hevet hode.

Dere er i takt.

Går du i egne tanker, eller makter du ikke å kommunisere dine ønsker, blir hesten forvirret, eller den mister totalt interessen.

– En av hestene mine, hoppen Tara, har for vane å ta seg en aldri så liten lur hvis den møter en kursdeltager som er åndsfraværende eller mangler interessen for å finne ut av sitt forhold til hesten. Den sover på tre ben og knuser dermed kursdeltageren ved å overse vedkommende fullstendig.

På bølgelengde. Slikt gjør gjerne inntrykk. Det blir et eksempel på hvordan du kan være på bølgelengde – og hvordan du kaver når du ikke er det.

Empati blir dermed et nøkkelbegrep i Manzettis verden. – Det er jo mye antroposofi her, skyter fotografen inn. – Ja, det er nok noe i det, mener Manzetti.

– Får du skikkelig kontakt med en hest, er du bedre rustet også i møtet med mennesker. Du blir sikrere og mer lydhør. Du blomstrer, mener Manzetti.

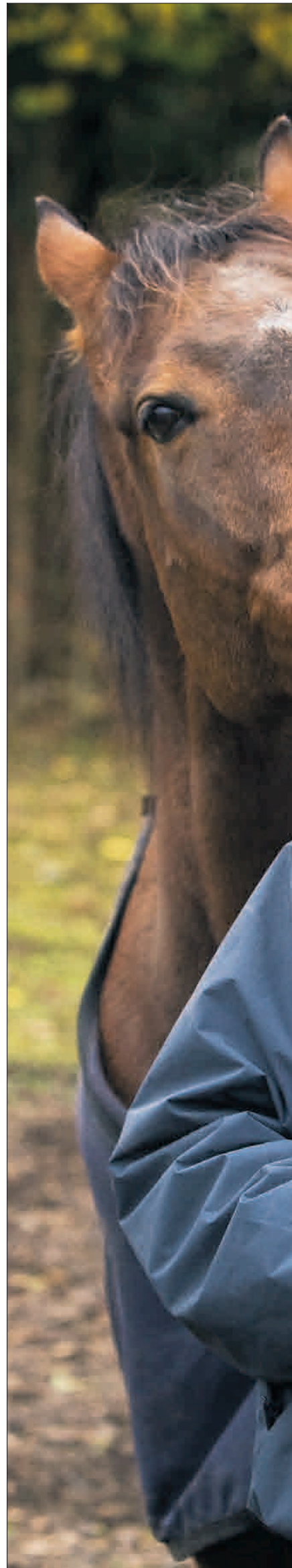
Churchill-sitatet. De firbente er uunnværlige for den tidligere sjeføkonomen i daværende Chase Manhattans virksomhet i Europa. Folk liker hester. Det er noe ved hestens ytre som appellerer til menneskets indre, slik Winston Churchill sa det engang, mener Manzetti.

Hestene på Skoklefall gård er også et synlig tegn på at Manzetti selv har utviklet seg adskillig i sitt liv. Som ung økonom sverget han til tallenes fortrefelighet og modellenes sprengkraft. Senere så han at økonomenes lineære modeller har sine klare begrensninger.

– Det stilles for store forventninger til økonomene, sier Manzetti i dag. Finanskrisen bekrefter hans skepsis mot fagfolk som tror de forvalter den eneste rette sannhet fra sine akademiske læresteder eller finansinstitusjoner.

Nå er regnearktenkningen lagt på hyllen. Det er mennesker og hester som gjelder ute på Skoklefall gård.

ulf.peter.hellstrom@aftenposten.no



deg hva du er god for

■ Fokus på følelser og evnen til å lytte



«Noble Twin» og Fabio Manzetti er på bølgelengde. Hesten gir også ledere en øvelse i ydmykhet og kommunikasjon som gjør dem bedre, mener Manzetti.

«Lederutvikling ved hjelp av hester er for seriøst og godt fundert til at det kan forveksles med en «happening»»

Fabio Manzetti



Fabio Manzettis fullblodshester er uunnværlige hjelpere i lederprogrammet som foregår i Norge og Italia.

- Lederutvikling en vekstbransje

Lederutvikling er blitt nærmest obligatorisk i næringslivet. – Man kan trygt si at dette er blitt en vekstbransje, sier Arne Selvik ved Norges Handelshøyskole.

Fabio Manzettis lederutviklingsprogram HorsEcutive er bare ett av utallige tilbud innen privat sektor rettet mot ledere på alle mulige nivåer i privat sektor. Også i offentlig sektor er slike tilbud etter hvert blitt mer populært.

Seniorkonsulent Selvik ved Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Handelshøyskolen i Bergen har i en årrekke jobbet med Solstrandprogrammet, som helt siden starten i 1953 har vært et av landets mest prestisjefylte utviklingsprogrammer for ledere.

Populært. – Lederutvikling er blitt et populært begrep. Og bare se på utbredelsen av begrepet coaching.

Ambisjonsnivået er veldig ulikt på de mange tilbudene vi ser. Det viktige for den enkelte leder blir å være med på et opplegg som virkelig setter varige spor. Erfaringene viser at svært korte utviklingsprogrammer – kanskje én gang over en periode på et par dager – sjelden er tilstrekkelig, mener Selvik.

Kampen om de gode lederne og nøkkelpersonene har hardnet til gjennom hele etterkrigstiden, i hvert fall inn til finanskrisen slo inn over oss for en drøy måned siden. Tilbudene varierer – fra korte opphold med samtaler, foredrag og oppgaver i løpet av en langhelg på et høyfjellshotell til krevende samlinger over mange uker, kanskje fordelt på et par år.

Utvikler kompetanse. Universiteter og handelshøyskoler over hele verden har utviklet sin kompetanse innen strategi og ledelse. Tilbud om å bli «Executive MBA» eller Bachelorutdanning i ledelse finnes mange steder.

Samtidig er Europa knyttet stadig nærmere sammen, slik at de fremste konkurrentene til norske utviklingstilbud kan være de virkelig prestisjefylte sentrene i utlandet, som INSEAD i Frankrike eller IMD i Sveits, mener Selvik.

I de senere årene har også rådgivnings- og revisjonsgiganter som PriceWaterHouse Coopers og KPMG kastet seg på lederbølgen med egne opplegg.

Fortsetter neste side >>