

**REDAKTØRHÅNDBOKEN**

# SLIK BLIR DU EN BEDRE REDAKTØR

ARNE JENSEN (RED.)





NORSK  
REDAKTØRFORENING

© Norsk Redaktørforening 2023

ISBN: 978-82-91787-11-4

4. utgave 2023

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

Design/layout og omslag: Redaksjonslaboratoriet AS

Trykking og innbinding: Copycat

Utgitt av Norsk Redaktørforening

Norsk Redaktørforening

Pressens hus

Skippergata 24

0154 Oslo

Telefon: 22 40 50 50

E-post: [post@nored.no](mailto:post@nored.no)

**[www.nored.no](http://www.nored.no)**

## FORORD

Håndbøker og annen faglig relevant litteratur, spesielt rettet inn mot redaksjonelle ledere, er det ikke flust av i Norge. Det har Norsk Redaktørforening (NR) ønsket å gjøre noe med. Derfor ga vi i 2010 ut *Redaktørhåndboken – Slik blir du en bedre redaktør*. Den ble svært populær, og fikk sin oppfølger i 2016. Siden den gang har det skjedd en god del som påvirker redaksjonelle ledes rammevilkår, ikke minst på det juridiske området. Derfor gir vi nå ut nok en ny, revidert og delvis nyskrevet utgave, bygget på samme lest som ved to de to forrige utgivelsene. Også denne utgaven er redigert av Arne Jensen, seniorrådgiver og tidligere generalsekretær i Norsk Redaktørforening. Han har også selv skrevet mange av kapitlene.

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

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

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

*Slik blir du en bedre redaktør* er ikke et filosofisk verk. Det er en praktisk innrettet bok som gir konkrete råd og tips om hvordan ulike deler av redaktørjobben kan løses, og grunnleggende faktakunnskap om sentrale fagområder som en redaktør jevnlig må forholde seg til. Her finner du beskrivelser av ulike ledermodeller, veiledninger i viktige redaktørfaglige spørsmål som juss, etikk, innsynsrettigheter og opphavsrett, grundige innføringer i forholdet til ansatte og tillitsvalgte, og konkrete tips om alt fra gjennomføring av effektive møter til hvordan din egen kontrakt bør utformes.

I tillegg kommer et betydelig antall vedlegg; sentrale plakater, normer og avtaler, samt en oversikt over de viktigste medielovene.

Utgivelsen av håndboken skjer parallelt på papir og i en digital versjon som du finner på vårt nettsted [www.nored.no](http://www.nored.no), hvor du for øvrig også finner mer faktakunnskap om journalistikk, medier og utøvelsen av redaktørgjeringen.

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

Oslo, november 2023

**Reidun Kjelling Nybø**  
generalsekretær  
Norsk Redaktørforening

## INNHold

### TI BUD FOR EN LYKKELIG REDAKTØR

---

- |   |   |
|---|---|
| <b>1.</b> Ti bud for en lykkelig redaktør | 9 |
|---|---|

### LEDELSE

---

- |  |    |
|--|----|
| <b>2.</b> Motiver dine medarbeidere    | 25 |
| <b>3.</b> Lederen som coach            | 41 |
| <b>4.</b> Ledelse i tøffe omstillinger | 52 |
| <b>5.</b> Slik bygger du et team       | 63 |

### ETIKK

---

- |  |     |
|--|-----|
| <b>6.</b> Slik unngår du å bli felt i PFU  | 79  |
| <b>7.</b> Slik lager du et etisk regelverk | 101 |
| <b>8.</b> Slik verner du kildene dine      | 115 |

### JUSS

---

- |   |     |
|---|-----|
| <b>9.</b> Innsyn – dette må du vite       | 133 |
| <b>10.</b> 10 bud for å unngå domfellelse | 155 |
| <b>11.</b> Opphavsrett – dette må du vite | 169 |
| <b>12.</b> Forholdet til de tillitsvalgte | 187 |
| <b>13.</b> Ansettelse i arbeidsforhold    | 195 |
| <b>14.</b> Opphør av ansettelsesforhold   | 206 |
| <b>15.</b> Streik – hva gjør redaktørene? | 219 |
-

## INNHold

### REDAKTØRROLLEN

---

<b>16.</b>	Redaktørplakaten – prinsipper og praksis	247
<b>17.</b>	Lovvernet om redaktørrollen	260
<b>18.</b>	Skaff deg en ryddig kontrakt!	276

### SLIK GJØR DU DET ...

---

<b>19.</b>	... leder et effektivt møte	289
<b>20.</b>	... leder en kreativ prosess	300
<b>21.</b>	... styrer din egen tid	308
<b>22.</b>	... forebygger og løser konflikter	321
<b>23.</b>	... gir tilbakemeldinger	335
<b>24.</b>	... gjennomfører medarbeidersamtaler	344
<b>25.</b>	... gjennomfører et jobbintervju	357
	Om bidragsyterne	367

### VEDLEGG

---

1.	Medieansvarsloven	373
2.	Redaktørplakaten	377
3.	Veiledende normer for redaktørers lønns- og arbeidsvilkår	378
4.	Vær Varsom-plakaten	381
5.	Førstesideplakaten – varsomhet til barns beste	388

---

TI BUD  
FOR EN  
LYKKELIG  
REDAKTØR





## KAPITTEL 1

# Ti bud for en lykkelig redaktør

**Arne Jensen**, seniorrådgiver i Norsk Redaktørforening

Å være redaktør er som regel en svært krevende posisjon. Redaktøren står under press fra mange hold. Kryssende forventninger fra sterke grupper og enkeltpersoner, kombinert med ambisjoner om å fylle en samfunnsfunksjon, gjør at redaktørrollen kan oppleves som mer slitsom enn lederstillinger i mange andre deler av samfunnslivet. Det viser seg da også at det å rekruttere godt kvalifiserte fagfolk til redaksjonelle lederstillinger i Norge har vært vanskelig. De siste årene har vi også sett at sirkulasjonen har økt. Redaktørene skifter jobb oftere. Noen ganger skjer det som et naturlig ledd i karriereutvikling for den enkelte eller omstillinger og omorganiseringer i ulike mediehus. Men iblant skjer det også fordi redaktørstillingen sliter så hardt på den enkelte at man ikke klarer å stå i kryssilden av ulike forventninger og krav i mange år.

Dette kapittelet – som innleder håndboken *Slik blir du en bedre redaktør* – har som mål å gi noen konkrete og enkle tips om hvordan du som redaktør kan forebygge noen av de vanligste problemene som redaktører havner i, og hvordan du kan være forberedt på eventuelle konflikter som likevel måtte oppstå. For konflikter er uunngåelig når man har plassert seg i redaktørstolen.

Noen av tipsene vil kanskje fremstå som selvfølgelige, flere av dem har du sikkert hørt før. Like fullt tror vi dette er nyttig som en litt utdypet tipsliste for hvordan hverdagen som redaktør kan bli litt enklere.

## 1. BUD: SKAFF DEG EN GOD OG RYDDIG AVTALE

---

I kapittel 18 går vi gjennom huskelisten for en god redaktørkontrakt. Derfor blir dette bare en kortversjon. For sammenhengens skyld, og som en del av tipslisten for å få en god redaktørtilværelse, hører den imidlertid med.

Det viktigste i en redaktørkontrakt er kanskje det punktet som vies minst oppmerksomhet, i hvert fall når avtalene inngås: Hvordan skal vi avslutte dette ansettelsesforholdet? De færreste planlegger skilsmissen på kirketrappa på vei ut fra vielsen. Men det er nettopp da man bør gjøre det. Det er når stemningen er god og forventningene til det som skal komme er på topp, at du bør holde hodet kaldt et lite øyeblikk og tenke over hvilke problemer som kan oppstå, og at du kanskje ikke skal bli værende i den samme jobben resten av livet. Kontrakten bør regulere både inngang og utgang, men det siste er faktisk kanskje det viktigste. I den sammenheng vil både prinsipper for avslutning av ansettelsesforholdet og mekanismer for konfliktløsning være på plass.

Det blir å sammenligne med forsikringer. Du har innboforsikring, ikke sant? Det er jo ikke fordi du regner med at huset ditt skal brenne eller bli utsatt for innbrudd. Men dersom det verste skulle skje, vet du i det minste at du ikke behøver å bekymre deg for den økonomiske siden av saken. Du sover bedre om nettene. Slik er det med avslutnings- og konfliktløsningsmekanismer i redaktørkontrakter også. Du vet at det er satt ord på hvordan dette skal ordnes. Du behøver ikke å sveve helt i det uvisse dersom en konflikt skulle oppstå.

## 2. BUD: KLARGJØR DIN EGEN ROLLE

---

For de fleste er det å bli redaktør en stor overgang. Vanligvis kommer man fra en jobb som journalist, kanskje vaksjef. Nybakte redaktører stiller med sterk faglig kompetanse, men mange har aldri vært i en lederrolle før. Det er ikke uvanlig å bli leder for de som nettopp var likestilte kolleger. Når du skal etablere deg i rollen, er det viktigere enn du kanskje tror å tydeliggjøre rollen din – både overfor deg selv, de du skal lede og dine overordnede. Sett ord på hvilken funksjon du skal ha, både formelt og praktisk, og hvordan dette vil få konsekvenser for de rundt deg. Ikke minst er det viktig overfor underordnede som har vært nære kolleger, og som du kanskje også regner blant dine private venner. Det formelle rammeverket bør være på plass i form av en stillingsbeskrivelse. Ditt forhold til omgivelsene, praktisk og faktisk, er det bare du som kan definere og håndtere.

Jeg vil ikke gå så langt som å si at du bør stille deg foran speilet, men jeg er overbevist om at du – overfor deg selv – bør sette ord på hva du mener din nye rolle innebærer, og hvordan du har tenkt å håndtere den overfor dem du skal lede og dem du skal rapportere til. Søk råd og tips om noen anerkjente prinsipper for hvordan lederroller i ulike miljøer og bransjer bør håndteres, og velg deg ut noen som passer for deg og din situasjon. Tips kan du få fra mange hold; kolleger, kurs, bøker, venner. Har du en mentor, vil det være et naturlig forankringspunkt. Har du ingen mentor, bør du kanskje skaffe deg en?

Den neste øvelsen handler om å formidle din nye funksjon overfor kolleger, og spesielt dem du skal være sjef for. Det kan skje på flere måter. Du kan – og bør – si noe om det på et redaksjonsmøte eller lignende, hvor det meste av staben er samlet. Noen ord om hvilke forventninger og håp du har til deg selv og til det du og staben skal få til sammen – innenfor det som er ditt mandatområde. Dessuten bør du passe på de anledningene som byr seg, særlig i starten, til å tydeliggjøre beslutningslinjer. Redaksjonelle medarbeidere er som folk flest: De liker tydelighet og forutsigbarhet når

---

det gjelder hvem som bestemmer hva. Klargjør rollen din, uten å fremstå som autoritær. Ledere som hele tiden må gå rundt å rope at de er sjef, vil over tid miste den naturlige autoriteten du bør ha som mål å omgi deg med.

Dette er særlig krevende øvelser for den som rekrutteres til lederstillinger i den redaksjonen hvor de allerede jobber. Plutselig skal du gå fra å være «en av gjengen» til å bli sjef for den samme gjengen. Det er ikke alltid så lett, verken for den som blir sjef, eller for dem som plutselig får en av sine egne plassert i sjefsstolen. Noen forsøker å la alt være mest mulig som før. På noen punkter kan det selvsagt være fornuftig. Men samtidig tror jeg det er viktig å være tydelig på at rollene faktisk er annerledes, og at det kan få betydning i noen situasjoner. Du kan ikke lenger holde deg mer inne med noen bestemte kolleger, og ikke forholde deg like aktivt til dem som ikke var dine favoritter da du var journalist. Du er sjef for alle, på lik linje. Det kan bety at de muntre og fortrolige passiarene med dine beste venner i redaksjonen bør bli litt færre, og at du i stedet retter mer bevisst oppmerksomhet mot dem som du tidligere kanskje ikke var så opptatt av.

### 3. BUD: SKAFF DEG ET NETTVERK

---

Redaktørjobben er ofte ensom. Enten du er ansvarlig redaktør eller underordnet, vil du ofte oppleve at det er få personer å henvende seg til når du har behov for råd og hjelp om faglige og personalmessige utfordringer på jobben, eller du kanskje bare trenger noen å kaste litt ball med. En sjefredaktør rapporterer til sitt styre eller eierrepresentant. De ses gjerne ikke for ofte, i tillegg til at det vil være svært varierende i hvilken grad redaktøren ønsker å ta opp interne forhold i redaksjonen, eller mer publisistiske problemstillinger med styreleder. For mellomlederne er det ofte like vanskelig. Slik mange mediehus er organisert, er det ofte begrenset hva mellomledere eller avdelingsledere kan diskutere seg imellom når det kommer til interne forhold i egen avdeling.

---

Det finnes ingen enkel og umiddelbar løsning på disse utfordringene. I de fleste mediehus er det mer eller mindre faste ledermøter på ulike nivåer. Dersom rutinene for ledermøtene er gode, og de er organisert slik at ikke det faglige spennet blir for stort, så kan dette være et forum for å luften visse typer problemstillinger. Mange vil imidlertid oppleve at ledermøtene har agendaer som ikke gir rom for slikt, eller at antall deltakere og sammensetningen av møtene gjør det vanskelig eller unaturlig å bringe visse spørsmål på bane.

Det beste, selv om det krever litt innsats i starten, er å forsøke å etablere ditt eget nettverk. Drar du på lederkurs, redaktørkurs eller lignende, er det ofte en fin anledning til å knytte kontakter med kolleger som du både får tillit til og som kanskje er i en litt tilsvarende rolle som du selv. De kan fort bli gode «ballspillere» når du trenger noen å tenke litt høyt med. Kanskje har du tidligere journalistkolleger som har havnet i lederposisjoner, og som du kan gjenoppta kontakten med? Kanskje har du venner i lederposisjoner i andre bransjer? Det finnes ingen fasit her. Men jeg mener det er fornuftig å søke å etablere disse støttespillerne før du står oppe i konflikter hvor du virkelig trenger dem. Den fortroligheten som iblant er nødvendig for å legge frem vanskelige problemstillinger fra egen jobb, bør etableres før du virkelig trenger hjelp.

Mange redaktører bruker også personer de kjenner i organisasjonene som samtalepartnere. I NR har vi i løpet av ett år kontakt med ganske mange medlemmer som bruker oss til dette.

## 4. BUD: LÆR DEG REGLENE

---

Redaksjoner er i det daglige ofte preget av uformelle spilleregler. Vi tenker ikke alltid over at det finnes et sett av formelle lover og avtaler som regulerer virksomheten vår. Like fullt er det viktig å sette seg inn i det regelverket som faktisk finnes. God kunnskap om formalitetene vil hjelpe deg som redaktør på to måter:

- Ved å unngå formelle bommerter kan mange konflikter unngås, eller stoppes i en tidlig fase.
- Dersom en konflikt likevel oppstår, er kunnskap om regelverket avgjørende for å kunne håndtere situasjonen på best mulig måte, og dermed unngå at den blir vanskeligere og verre enn høyst nødvendig.

Dette betyr at du bør forsøke å ta deg tid til å sette deg inn i de viktigste prinsippene og reglene i

- Arbeidsmiljøloven
- Hovedavtalen
- Journalistavtalen
- Lokalavtalen
- Ferieloven
- Åndsverkloven

Deler av dette er behandlet i kapitlene 11, 12, 13 og 14 i denne boken.

Poenget er ikke at du som redaktør skal være paragraf- og prinsipptrytter. Derimot vil basiskunnskap om lover og avtaler gi deg trygghet, slik at du ikke opplever å bli «tatt» på formalitetene. Det finnes mange eksempler på at uenighet og konflikter som oppstår i en redaksjon, utvikler seg til å bli mer en diskusjon om formaliteter enn realiteter. Ved å unngå feilgrep knyttet til det formelle, kan du sørge for at eventuelle diskusjoner i det minste har fokuset på det som er sakens kjerne og ikke omkringliggende forhold.

Tillitsvalgte i ulike klubber er ofte godt skolerte i avtaleverket. Det bør du som redaktør også være.

---

## 5. BUD: TA TAK I KONFLIKTENE – IKKE VENT!

---

Å lede redaksjonelle medarbeidere er en vandring i et minelagt område; konfliktene lurer overalt, og de kommer garantert til å treffe deg. Så selv om du har en ambisjon om å unngå dem, og selv om du klarer å lede din redaksjon eller avdeling slik at det virker konfliktforebyggende, så vil konflikter uvegerlig oppstå.

Den første og viktigste regelen for konflikthåndtering er ikke å utsette håndtering av konfliktene. De forsvinner nesten aldri av seg selv, og hva som er like viktig: De blir som regel verre å finne en løsning på etter hvert som tiden går.

Vi kjenner mange eksempler på at redaktører i ulike posisjoner har unngått å ta opp en pågående konflikt i egen redaksjon, i håp om at ting skal «gå over». Det er bare unntaksvis vellykket. Selvsagt er det viktig å ha en tanke om hvilket nivå konflikten skal opp på, før vi i det hele tatt omtaler det som en konflikt. Enhver uenighet om journalistiske eller organisatoriske valg skal selvsagt ikke defineres som en konflikt. Slike diskusjoner har en naturlig plass i kreative og dynamiske organisasjoner, som for eksempel en redaksjon. Konfliktene oppstår når den saklige uenigheten går over i en tilstand som potensielt kan påvirke arbeidsmiljøet og forholdet mellom kolleger, mellom kolleger og ledelse, eller mellom medlemmer av ledergruppen.

Ledere som kan håndtere konflikter, er sterkt ønsket i nesten alle typer organisasjoner, ikke minst i redaksjoner. Journalistene nevner dette som en av de absolutt viktigste egenskapene ved en god redaksjonell leder. Å vise at du ikke er redd for å ta tak i konflikter – ved å gå løs på dem raskt – vil derfor kunne skaffe deg tillit og styrke din posisjon i redaksjonen. Omvendt vil uløste konflikter kunne bli verkebyller som over tid får større konsekvenser enn de fortjener.

## 6. BUD: INFORMER OG DOKUMENTER

---

Det har knapt nok skjedd at en tillitsvalgt – eller andre medarbeidere for den saks skyld – har konfrontert en redaktør med at «vi får for mye informasjon om hva som skjer på huset». Når det oppstår konflikter mellom klubber og ledelse i et mediehus, er mangel på informasjon svært ofte ett av klubbenes ankepunkter. I det daglige vil ofte den enkelte medarbeider ønske seg mer informasjon. Mange sitter med følelsen av de ikke «er informert». Det er veldig annerledes å stå utenfor de foraene som drøfter og legger planer enn å være en del av dem selv. Derfor gjør du klokt i å være så åpen som mulig og gjerne overdrive det du selv kan tenke at er nødvendig.

### **I dette ligger det tre viktige huskereglene:**

- Du kan aldri informere for mye
- Folk glemmer ofte at de faktisk er informert
- Du må lage et system for informasjon som medfører at du også får gjort andre ting

Lag rutiner for deg selv og redaksjonen som gjør at den løpende driften blir rapportert tilbake til redaksjonen. Det handler om alt fra evalueringer av det redaksjonelle produktet, til informasjon om styremøter, opplag/lyttertall/lesertall/seertall, regnskapsresultater, viktige prosesser knyttet til organisering, innkjøp av utstyr og andre investeringer, produktutvikling og så videre.



Nøyaktig hvordan dette skal organiseres vil måtte variere fra redaksjon til redaksjon. Det viktigste er at du finner et system som gjør at du slipper å bli møtt med «vi er ikke blitt informert», eller at du – dersom du likevel blir møtt med det – kan si at «jo, det har dere faktisk!».

God dokumentasjon er et avgjørende suksesskriterium, ikke bare i journalistikken, men også i driften av en redaksjon. Jeg har vært i redaksjoner hvor ingen av de redaksjonelle medarbeiderne hadde stillingsinstrukser. Da mangler noe helt vesentlig. Ikke fordi de journalistene det gjelder ikke skjønner hvordan de skal gjøre jobben sin uten denne beskrivelsen, men fordi en stillingsbeskrivelse er det som konstituerer stillingen og forklarer hva jobben faktisk går ut på, hvem man rapporterer til osv.

Jeg har til stadighet kontakt med redaktører som ikke vet hvor de har arbeidskontrakten sin, eller som har en utdatert kontrakt fra 15 år tilbake og som ikke svarer til den stilling eller de arbeidsoppgaver de har i dag. Det tyder på mangler på mange felt.

Både for den løpende driften av en redaksjon – og ikke minst for håndteringen av potensielle konflikter – er dokumentasjon avgjørende. Derfor er det ikke bare lurt, men helt nødvendig, å sørge for at e-poster, referater, brev, rapporter osv blir tatt vare på i et system som gjør det lett å finne tilbake til dem. Det meste vil du trolig aldri få bruk for. Men den dagen du virkelig har bruk for å rekapitulere en prosess, eller du står midt oppe i en konflikt, vil du være glad for at du tok deg bryet med å lage et system for bevaring av denne dokumentasjonen.

## 7. BUD: GÅ PÅ BROEN NÅR DET BLÅSER OPP!

---

En redaktør er en leder. Det betyr ikke minst å ta ansvar – reelt og praktisk – når enkeltmedarbeidere, eller redaksjonen som sådan, havner i hardt vær. Det er ikke det samme som å forsvare ethvert metodisk eller publisistisk valg i ett og alt. Men det betyr at det er du som redaktør som håndterer de vanskelige situasjonene, og det på en slik måte at det skaper trygghet og størst mulig forutsigbarhet. Klager og trusler om det ene eller andre hører hjemme på redaktørens bord. Den enkelte redaksjonelle medarbeider skal ikke måtte bale med dette alene, eller være den som fronter omstridte redaksjonelle valg eller feilgrep i det offentlige rom.

Noen tenker kanskje at det kan være mest naturlig at de som er nærmest til det striden handler om også er de som bør håndtere det. Jeg mener det er en feilslutning. En av de aller viktigste funksjonene en redaktør har, er å gå på broen og aktivt ta grep når det stormer. Noe av det mer trivielle kan selvsagt delegeres, men søksmål, PFU-klager, trusler av ulik karakter og påstander om ulovlig, uetisk opptreden eller annen type hard kritikk, bør du som redaktør håndtere.

Min erfaring er dessuten at det er en svært god investering, både utad og innad. Utad gir det et viktig signal om at klager tas på alvor. Innad er det nesten ingenting som i samme grad bidrar til å tydeliggjøre din rolle og skape trygghet i redaksjonen for at de har lederen sin i ryggen når de blir satt på journalistiske oppdrag som kan medføre ubehagelige reaksjoner – rettmessige eller ei.

## 8. BUD: MELD FRA HVOR DU GÅR

---

Mange redaktører må i dag av ulike grunner tilbringe en del tid utenfor redaksjonen. Det kan være møter med andre avdelinger på huset, ledergruppemøter, styremøter, møter i konsernet, faglige samlinger og kurs og så videre. Her gjelder det å passe på. Du må sørge for at den allmenne oppfatning av din tilstedeværelse i redaksjonen (eller mangel på sådan) ikke blir rammet av munnhullet om at redaktøren er som Jesus – alle har hørt om ham, men ingen har sett ham.

Den viktigste metoden for å unngå uro og oppgitthet over at du ikke alltid er til stede, er det enkle: informer. Det innebærer noe mer enn å legge inn autosvar på e-postkontoen din. Du må fortelle på forhånd hvor du skal, og aller helst også hva som skal skje der (så sant du kan), og ikke minst hvorfor dette er så viktig at du faktisk ikke er til stede i redaksjonen den tiden dette står på. Når du kommer tilbake bør du – i den grad det ligger til rette for det – forsøke å fortelle om hva du har vært med på, hvilken betydning det har for egen redaksjon og hva (eventuelt) dere kan nyttiggjøre dere av den input du har fått.

På den måten vil redaksjonen i langt større grad oppleve at de er inkludert i din virksomhet utenfor huset, og at dette angår deres egen arbeidsplass. Du er ikke bare «borte i ett eller annet møte», slik det lett blir formulert dersom man ikke har gitt skikkelig beskjed.

## 9. BUD: KJENN DIN BEGRENSNING – DELEGER

---

Du kan ikke gjøre alt selv. Mange redaktører – særlig de som er ferske i stillingen – har en tendens til å ta på seg flere oppgaver enn de bør. Man vil så gjerne få til noe, gjøre noen endringer, tenke nytt, utvikle produktet, organisere redaksjonen bedre osv.

Problemet er at alle har full arbeidsdag som de har, og kanskje vel så det. Resultatet er at du plasserer alle oppgaver som kommer som et resultat av disse prosessene, inn på din egen agenda. I tillegg har mange redaktører opplevd at mer eller mindre faste oppgaver i en redaksjon «henger og slenger». I så fall er det lett for at de som kunne tenkes å ha ansvar for dem, forsøker å dytte problemet oppover i systemet – det vil si til deg.

Lar du disse to styringsprinsippene få sette seg, er det meget fort gjort å gå på en smell og at arbeidsdagene blir meeeegget lange.

Nå er det enkelt å rope ut delegering som en besvergelse. Kanskje det ikke er så enkelt når det kommer til stykket og oppgavene faktisk skal plasseres på noen andres oppgaveliste. Like fullt er det min erfaring at dersom du involverer folk i prosessen, er det utrolig hva de klarer av ekstra oppgaver. De som blir inkludert og opplever at de er med på noe viktig, vil ofte gjøre sitt beste for å få ting til. Du vil trolig få mindre problemer på den måten, enn ved selv å skulle ordne opp i for mange ting, for så å bli konfrontert med prosesser som blir forsinket eller stopper helt opp, fordi du har belagt din egen dag med for mange oppgaver.

## 10. BUD: LIVET ER IKKE BARE JOBB

---

Journalistikken er et fag hvor et sterkt engasjement for yrke og arbeidsplass har gjort at mange tradisjonelt har holdt seg med glidende overganger mellom jobb, hobby og fritid. Engasjement er bra, men for de fleste vil det over tid være uheldig dersom du lar deg fange av jobben på en måte som går ut over din egen fritid og de nærmeste rundt deg. Derfor er det viktig å holde fast ved noen prinsipper – også når du går over i en lederstilling:

- Ikke la arbeidsdagen gjennomgående ha en «flytende» avslutning, med mindre du har bestemt deg for det på forhånd.
- Du skal kunne hente i barnehagen som før – de fleste dager.
- Hold fast på hobbyer, vennesamlinger og treningsvaner, tilpass dem ev. din nye hverdag, men gi ikke slipp på dem.
- Husk at du er en rollemodell – når sjefen «aldri» går hjem, gir du signaler om at det er et suksesskriterium å tilbringe uforholdsmessig mye tid på jobb

I redaksjonelle lederstillinger er det likevel ikke til å unngå at en del arbeid må gjøres på tidspunkter hvor man normalt har fri, og at det kan bli noen lange dager. Det som er viktig er at du organiserer deg slik at det er tydelig når du har tenkt å jobbe utenom vanlig kontortid. Det er viktig for deg selv, men spesielt viktig overfor de nærmeste rundt deg. Hvis du bor sammen med andre, er det et godt råd at du har en fast arbeidsstasjon hvor du sitter hvis du må ta en arbeidsøkt. Vær tydelig på når disse øktene er, og forsøk så langt som mulig å holde avtaler med samboer/ektefelle og barn.

Mye er mulig så lenge du snakker åpent om det i redaksjonen. Flere småbarnsforeldre i redaktørjobber har god erfaring med å melde ut at tiden f.eks. mellom 16 og 20 er familietid. Et annet godt råd er å lage regler i redaksjonen for hvilken type kommunikasjon man bruker til hva, så man slipper å sjekke fire–fem ulike kanaler for sikkerhets skyld, når man egentlig prøver å fokusere på noe annet. Hvordan kontakter man deg hvis det er nødvendig, og hvordan gjør man det med ting som ikke haster? Slike regler er en hjelp både for deg og resten av redaksjonen.

---

## OPPSUMMERT

---

- Skaff deg en god og ryddig avtale
- Klargjør din egen rolle
- Skaff deg et nettverk
- Lær deg reglene
- Ta tak i konfliktene – ikke vent!
- Informer og dokumenter
- Gå på broen når det blåser opp!
- Meld fra hvor du går
- Kjenn din egen begrensning – deleger
- Livet er ikke bare jobb

LEDELSE





## KAPITTEL 2

# Motiver dine medarbeidere

**Truls Rogstad**, opplæringskonsulent i AS Rehabil

### **Hva kjennetegner en god leder?**

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

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

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

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

## TRO PÅ DET DU GJØR!

---

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

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

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

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

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

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

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

### **Still deg selv følgende spørsmål:**

- Er du stolt av å jobbe i selskapet du er ansatt i?
  - Deler du selskapets verdisyn og føler du at verdiene lar seg etterleve?
  - Føler du deg som en god rollemodell for dine medarbeidere?
-

- Er du lojal mot beslutningene selskapet har tatt?
- Føler du eierskap til målene du forventes å oppnå?
- Klarer du å bevare en positiv innstilling også i motgang?

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

## VIS DIN BEGEISTRING

---

Det begynner med deg. Tro på det du gjør!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## DYRK TEAMFØLELSEN

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

Som leder har du taushetsplikt om de betroelsene dine ansatte kommer med. Det skal du selvfølgelig respektere. Samtidig løser man ikke problemer i taushet, så det er viktig å gjøre det du kan for at den ansatte som opplever problemet, selv tar aktivt del i å løse det.

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

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

## INVESTER I EN GOD START

---

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

---

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

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

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

Når man innleder et ansettelsesforhold til mennesker, må man forberede seg. Lag en opplæringsplan, og bruk den. Sett av tid til en grundig og strukturert forberedelse, og involver de menneskene som skal ha ansvar for opplæringen. Sørg for tid og rom for læring, og et treningsmiljø der en nyansatt kan få lov til å gjøre feil, uten at dette får store konsekvenser for selskapet eller kundene.

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

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

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

## VÆR TIL STEDE

---

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

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

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

Da blir rosen enda sterkere.

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

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

Jeg tror ikke du skaper splid i arbeidsmiljøet ved å gjøre forskjell på folk, så lenge du ivaretar respekten for alle, og viser at du bryr deg om alle. Det handler om å skape forståelse for at innsats fortjener belønning

---



og blir lagt merke til. Gir du positiv anerkjennelse, og feirer i felleskap de som gjør en ekstra innsats for teamet, så tror jeg det vil inspirere andre til også å søke anerkjennelse. Da kan det hende du oppnår to ting på en gang: flinke medarbeidere som føler seg verdsatt, og mindre fremtredende medarbeidere som kanskje blir inspirert til å gjøre en ekstra innsats de også.

## VIS OMSORG

---

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

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

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

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

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

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

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

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

---

---

## HA DET GØY PÅ JOBB!

---

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

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

Sosiale arrangement gir noen mennesker energi, og tapper andre for krefter. Noen gleder seg, andre gruer seg. Her må det også være lov å være forskjellige. En kick off blir lettest husket for sitt sosiale innhold, mer enn for det faglige. Du trenger ikke å vente til julebordet med å ha det moro. Du kan ha det gøy i hverdagen, både gjennom uhøytydelige sammenkomster og rom for spøk og latter, og gjennom aktiviteter som kampanjer og konkurranser. Det trenger ikke å koste skjorta. Man kan legge et møte til akebakken, og runde av med en akekonkurranse, eller kombinere personalmøte med en liten grillfest i parken eller på stranda. Det er ikke usannsynlig at det får opp deltakernivået.

Du kan også bruke humor som et virkemiddel for å sette deg i respekt på en annerledes måte. Du kan lage morsomme og barnslige regler for avstraffing som er mer effektive enn en kald skulder, og til glede for langt flere. Alle kan kaste puter på den som ankommer sist til personalmøtet. Da blir det ekstra viktig å komme tidsnok, ikke bare på grunn av respekt

---

for andres tid, men også fordi det er mye mer gøy å kaste puter enn å bli kastet på. Jeg tror at om noen skulle la seg fornærme av en slik avstraffing, vil de sannsynligvis sørge for ikke å komme for sent.

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

## SLIPP MENNESKER TIL

---

Du har et lag med flinke mennesker. Bruk det!

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

Alle vinner på ansvarsdelegering. Du som leder får en nødvendig avlastning, og dine ansatte får en mer spennende hverdag slik at de trives bedre. Et lag fungerer uendelig mye bedre når alle er betydningsfulle og bidrar med det de kan best. Så hvis alle vinner på det, hvorfor kvier ledere seg for å delegere?

La oss se på motargumentene:

### ■ Ikke tid

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

### ■ Det er raskere å gjøre ting selv enn å bruke tid på opplæring

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

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

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

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

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

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

## VÆR EN GOD COACH

---

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

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

Så hvordan får du til et tydelig skille mellom sak og person? Jo, du blir god på å bygge tillit. Hvis du er flink til å vise at du setter pris på dine ansatte, hjelper du dem med å bygge en trygg plattform de kan vokse på.

Denne plattformen er viktig for mestring, og gjør at de blir bedre rustet til å utvikle seg både som mennesker og som medarbeidere. Husk igjen å være konkret når du roser. Da blir effekten sterkere. Vær også konkret når du kommer med konstruktive tilbakemeldinger om ting som bør forbedres. Det er avgjørende for at vedkommende skal kunne gjøre noe med det.

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

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

Når folk tar skrittet ut av sin komfortable flytsone er det viktig å gjøre det kontrollert. Jeg har sagt det før og jeg gjentar: Folk er forskjellige. Det som er en utfordring for meg, er ikke nødvendigvis en utfordring for deg. Derfor er det viktig at du setter deg ned med den ansatte du skal coache, og at dere sammen definerer hvilket ansvar vedkommende kan påta seg:

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

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

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

## VÆR FLINK TIL Å FEIRE!

---

Dere har vært flinke. Vis det!

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

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

Hvordan feirer man så i vanskelige tider med dårlige resultater?

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

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

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

**Bare spør deg selv:**

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

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

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

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

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

Lykke til!

**OPPSUMMERT**

---

- Tro på det du gjør
- Vis din begeistring
- Dyrk teamfølelsen
- Invester i en god start
- Vær til stede
- Vis omsorg
- Ha det gøy på jobb
- Slipp mennesker til
- Vær en god coach
- Vær flink til å feire



## KAPITTEL 3

# Lederen som coach

**Einar Wergeland Jenssen,**

organisasjonspsykolog og adm.dir i AS3 Norge AS

Coaching har i løpet av det siste tiårene blitt et moteord, ikke bare blant fagfolk og konsulenter innen organisasjon og ledelse, men i arbeidslivet generelt. Et raskt søk på Google gir over 1,5 milliarder treff på 0,34 sekunder, og det viser graden av oppmerksomhet fortiden. Av og til blir det slik med moteord og motefenomener – de brukes så hyppig og så unyansert at meningen forsvinner litt for oss.

Coachingtjenester har vokst til en betydelig industri internasjonalt og nasjonalt. Tjenestene er av varierende kvalitet og coach er ingen beskyttet tittel. Hvem som helst kan i prinsippet kalle seg coach. I de senere år har ulike internasjonale sertifiseringsinstanser fått bedre grep om dette og hevet standarder på feltet både på fag, metodikk og fagetikk. International Coachig Federation og European Mentoring and Coaching Coucil er eksempler på dette.

### **Det eksisterer mange myter om coaching:**

- Coaching gir ikke effekt!
- Lederen kan ikke kombinere lederrollen med rollen som coach!
- Coaching er terapi som kun skal utføres av psykologer.
- Coaching er et forbigående motefenomen.

Coaching gir ikke alltid effekt, ledere kan ikke alltid være coacher, coaching er ikke terapi og god coaching vil ikke gå av moten. Coaching er ikke nytt, coaching har kommet for å bli, og du som leder kan i noen situasjoner benytte deg av en coachende tilnærming som metode for å bli mer effektiv i din måte å lede på. En forutsetning er at du tar deg bryet med å lære deg hva det er, i hvilke situasjoner det er hensiktsmessig og hvordan gjennomføre det i praksis. Kanskje er det slik at du gjør mye av det vi kaller coaching allerede – uten at du er deg det bevisst. Læringsmekanismene i coaching er urgamle.

*Jeg kan ikke lære noen noe.  
Jeg kan bare få dem til å tenke.*

Sokrates 470–399 f.Kr.

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

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

## DET NYE ARBEIDSLIVET

---

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

For 20–30 år siden var ledelse gjennom styring og kontroll både mer vanlig, bedre ansett og i større grad mulig enn det er i dagens arbeidsliv. Ledere den gang baserte seg i større grad på instruksjoner og ordrer og på ulike kontrollmekanismer som sikret at medarbeiderne utøvet hensiktsmessig atferd i henhold til virksomhetens mål. Dette ble betraktet som god og effektiv ledelse. Datidens ledere kunne utøve den form for lederskap fordi de sto i en annen maktposisjon i forhold til sine medarbeidere enn de fleste av vår tids bedriftsledere gjør. For å sette det på spissen kan vi si at datidens medarbeidere var heldige som fikk lov til å jobbe for bedriften som eide produksjonsutstyret. I dag er dette maktforholdet snudd på hodet – bedriftene er heldige dersom de dyktige medarbeiderne ønsker å jobbe for dem og bli værende. Medarbeiderne eier sin egen kunnskap, som bedriften er avhengig av for å kunne skape verdier for sine kunder. Derfor bruker bedriftene av i dag betydelig mer ressurser på å fremstå som attraktive arbeidsplasser for å tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere. Et sykehus som plutselig mister et par kirurger, vil merke det så det svir på antall operasjoner utført. Et lite konsulentfirma som mister en av sine seniorer likeså. Dagens virksomheter er svært sårbare for å miste personer som besitter kritisk kompetanse. I den senere tids finanskrise har jeg med interesse lagt merke til bedrifter som har handlet litt motstrøms. På tross av dårlige tider har de fokusert på å rekruttere dyktige mennesker fremfor å nedbemanne. Denne prioriteringen skyldes at de har erfart hvor krevende det er å få de dyktige menneskene tilbake når nedgangstidene snur til oppgang.

---

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

## KOMPETANSE = TRYGGHET

---

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

En annen viktig årsak til det nye ledelsesidealet er at teknologisk utvikling driver endring eksponentielt. For mye styring og kontroll svekker endringskapasitet og tempo. Er det noe organisasjoner trenger i dag så er det tempo. Ledere kan ikke lenger involveres i alle de små endringer som til enhver tid må skje for at virksomheten skal være på høyden. De må overlate mer ansvar til sine medarbeidere. Medarbeidere tar mer del i lederskap i dag. Fremfor å bruke krefter på å styre og kontrollere, innretter de sin ledelse på å gjøre medarbeidere gode og på å utvikle dem i arbeidssituasjonen slik at de blir i stand til å lede seg selv og å ta mer ansvar. Her kommer coaching inn som en effektiv tilnærming.

---

## HVA ER COACHING?

---

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

Ved å lytte aktivt og stille gode og virkningsfulle spørsmål stimuleres den som mottar coaching (heretter kalt coachi) til å reflektere over egne fortolkninger av situasjoner, til å vurdere handlingsalternativer og til å velge handlinger. Gjennom coachingprosessen får ofte coachi mot til å gjøre mer enn vedkommende i utgangspunktet trodde han/hun var i stand til. Coaching er en prosess ofte bestående av flere samtaler over tid slik at det skapes en vekselvirkning mellom å føre dialog med coach, prøve ut handlingsalternativer i arbeidssituasjonen og å reflektere over erfaringer i etterkant sammen med coach. På denne måten skaper coaching betingelser for erfaringslæring slik at forståelsesrammer og handlingsrepertoar utvides. Coaching kan skje planmessig over tid ved at leder og medarbeidere avtaler flere møter om en medarbeiders utviklingsbehov. Mer vanlig enn en planlagt coachingprosess, er nok den spontante coachingen hvor en der og da velger en coachende tilnærming.

Det kan ta noe mer tid enn om du gir et klart svar, men på den annen side styrker du sannsynligheten for at medarbeideren selv lærer hvordan å komme frem til løsning i dette og liknende problemer.

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

Når mennesker vi kjenner kommer til oss med en problemstilling, har vi lett for å gjøre to ting: 1) snakke om oss selv og egne erfaringer med samme problemstilling og 2) gi konkrete råd om hva vedkommende bør

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

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

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

## HVA GJØR EN PERSON SOM COACHER?

---

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

- Han så sider ved meg som jeg ikke engang var klar over selv. Han påpekte ofte disse sidene for meg.

- Hun fikk meg til å tro at jeg kunne klare ting jeg trodde jeg ikke ville klare.

- Hun forventet mye av meg og slapp meg aldri før jeg reflekterte nøye over de valgene jeg sto overfor.

- Han hadde alltid tid til meg når jeg kom med problemstillinger jeg sto overfor.

- Han ga meg alltid ærlige tilbakemeldinger. Det var ikke alltid hyggelig å høre, men på en måte var det likevel veldig trygt å få sakene servert rett frem uten filter.

- Gjennom å snakke med NN forsto jeg at det egentlig er opp til meg selv å gjøre noe med ting – oftere enn jeg liker å tro er det mitt ansvar og ikke andres. Selv når jeg synes jeg har god grunn til å ha noe å klage på, kan jeg ta viktig ansvar.

- Vedkommende fikk meg til oppdage hvordan jeg begrenset meg selv gjennom måten jeg tenkte på.

Vi greier ikke å utvikle vårt potensial alene. Historiene jeg får høre vitner om at slike personer er veldig viktige for oss når det gjelder å oppdage og utvikle det som bor i oss av talenter. Vi trenger bekreftelse fra omgivelsene, tilbakemeldinger, samt personer som vi er trygge på og som gjennom gode spørsmål og god sparring hjelper oss å reflektere over egne erfaringer og lære av dem. Vi kan ha mange erfaringer i arbeidslivet, men dersom vi ikke reflekterer over dem, lærer vi ikke mye. Det disse personene gjør for oss er i stor grad i overensstemmelse med hva gode coacher gjør.

**Dyktige coacher bruker følgende ferdigheter på en systematisk måte:**

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



## COACHING I LEDELSE

---

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

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

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

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

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

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

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

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

## HVORDAN BLI EN COACHENDE LEDER?

---

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

Å velge en coachende tilnærning er lett å skrive om og ikke alltid så lett å gjøre. For ledere handler det mye om tid. Det tar lengre tid å coache enn å gi svar – hvis man har svar.

---

Jeg kan forstille meg hva noen av dere har tenkt underveis når dere har lest om coachende ledelse.

Er han egentlig klar over hvor tettpakka tidsmessig min tid er som leder? Vet han hva han snakker om?

Jeg er klar over at i enkelte situasjoner er det ikke tid og rom for å gjøre noe annet enn å gi instruksjer. Oftere enn de fleste ledere tror, har de anledning til å unngå den korteste veien og innta en coachende tilnærming overfor medarbeidere. Ved å coache medarbeidere stimulerer du til refleksjon, selvledelse og til selvstendighet. Du investerer litt tid som du sannsynligvis får igjen i bøtter og spann på sikt. Den lengste veien kan til syvende og sist vise seg å bli den korteste.

## TENK OM ...

---

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

## KAPITTEL 4

# Ledelse i tøffe omstillinger

**Einar Wergeland Jenssen,**

organisasjonspsykolog og adm.dr i AS3 Norge AS

Omstillinger kan være godt planlagte, ønskede endringer og et positivt løft både for organisasjonen og medarbeiderne. Andre ganger opplever man å rammes av forhold som er utenfor ens egen kontroll og som i større grad oppleves som en trussel enn som en mulighet! Det siste er nok tilfelle for mange bedrifter som merker at inntektsgrunnlaget svikter. I de senere år ser vi en klar tendens til at bedrifter som er i stand til å lære av sine endringsinitiativer kommer i forkant og utvikler det vi kan kalle endringskapasitet. Den klassiske «endringsprosessen» som starter på et punkt og slutter på et senere punkt hører med til sjeldenhetene. Kontinuerlig utvikling er i dag en naturlig del av alle organisasjoner – offentlige som private.

Ledelse handler i stor grad om å føre noe fra en tilstand til noe nytt. Ledelse uten denne dimensjonen vil vi kunne karakterisere som administrasjon og drift. Å lede i omfattende endringer er krevende og det stiller krav til strategisk kunnskap, juridisk kunnskap og ikke minst psykologisk kunnskap. Dette kapitlet tar for seg viktige mellommenneskelige utfordringer i omstillinger. Med omstilling menes de samlede endringer en organisasjon må gjennomføre for å tilpasse seg skiftende markedsforhold, endrede kundekrav, ny teknologi og gjerne en god blanding av dette. Omstilling vil typisk innebære strukturelle endringer, endring av forretningsmodell og kompetanseutvikling.

Som mennesker har vi et behov for utvikling, men også et grunnleggende behov for trygghet og stabilitet. Et sentralt mål for å oppnå en vellykket omstilling både for organisasjonen og medarbeiderne er derfor å planlegge

og gjennomføre prosessene på en måte som ivaretar organisasjonens behov for endring, og samtidig medarbeideres behov for mening, sammenheng, delaktighet og kontrollopplevelse. For ledere er dette forbundet med paradokser og en utpreget balansekunst.

## MOTSTAND

---

De fleste endringsprosesser er forbundet med en viss motstand mot forandring. Det er naturlig og det må forventes. Hvor motkreftene blir satt inn og hvor lenge de varer, kan ledelsen påvirke gjennom sin måte å utøve lederskap på.

Det vi kaller motstand mot endring handler om flere forhold. Det handler sjelden bare om medarbeidere som ikke kan eller vil være med på endringer. Bak motstanden ligger bekymring og uro, men også mye engasjement og et genuint ønske om å påvirke. Et bedre begrep er kanskje ambivalens? Når vi opplever endringer som betyr noe for oss, selvvalgte eller påtvungne, blir vi påvirket av blandede tanker og følelser. For eksempel kan vi på et logisk plan se fornuften for bedriften, men samtidig synes at endringene er negative for en selv. Rotårsakene til motstanden kan typisk deles i 3 katagorier; 1) mangel på mening og 2) utsikter til tap og 3) manglende tillit til dem som leder prosessene.

Mennesker er i utgangspunktet ikke imot endringer, men vi trenger noe tid til å forstå hvorfor endring er nødvendig. For å mobilisere endringskraft

---

må endringene oppleves som meningsfulle. Det må også være tydelig hva som er ambisjonene og målene med endringene. Selv om du som leder vet hvorfor endringen er iverksatt og i hvilken retning bedriften skal bevege seg mot, bør du ikke ta for gitt at dine ansatte har den samme innsikten. Legg heller til grunn at de ikke har samme forståelse. En trenger ikke være psykolog eller ledelsesforsker for å forstå dette, men likevel er det nettopp her de klassiske feil gjøres i organisatoriske endringsprosesser. Som oftest er det slik at ledere besitter mer og grundigere informasjon og har hatt vesentlig lenger tid til å forstå argumentasjonen som ligger til grunn for organisasjonens retning og valg av tiltak. Forutsetningene for å bli med på endringene er derfor svært ulike og det kan fort prege fremdriften over lang tid. Det er knapt grenser for hvor lenge motstanden kan vare dersom en ikke stopper opp, lytter ut substansen i motstanden og eventuelt gjør nødvendige tilpasninger i prosessen.

Videre må de ansatte oppleve at de som styrer endringsarbeidet, er opptatt av å lytte til deres kunnskap og innspill og legge til rette slik at de kan få til vaneendringene i praksis. Er det ikke rom for innspill, medvirkning eller arenaer for dialog, vil det naturlig oppstå motstand i form av negative følelser og treghet i gjennomføringen.

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

## ER DET VIRKELIG NØDVENDIG MED OMSTILLING?

---

Normalt skjer endringer på arbeidsplasser kontinuerlig – ofte uten at det skaper nevneverdig støy. Det er fordi mange endringer skjer som et resultat av gode ideer som settes ut i live – ideer som er ønsket fra de som skal iverksette dem. På denne måten skjer stadige forbedringer i små skritt uten at det oppleves som endring.

---

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

Ansattes reaksjoner samvarierer med i hvilken grad endringene oppfattes som legitime. Hva som er legitime grunner til å iverksette forandringer og hva som ikke gir legitimitet, vil alltid speile samfunnet vi lever i og historien organisasjonen bærer med seg. Når en hjørnesteinsbedrift som har sikret et lokalsamfunn arbeidsplasser går på børs og sier opp folk for å maksimere utbyttet, skjer ikke det uten reaksjoner, uten at noe går i stykker på veien. Motsatt, når børsene stuper, uroen brer seg og annonsesalget faller raskt, er det til å fatte selv om det svir. De fleste forstår at endring er nødvendig – det eksisterer en nødvendig endringserkjennelse som lettere legitimerer at endring må skje. Selv om ikke alle er enige i valgene som blir tatt, vil det være en bred forståelse for at det må tas valg som gjør vondt for at virksomheten skal overleve og arbeidsplasser ivaretas.

Legitimiteten for endringene er ikke tilstrekkelig til stede i organisasjonen med mindre gode argumenter kommuniseres tydelig og ofte. Av og til går dette hardt utover tilliten til ledelsen, noe som gjør ledelse enda mer krevende. Misstilliten vil ligge i luften og forstyrre kommunikasjonen i virksomheten dersom opplevelse av legitimitet uteblir.

Tydelige kriser kan bidra til å mobilisere endringskraft hvis det blir åpenbart for medarbeiderne at det må gjøres noe. Vanskeligere er det når status quo oppleves som tilfredsstillende og endringene er begrunnet i et ønske fra eiere om å optimalisere lønnsomheten ytterligere. Da vil mange ansatte ha problemer med å forstå hvorfor ledelsen har tatt sine beslutninger. Dette betyr ikke at man, som det fremkommer i enkelte ledelsesbøker, skal skape en krise i den hensikt å mobilisere endringskraft. Kriser kan skape bevegelse raskt men kraften har en tendens til ikke å vedvare. I stedet skapes utmattelse. Det som motiverer over tid er jevnlig kommunikasjon om mulighetene bedriften har i den kontekst den befinner seg.

## HVA BETYR DET FOR MEG?

---

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

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

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

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

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

Noen er åpne om egen situasjon og behov, andre vil kun si fra når det oppleves som helt nødvendig. Enkelte vil ikke for sitt bare liv vise sin sårbarhet. Dette er noe av grunnen til at vi aldri helt kan forutse hvordan

---



omstilling vil påvirke den enkelte. Selv små endringer kan rokke ved sammenhenger og verdier som kan ha stor betydning for den som blir rammet. Hvor gode grunner man har for å bekymre seg er derfor på mange måter underordnet – bekymringen er reell for den som bekymrer seg. Ledere må forstå dette og ta det på alvor. Det er fullt mulig å både vise forståelse for hvordan endring treffer, både positivt og negativt, og samtidig holde fast i de beslutninger som er nødvendige for bedriftens overlevelse.

## ARBEIDETS BETYDNING

---

Arbeidet er for de fleste av oss en viktig kilde til bekreftelse og utvikling. Vi gjør nytte for oss, vi opplever mestring, anerkjennelse og vi inngår i en sosial sammenheng i tillegg til familie og venner. Det er likevel klart at medarbeidernes tilknytning til arbeidet varierer. Noen drives av et kall. For dem kan jobben bety «alt». Andre kan agere mer som «lønnsmottakere» hvor jobben kun er et middel til inntekt. For noen er deres identitet sterkt knyttet til det å arbeide på nettopp den arbeidsplassen eller inneha akkurat den posisjonen! Da føler en seg gjerne mer truet dersom jobben er i fare.

I tillegg til arbeidets betydning for den enkelte, vil vedkommendes vurdering av egen kompetanse og attraktivitet som arbeidstaker ha betydning for i hvilken uro eller entusiasme som vekkes. Når en har jobbet lenge i en bedrift, og kanskje i samme jobb, får en ofte et begrenset blikk på hva en faktisk kan. Mange nedvurderer egen kompetanse og kan trenge hjelp til å se at de duger i andre sammenhenger. Ekstern karriereweiledning er ofte god hjelp her og bidrar til at folk lettere «flytter» seg mentalt. Samtidig er det klart at alder, erfaringsbakgrunn og situasjonen i arbeidsmarkedet på det aktuelle tidspunktet har betydning.

## VANLIGE REAKSJONER

---

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

For noen kan likevel egen følelsesmessig aktivering være overraskende sterk. Det er da viktig å bli møtt på en konstruktiv måte av leder og kollegaer. I mange tilfeller kan de vanskelige følelsene medarbeidere opplever, komme til uttrykk på måter som ledere synes er krevende å håndtere. Det er lettere å føle omsorg for en som gråter enn for en som er sint og som anklager ledelsen for dårlig lederskap. Her det viktig med kloke ledere. Ledere som tør møte sine medarbeidere både individuelt og i forsamlinger. Ledere som evner å se «bakenfor» medarbeidernes umiddelbare uttrykk og som forstår hvilke følelser som ligger til grunn. Det å godta at medarbeidere reagerer og at følelsene kan prege dem i en tid fremover er et viktig steg på veien til å håndtere situasjonen. Der ledere bidrar til et klima preget av forståelse og dialog er det generelt større endringspotensial.

## NÅR BEKYMNINGEN MELDER SEG

---

Av og til kan vi bli mer enn vanlig bekymret for medarbeidere under og i etterkant av omstilling/oppsigelsesprosesser. Det er viktig å minne seg selv om det normale ved å reagere, at det stort sett går bra. Samtidig kan vi se på bekymringen som et viktig verktøy for ledere. Når du er bekymret, er det ofte grunn til å ta initiativ. Det å vise omsorg dersom du er i posisjon til dette, å sjekke ut med den som er rammet om de har et nettverk å lene

---

seg mot, å oppfordre til bruk av tilgjengelige støtteordninger i eller utenfor bedriften, er eksempler på gode grep i slike situasjoner. Sitt heller ikke alene med bekymringen, del den med lederkollegaer du har et fortrolig forhold til. Men husk, du kan aldri overta ansvaret for andres liv og handlinger. Du kan gjøre ditt for å være en god leder, kollega og medmenneske, men til slutt er det den enkelte som sitter igjen med ansvaret for eget liv.

---

## EN GOD AVSLUTNING

---

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

---

## DE SOM BLIR IGJEN OG VEIEN VIDERE

---

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

Av og til råder det en forventning om at de som får beholde jobben, skal være så tilfredse med dette at ytterligere oppfølging ikke er nødvendig. Så enkelt er det ikke. Mange av de som fikk bli, kan oppleve noen av de samme reaksjonene som de som gikk. Jobbmessige og personlige bånd er brutt, bånd som kan ha vært avgjørende for både trivsel og arbeidsglede.

---

Noen kan kjenne på følelser av skyld. Var det riktig at det var jeg som ble og hen som gikk? Var det virkelig mine faglige kvalifikasjoner eller var det «trynefaktoren» som var avgjørende? Hva tenker de andre? Åpenhet omkring prosess og kriterier for seleksjon vil bidra til å redusere usikkerheten. Det vil likevel alltid være et rom for tvil, og alltid være noen som fyller det!

## VIKTIGE LEDERE – FOKUS PÅ VIDERE UTVIKLING

---

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

Gode strukturer rundt ledelse og ivaretagelse av ledere er viktig. Bedrifter som har nedbemannet gjentatte ganger gjør ofte en kardinalfeil. De tenker at dette kan de og glemmer at dette er ferskvare og en kollektiv prestasjon som krever grundig planlegging og koordinering hver gang. De virksomhetene som samler ledere og trener dem spesielt på kritiske situasjoner i omstillingsarbeidet får til bedre kvalitet i sine prosesser. Gevinsten er mindre støy og at de mister færre nøkkelmedarbeidere som de trenger for å dra organisasjonen videre. Det er forbundet med store økonomiske gevinster – et regnestykke som sjelden kommer frem i noe Excel-ark.

## VIKTIGE GREP FOR OMSTILLING

---

**1. Bruk tid og krefter på å skape erkjennelse for at endringen må skje. Forklar hvorfor!**

**2. Angi en retning og tydelige mål som viser hvor dere skal og hvorfor**

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

**3. Kommuniser retningen ofte og i mange situasjoner**

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

**4. Aktiv styring over informasjonen**

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

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

### 5. Skap realistiske forventninger

Omstillinger er ofte en periode preget av kaos. Mye skjer på en gang, og nye ting skal tilvennes og læres. Dette vil av mange oppleves som slitsomt. Forutsigbarhet er stressdempende i seg selv. Å skape realistiske forventninger om at slike situasjoner vil oppstå, kan virke forbyggende på den enkeltes evne til å mestre ubehaget knyttet til omstillingsprosessen.

### 6. Våg å møte motstanden

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

### 7. Planlegg for kortsiktige gevinster

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

### 8. God avskjed

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

### 9. Fokuser på videre utvikling og på de gjenværende

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

---

## KAPITTEL 5

# Slik bygger du et team

**Paal Leveraas**, coach og journalist

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

Poenget med å sette sammen et team er at team formodentlig produserer resultater som enkeltpersoner ikke kan oppnå på egenhånd. Team eksisterer for å skape noe. Resultatene av teamarbeidet er drivkraften i alt teamet foretar seg.

Sett fra innsiden er ikke resultater nok. For teamet kan resultatet være en viktig motivasjonsfaktor, men det er ikke nok. Gode teamopplevelser kjennetegnes ved en dyp tilfredsstillelse over måten resultatene ble oppnådd på. Teamfølelse er en grunnleggende positiv følelse, og for å forstå hvordan gode team skapes, trenger vi også å forstå hva som skaper teamfølelse.

## HVA ER ET TEAM?

---

En av mange gode definisjoner på team er: «Et team er en utvalgt gruppe mennesker med en felles oppgave og klart definerte målsetninger og roller og med et ansvar for resultater».

Spørsmålet «er vi egentlig et team?» er det jeg oftest møter hos teammedlemmer. Under ligger et dypt ønske om å jobbe mer som et team og mindre som en samling enkeltindivider med hver sine agendaer. Iblant kan ordet «team» føles som en tvangstrøye tredd nedover hodene på en

---

gjeng individer fordi administrerende direktør har oppfattet at det er viktig og trendy med «teamwork».

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

- Et **prosjektteam** er satt sammen for å løse en spesifikk oppgave ofte innen en gitt tidsfrist. Teamet samles, definerer oppgaven, løser den, og oppløses deretter igjen. Når en større reportasje skal lages vil det ofte være hensiktsmessig å sette sammen et prosjektteam.
- Et **tverrfunksjonelt team** har ikke nødvendigvis klart definerte oppgaver og en tidsfrist å forholde seg til. Typiske tverrfunksjonelle team er en ledergruppe eller et styre. Det er gjerne tverrfunksjonelle team som strever mest med å etablere den etterlengtede teamfølelsen.

## TEAMETS LIVSFASER

---

Når to eller flere mennesker møtes dannes det en tredje, usynlig tilstedeværelse, eller en relasjonsenhet<sup>1</sup>. Vi kan beskrive denne tredjeparten med ord som kjemi, dynamikk, atmosfære, stemning. Innen systemteori defineres gjerne dette nettet av relasjoner mellom ulike aktører som et relasjonssystem. Relasjonssystemer fødes, lever og dør, akkurat som alle andre skapninger.

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

---

1 Se boken «Endring – systeminspirert ledelse i praksis», Anne Rød, Flux forlag (2015)



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

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

### **Teamet etableres (forming)**

Den første fasen er når teamet er nyetablert. Fasen varer ikke nødvendigvis lenger enn det tar å avholde et møte hvor teammedlemmene presenteres for hverandre. Det er en fase preget av høflighet og positivitet. Noen teammedlemmer vil være litt engstelige fordi de ennå ikke har helt klart for seg hva teamet skal gjøre eller hva deres rolle i teamet vil være. Andre brenner etter å ta fatt på oppgaven, uten å kaste bort for mye tid på høflighetsfraser.

Som teamleder har du en viktig rolle i denne fasen. Du er limet som binder dem sammen, og din rolle er den eneste som er klar og tydelig. Andre medlemmers roller og ansvarsområder er mindre tydelige.

**TIPS:** Bruk dette første møtet til mer enn å fortelle teamet hva oppgaven er. Snakk like mye om hvordan dere vil jobbe sammen som hva dere vil gjøre sammen. Fokuser på hvordan dere skal ha det fremfor hvordan dere skal gjøre det. Avklar forventninger hos den enkelte og avstem mot forventninger du som teamleder og organisasjonen eller kundene dere arbeider for har til teamet.

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

- hvilket klima skal vi skape i dette teamet?
- hva er dine beste drømmer og verste mareritt for dette teamet?
- hvordan vet du at samarbeidet er en suksess?
- hva vil du forplikte deg til?

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

### **Medlemmene finner sin plass (storming)**

Denne fasen kan være slitsom, og noen team kommer aldri gjennom denne fasen. Sjansen for suksess er større jo mer omsorgsfullt du har ledet teamet gjennom etableringsfasen og derigjennom lagt fundamentet for tillit og forpliktende fellesskap om oppgavene som ligger foran dere.

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

Det er en fase med mange undervannsskjær, og jo bedre din evne er til å «lese» farvannet og handle i henhold til det, jo større sjanse for å komme helskinnet gjennom denne fasen.

**TIPS:** Bruk gode lytteteknikker og anerkjennende ledelse. Gå inn i dette med en holdning som anerkjenner alle røster – også de marginaliserte og upopulære – som «stemmer fra systemet». Når Jens enda en gang bruker statusmøtet til å klage; tre ut av din instinktive reaksjon, og innta en attityde som anerkjenner Jens som en som sier noe som trengs å si i dette systemet. Det han sier kan være 98 prosent feil, men hva er de to prosentene av sannhet?

I denne fasen feiler mange team, og går i oppløsning, eller fortsetter med lav produktivitet og lite samarbeid. I stedet for at en pluss en blir tre, blir det mindre enn to, for ikke bare må de enkelte teammedlemmene forsøke å ivareta sine oppgaver, de skal også hele tiden se seg over skulderen i et miljø preget av mistillit og vonde følelser.

### **Normdanning (norming)**

Gradvis beveger teamet seg inn i »den nye normalen«. Roller blir tydelige og hierarkiske strukturer dannes. Ansvarsområder er definert. Har du gjort en god jobb så langt fremstår du som en tydelig teamleder, mens andre har vokst frem og tatt lederskap på sine felter.

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

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

**TIPS:** Unngå beslutningsvegring og ødeleggende maktkamp ved å innarbeide klare beslutningsstrukturer. Det skal være tydelig hvordan beslutninger tas, hvem som tar dem og hvordan. Klargjør i en tidlig fase hvem som tar hvilke beslutninger, og gi de som får et ansvar et eierskap til sitt område. Klargjør også om beslutninger skal tas av enkeltindivider, gjennom konsensus eller basert på innhenting av råd. Tydeliggjør forventninger til når beslutninger skal tas, og skap gjensidig ansvarlighet ved at teammedlemmene avrapporterer status til deg, en kollega eller i plenum.

**Her er tre gode spørsmål:**

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

**Leveranse (performing)**

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

I denne fasen er teamet mer motstandsdyktig mot endring. Individuelle teammedlemmer kan komme til eller forlate gruppen uten at det påvirker arbeidet i nevneverdig grad, og de nye fasene av forming, storming og performing som oppstår som følge av endringene blir som krusninger på et stille hav i forhold til den friske kulingen med storm i kastene dere gjennomlevde da teamet ble etablert.

### Oppløsning (adjourning)

Prosjektteam eksisterer i en viss periode, og selv mer permanente team kan oppløses gjennom reorganisering og restrukturering. Som teamleder er din jobb å balansere fokuset på resultater mot det å ta vare på individuelle teammedlemmer og teamet som helhet. Når teamet har utført sine oppgaver og går mot oppløsning, er det fornuftig å avslutte samarbeidet på en god måte. Tristhet, sorg og overveldelse kan oversvømme teamet. Et kort «takk for innsatsen» kan skape en følelse av tomhet og savn. Vi har seremonier for de viktige tingene i livene våre. Tenk på hvordan dere skal avrunde samarbeidet på en god måte.

**TIPS:** Målet med en avslutning er at alle skal gå derfra med en klump i halsen og en god, varm følelse innvendig. En god øvelse er å sette alle i en ring. La en stol stå tom. I denne stolen skal hvert enkelt teammedlem ta plass. De andre i teamets jobb er nå å anerkjenne vedkommende, som selv er instruert om at han eller hun kun skal ta imot det som kommer uten kommentarer. Når alle er anerkjent, ta en runde i plenum hvor alle teammedlemmene uttrykker det de trenger å si for å avslutte dette prosjektet. Bruk god tid, fokusér på følelser og læring underveis, og hvordan dette prosjektet har gjort en forskjell i den enkeltes liv og karriere.

## GOD TEAMLEDELSE

Team skal oppnå resultater. God teamledelse og sikker guiding av teamet gjennom de ulike fasene kan akselerere prosessen. For å få dette til, kreves det at du er tilpasningsdyktig og justerer din adferd og tilnærming avhengig av hvor teamet er. Identifiser hvor teamet ditt er, og sjekk deretter ut hva som nå kan gjøres for å bevege teamet mot den fjerde fasen (performing):

FASE	AKTIVITET
<b>Etableringsfasen (forming)</b>	Vær tydelig i din ledelse. Etabler klare mål. Fokuser på hvordan dere skal være sammen. Lag en teamkontrakt.
<b>Posisjoneringsfasen (storming)</b>	Etabler prosesser og prosedyrer. Jobb med konfliktfylte temaer og bidra til å skape gode relasjoner mellom teammedlemmene. Gi støtte til de enkeltpersoner som trenger det, og stå støtt i ditt lederskap når andre utfordrer din autoritet.
<b>Normeringsfasen (norming)</b>	Ta et skritt tilbake og vis tillit til at teamet vil gjøre det som kreves for å nå målene. Ikke detaljstyr, men hold den overordnede agendaen.
<b>Arbeidsfasen (performing)</b>	Når teamet er i denne fasen, er motoren varm og arbeidet går av seg selv. Deleger, men bryt inn så lite som mulig. Beskytt teamet mot eksterne innspill i den grad det er mulig. Hvis teamet er i «flytsonen» (se under) vil avbrytelser bare medføre forsinkelser og hardt arbeid med å finne tilbake til den gode arbeidsformen.
<b>Avslutningsfasen (adjourning)</b>	Gi teamet tid og rom til å avslutte. Anerkjenn hverandre. Feire avslutningen, men anerkjenn også at avslutninger ofte innebærer sorg og tristhet.

## TEAMFØLELSE

---

Fra organisasjonens synspunkt eksisterer team for å produsere resultater. Det er resultatene som teller og som er drivkraften i alt teamet foretar seg fra starten og videre fremover. Team blir gjerne vurdert etter resultatene de oppnår. Men selve produksjonsaktiviteten er bare halve historien for team som produserer resultater. De mest effektive og suksessfulle teamene er de som også har utviklet evnen til å opprettholde seg selv.

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

Dette forteller oss noe om viktigheten av lagspill og samarbeid. Uten vår arts velutviklede evne til samarbeid om felles oppgaver ville ikke en eneste bil rullet på veiene og ingen hus ville vært høyere enn to etasjer. En kan saktens reflektere over hvorfor naturen har gitt oss følelser i slekt med forelskelse knyttet til det å oppleve virkelig godt teamarbeid. Akkurat som forelskelsen sikrer videreføring av arten, sikret teamarbeidet at jaktlaget kunne nedlegge viltet.

### Flytsonen

Denne følelsen inneholder ofte dette litt ubestemmelige som av Mihály Csíkszentmihályi ble definert som *flyt* (flow). Flytsonen er hvor du er når du er fullstendig opptatt av det du gjør. Csíkszentmihályi definerer flyt som fokusert motivasjon. Det representerer den optimale måten å kombinere intellekt og følelser i resultatenes og læringens tjeneste. Etter noen timer i flytsonen sitter du igjen med følelsen av å være sliten, men lykkelig.

Når et team går inn i flytsonen blir opplevelsen mangedoblet. Når alle teammedlemmene får gitt av seg selv og brukt sine talenter, samtidig som de bygger hverandre opp og støtter hverandre, balanserer teamet positivitet

---

og produktivitet. Det er ekstatisk morsomt å jobbe og det gir dessuten usedvanlige resultater som den enkelte ikke kunne skapt på egenhånd.

Teamfølelse inneholder altså store doser av positivitet. Et team som bare er fokusert på å produsere vil kunne levere gode resultater på kort sikt, men på lang sikt vil teammedlemmene oppleve utbrenthet og demotivasjon.

### **Det vi tilstreber er derfor en balanse mellom to faktorer<sup>2</sup>:**

1. Positivitet, kjennetegnet av et høyt nivå av tillit, respekt, det å gi styrke til andre og kameratskap. I slike team er det god kommunikasjon og konstruktive tilbakemeldinger. Teamet har et felles språk og felles adferdsnormer.
2. Produktivitet, hvor teamet opplever at de mestrer og leverer. Team med høy produktivitet har gjerne klart definerte ansvarsområder og de har både satt seg tydelige mål, og de avsjekker jevnlig i hvilken grad de lykkes med å nå disse målene.

For å få en dypere forståelse for hva du skal se etter når du ønsker å påvirke teamets produktivitet og positivitet, kan følgende sjekkliste være hendig<sup>3</sup>:

---

<sup>2</sup> Basert på metoder fra Team Coaching International

<sup>3</sup> Kilde: Team Coaching International ([www.teamcoachinginternational.com](http://www.teamcoachinginternational.com))



### Produktivitetsfaktorer

- **Koordinering:** Det er en følelse av å ha felles oppgave og formål. Samarbeid verdsettes, felleskap og gjensidig avhengighet er tilstede. Teamet har en sterk følelse av felles ansvar for sine resultater.
- **Mål og strategier:** Teamet har klare mål og er samkjørt når det gjelder strategier og prioriteringer. Å nå målene er knyttet til respekt, anerkjennelse og belønninger. Teamet kommer seg raskt etter motgang og er svært utholdende i kampen for å nå sine mål.
- **Ansvar:** Det er tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Når problemer oppstår, responderer teamet. Teammedlemmene holder hverandre gjensidig ansvarlig for teamavtaler.
- **Proaktivitet:** Forandringer ønskes velkommen og ses på som en viktig del av dette teamets og hele organisasjonens virke. Teamet har et smidig og fleksibelt forhold til endringsmuligheter og tar for seg disse på en positiv og kreativ måte.
- **Beslutningstaking:** Teamet har klare og velfungerende beslutningsprosesser som over tid har vist seg å være effektive.
- **Ressurser:** Teamet er tydelig på sine behov, og skaffer seg og forvalter tilstrekkelig med ressurser og opplæring til å nå sine mål. Det er tilstrekkelig ekspertise i teamet for måloppnåelse. Det er en atmosfære av vinn-vinn og ikke vinn-tap.
- **Teamlederskap:** Teamlederen utøver situasjonstilpasset lederstil og tar hånd om inkompetanse i teamet på en effektiv måte.

### Positivitetsfaktorer

- **Tillit:** Du kan åpent og trygt si hva du mener i dette teamet. Man kan stole på hverandre og regner hverandre som pålitelige. Teamet opererer ikke i et miljø preget av frykt.
- **Respekt:** Det er en atmosfære av gjensidig respekt og et ekte positivt syn. Forakt og fiendtlighet blir ikke tolerert. Man bygger opp om hverandre og gir hverandre støtte.
- **Kameratskap:** Det er en sterk opplevelse av tilhørighet i og til teamet. Prestasjoner anerkjennes og feires. Det er empati, spøk og humor i teamet.
- **Kommunikasjon:** Tydelig og effektiv kommunikasjon foretrekkes fremfor mindre direkte atferd som «lobbyvirksomhet», sladder og avvísning eller utestengning.
- **Konstruktiv samhandling:** Konflikter ses på som en mulighet til oppdagelse, utvikling og nyskapning. Teammedlemmene unngår å kritisere, legge skylden på hverandre eller gå i forsvar. Man er flinke til både å gi og motta tilbakemeldinger.
- **Verdsetter mangfold:** Teammedlemmene har et åpent sinn og setter pris på ulikheter i ideer, bakgrunner, perspektiver, personligheter, tilnæringsmåter og livsstiler. Det anses som svært viktig at det finnes slike forskjeller. Mangfold anses som vitalt.
- **Optimisme:** Teamet deler en inspirerende visjon. De er entusiastiske, fremtidsrettede og verdsetter hverandre. Det er lite kynisme, pessimisme, rådløshet, håpløshet eller dveling ved fortiden.

### **Systeminspirert teamarbeid**

Det beste teamet er det teamet som leder seg selv og får oppgavene gjort. I boken «Endring – systeminspirert ledelse i praksis»<sup>4</sup> fremholder forfatteren, systemcoachen Anne Rød, nødvendigheten av at ikke bare teamlederen, men også de individuelle medlemmene i teamet tar et kollektivt ledelsesansvar. En viktig del av teamlederens ansvarsområde er derfor å stimulere og hjelpe medlemmene i teamet med å utvikle ferdigheter som går utover det faglige, og som bidrar til å sikre et sunt team.

En slik kjernekompetanse er hva Rød kaller systemisk bevissthet, definert som evnen til å se «Den første kjernekompetansen» er evnen til å se det store systemet.

### **To slike ferdigheter som i følge Anne Rød bør fremelskes blant teammedlemmene er:**

1. Lytting – den mest grunnleggende ferdigheten i godt samarbeid, men samtidig den vanskeligste å få til, er evnen til å lytte for å forstå. Oppøving av denne egenskapen vil inkludere bevisstgjøring omkring de tre lyttenivåer og en intensjon om å gi rom til alle stemmer, også de tause og de upopulære. «Grunntanken er at alle i relasjonssystemet har noe positivt å bidra med», skriver Rød.
2. Selvledelse, som blant betyr at du kan motivere deg selv, men som også handler om bevissthet om hvilken effekt du har på andre, og i hvilken grad du evner å justere din adferd dersom denne effekten ikke er som ønsket og forventet.

---

4 Forfatter Anne Rød. Utgitt på Flux forlag, 2015

## Mangfoldsledelse

Mer enn tidligere kjennetegnes dagens arbeidsliv av et økende mangfold. Dette mangfoldet spiller seg ut i mange dimensjoner: etnisk mangfold, kulturbakgrunn, generasjonsskiller, geografi, funksjonelle skiller.

Spesiell oppmerksomhet vies ofte til hva som skjer når nye generasjoner arbeidstakere går inn i arbeidsmarkedet. De siste 30–40 årene har avfødt tre generasjoner som gjerne benevnes generasjon X, Y og Z. X-generasjonen erstatter gradvis »babyboomerne» som fundamentet i arbeidsmarkedet, mens generasjon Y og Z kommer stormende inn med et verdensbilde som er radikalt annerledes enn deres forgjengere.

Bakgrunnen er selvsagt det faktum at dette er mennesker født rundt eller etter at Internett og smarttelefoner ble en naturlig og uunnværlig del av livet. At de er vokst opp med internett som en naturlig del av livet innebærer også at de har en langt videre horisont enn tidligere generasjoner. Det er et flerhodet troll. På den ene siden er hele verden på en naturlig måte deres boltreplass, på den annen side er det lett å føle seg liten og utilstrekkelig.

Mye kan tyde på at de største generasjonsmessige utfordringene kommer med den generasjonen som er født etter årtusenskiftet, generasjon Z. I følge HR Norge kjennetegnes denne generasjonen – også kalt generasjon prestasjon, av »flinke gutter og kanskje enda flinkere piker».

«De er flittige, og jobber hardt. Suksess, karriére og – i større grad enn sine forgjengere – trygghet, er viktige drivkrefter. De vil bli gode lagspillere med de fleste, og er mindre opptatt av å redde verden enn å påvirke den», skriver HR Norge<sup>5</sup> i en artikkel på sine nettsider (se fotnote).

Dette er refleksjoner du bør ta med deg inn i ditt neste team.

En annen teamutfordring som i stadig større grad gjør seg gjeldende er ledelse av geografisk spredte team. Fjernarbeid, outsourcing og globalisering innebærer at mange jobber i team med mennesker de aldri har møtt annet enn på epost, chat og Skype. I tillegg vil slike team gjerne være preget av ulikt språk og ulik kultur blant teammedlemmene.

---

5 «Har du Z på maken?» – HR Norge, oktober 2015 (<http://bit.ly/1R2FcrI>)

ETIKK



## KAPITTEL 6

# Slik unngår du å bli felt i PFU

**Arne Jensen**, seniorrådgiver i Norsk Redaktørforening

Den presseetiske selvdømmeordningen, bygget på Vær Varsom-plakaten og Pressens Faglige Utvalg (PFU) er mediebransjens frivillige motsats til rettsystemets lover og domstoler. Og mens antallet søksmål mot norske medier gikk kraftig ned etter årtusenskiftet, har antallet klager til PFU økt. Det første har sammenheng med det såkalte paradigme-skiftet i norsk injurierett, som et resultat av rettsutviklingen ved Den europeiske menneskerettsdomstolen i Strasbourg (EMD). Økningen i klager til PFU har trolig mest sammenheng med at ordningen er bedre kjent og at mange saker er omfattet med en viss publisitet. Økningen i antallet klager har nemlig ikke materialisert seg i en tilsvarende økning i antall *fellelser* for brudd på god presseskikk.

Dette kapittelet bygger på tidligere generalsekretær Nils E. Øys kapittel med tilsvarende tittel fra forrige redaktørhåndbok, men er i stor grad nyskrevet. En stor takk uansett til Nils. Jeg har også hentet et par elementer fra generalsekretær Reidun Kjelling Nybøs medieetiske årsrapport for 2022. For ordens skyld så er eventuelle feil eller mangler mitt ansvar alene.

## INNLEDNING

---

Det er bare to måter en redaksjon kan å unngå å bli felt i PFU: 1) Ved å unnlate å gjøre etiske overtramp og 2) ved å satse på en minnelig ordning med klager. Vi skal se på noen av de viktigste punktene i Vær Varsom-plakaten, nemlig de som oftest fører til fellelse i PFU, hvordan man kan gå frem for å få til en minnelig ordning, dersom det er aktuelt, og litt om hvordan det er lurt å utforme tilsvaret til klagen – dersom det ikke er aktuelt å få til en minnelig ordning.

---

En ørliten refleksjon om presseetikk og klager og PFU. Det bør ikke være noe mål aldri å bli klaget inn for PFU. Redaksjoner som aldri opplever det kan fort mistenkes for aldri å ta tak i kontroversielle saker eller saker der enkeltpersoner, bedrifter eller andre blir utsatt for kritikk. De redaksjonene som jevnlig tar opp kritikkverdige forhold og løfter frem kontroversielle spørsmål vil oftere måtte forholde seg til personer som mener seg krenket eller som mener de ikke har blitt behandlet på en skikkelig måte, eller som mener at mediet rett og slett har bommet grovt på de faktiske forhold. Slike diskusjoner og klagesaker må du som redaktør være forberedt på å ta. Derimot bør det være et mål ikke å bli felt i PFU. Dette kapittelet handler om hvordan du skal unngå nettopp det.

Vi kommer tilbake til det senere, men jeg nevner allerede innledningsvis de tre viktigste rådene vi i NR-sekretariatet gir når vi holder kurs i mediejuss og medieetikk:

- Ta forbehold
- Sørg for kontradiksjon
- Har dere gjort en feil? Rydd opp!

Klarer dere oppfylle disse tre punktene, så går dere klar av mye hodebry og plagsom korrespondanse. Og husk: Vær Varsom-plakaten er ikke til for at vi skal la være å utfordre, engasjere og sågar kanskje provosere, men for at vi skal bli trygget til nettopp å gjøre det.

## FOREBYGGENDE ARBEID

---

Etikkmusklene er som andre muskler: de må trenes. Det betyr blant annet at det bør være et visst system for å utfordre redaksjonen – i hvert fall de som tar publisistiske beslutninger – på ulike etiske dilemmaer man kan komme til å stå overfor. I mange redaksjoner, særlig de mindre, står ikke alltid de etiske eller faglig kompliserte sakene i kø. Når de første inntref-

---



fer, er mange derfor ikke forberedt og har lett for å bomme på de etiske vurderingene.

Vi ser eksempler på det når det skjer enten alvorlige ulykker eller alvorlige kriminalsaker på mindre steder, og de store landsdekkende redaksjonene rykker inn. Disse er vant til å håndtere komplekse spørsmål knyttet til for eksempel identifisering, detaljnivå, kildepleie osv. I lokalavisen er dette problemstillinger man som regel ikke er trent på i samme grad. Det kan slå flere veier. I noen tilfeller velger man – for sikkerhets skyld – å bli så forsiktige at avisen knapt klarer å fylle et legitimt informasjonsbehov. I andre, og mer sjeldne tilfeller, går det galt fordi lokalavisen skal vise at man ikke er noe «dårligere» enn riksmediene.

Vi ser det også i saker hvor det er snakk om komplekse problemstillinger knyttet til økonomi og næringsliv eller forvaltning og politikk, og hvor det gjerne rettes harde beskyldninger mellom ulike parter og hvor kildebildet er fragmentert. De redaksjonene som ikke har trent etikkmusklene godt nok, havner oftere i situasjoner hvor de kan tas på enten opplysningskontroll eller manglende samtidig imøtegåelse (eller begge deler!).

Hvordan unngår man slappe etikkmuskler? Det finnes flere måter å styrke dem på.

### **Lag et internetisk regelverk eller veiledning**

Hvordan dette kan skje har Bernt Olufsen beskrevet ganske nøye i kapittel 7.

Selv om Bernt tar utgangspunkt i en stor redaksjon, er mange av hans tips overførbare også til mindre redaksjoner. Et slikt regelverk behøver ikke være komplisert eller omfattende. Det kan være som en forklaring eller utfylling av Vær Varsom-plakaten, eller som en mer detaljert innskjerping av hva plakaten sier. Uansett vil selve prosessen med å utarbeide en slik være en anledning til å vekke den etiske bevisstheten i redaksjonen. La medarbeidere jobbe sammen i grupper for å finne frem til enkle kjøreregler for eksempelvis for kildekontakt, sitatsjekk osv. Bare husk at det til syvende og sist er du som redaktør som bestemmer hva som skal stå der!

### **Bruk PFUs uttalelser internt**

Forsøk å sette av tid på et redaksjonsmøte hver måned, gjerne i etterkant av PFUs møter, og gå gjennom én eller to saker fra utvalgets møte. Det å forberede en slik gjennomgang kan gjerne gå på omgang mellom ulike medarbeidere.

### **Send nøkkelmedarbeidere på kurs**

De personene som sitter med fullmakter til å ta publisistiske avgjørelser opptrer på vegne av ansvarlig redaktør og har jo dermed også både stor makt og stort ansvar. Det bør følges opp med å sørge for at de også har den nødvendige kompetansen. Institutt for Journalistikk har jevnlig kurs i pressetikk. Norsk Redaktørforening arrangerer årlig «kræsjkurs for desken», særlig beregnet på dem som kjapt må ta vanskelige publisistiske beslutninger. Disse verdt å bruke.

### **Arranger internkurs i redaksjonen**

En annen mulighet er å arrangere internkurs for hele redaksjonen. Institutt for Journalistikk har også dette tilbudet. Da kommer det kursholdere til redaksjonen og alle kan være med.

### **Arranger pressetiske øvelser**

Bruk faktiske saker eller tenkte tilfeller til å arrangere «øvelser», hvor ulike medlemmer av redaksjonen får i oppgave å innta ulike standpunkter til publisistiske valg. Dette kan bli både underholdende og svært nyttig for etikkmusklene.

I mange tilfeller hvor det oppstår vanskelige etiske vurderinger kan det være hjelp å få, både skriftlig og muntlig. Via Norsk Redaktørforenings hjemmesider får du tilgang til en rekke veiledere, også i etiske spørsmål.

Mange, men alt for få viser det seg, benytter seg av muligheten til å ringe NRs hotline, som er åpne 24/7/365. Sekretariatet er alltid på jobb dersom det er et NR-medlem som trenger umiddelbar bistand. Ordningen

er populær. En undersøkelse gjort i forbindelse med mastergradsoppgave, av Line Nore Borrevik i 2015, viste ellers at redaktørene søker bistand hos flere kilder i forbindelse med klagesaker. Dette er de viktigste hjelperne ifølge undersøkelsen:

- Norsk Redaktørforening
- Gamle kolleger/redaktører andre steder
- Interne krefter
- Norsk Presseforbund
- Andre bransjeorganisasjoner

NR-sekretariatet mottar hvert år et par tusen henvendelser med ulike faglige spørsmål. Rundt en tredel av disse er såkalte hotline-henvendelser.

## DE VIKTIGSTE FALLGRUVENE

---

I dette underkapittelet går vi gjennom de punktene i Vær Varsom-plakaten det er aller viktigst å holde et øye på, rett og slett fordi det er disse vi oftest synder mot, eller fordi det er de som volder mest hodebry i redaksjonene.

Som nevnt ovenfor er NRs hotline det viktigste stedet redaktørene søker råd. Det paradoksale er at de som søker råd gjerne gjør det fordi de er oppmerksomme på problemstillingen og synes den er vanskelig. Da har de ofte også tenkt ganske grundig, og gjerne riktig, rundt hvilke hensyn som er relevante å ta, og hva de må passe på. De som blir felt i PFU er nesten uten unntak redaksjoner hvor verken redaktøren eller noen andre har søkt råd hos noen, ofte fordi de ikke ser at det kan ligge en etisk utfordring der. Dette gjør det selvsagt vanskelig. Den som ikke aner at han står overfor et etisk dilemma, vil selvsagt heller ikke spørre noen til råds om det. Typisk er mange av fellelsene på punkt 4.14 i VVP. I et flertall av fellelsene i 2022 hadde ikke redaksjonen forståelsen av at det var en situasjon som utløste retten til samtidig imøtegåelse. Det beste rådet vi generelt kan gi er å øve

---

på å la det være lav terskel på å spørre noen til råds, også i saker hvor det kanskje ikke er åpenbart.

La oss se på PFU-statistikken for de siste årene:

VVP punkt	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Samtidig imøtegåelse (4.14)	23	33	17	221	18	23	21	13	24	32	17
Kildekontroll/-kritikk (3.2)	25	13	6	17	18	14	30	22	19	36	21
Saklighet og omtanke (4.1)	10	8	3	9	6	11	8	4	4	4	2
Omtale av barn (4.8)	1	7	2	2	7	11	2	6	4	5	2
Titler som går for langt (4.4)	7	6	3	10	10	9	2	7	5	5	7
Tekstrekklame mv (2.6, 2.7, 2.8)	5	8	4	10	7	6	8	1	0	0	0
Privatliv (4.3)	4	4	4	3	0	5	6	1	1	2	2
Identifisering (4.7)	4	8	3	8	3	4	4	1	0	5	4
Tilsvar (4.15)	1	1	1	5	1	4	3	2	3	4	0
Rettelser/beklagelse (4.13)	1	6	1	5	7	3	3	5	1	0	0
Virkning på ofre mv (4.6)	4	3	5	5	1	2	2	1	2	2	0
Nettdebatt mv (4.17)	0	0	1	3	0	2	2	2	4	8	0
Bilder (4.10, 4.11, 4.12)	1	2	1	4	7	1	1	1	2	0	4

### **Med dette som utgangspunkt skal vi se litt nærmere på disse punktene:**

- 4.14 – Samtidig imøtegåelse
- 3.2 – Kildekritikk og opplysningskontroll
- 4.1 – Saklighet og omtanke
- 4.4 – Titler som går for langt
- 4.6 – Hensynet til ofre og pårørende
- 4.7 – Identifisering
- 4.8 – Hensynet til barn

### **Vi minner om de tre viktigste huskereglene**

- Ta forbehold
- Sørg for kontradiksjon
- Har dere gjort en feil? Rydd opp!

### **Punkt 4.14 – Retten til samtidig imøtegåelse**

I mange år var 4.14 det punktet som var gjenstand for klart flest fellelser i PFU. De siste årene har 4.14 fått «konkurransen» fra punkt 3.2 om kildekritikk og opplysningskontroll. De to siste årene har det vært hårfint flere fellelser på 3.2 enn på 4.14. Når vi likevel starter med punkt 4.14 er det fordi 4.14 og 3.2 ofte går hånd i hånd. Manglende innhenting av samtidig imøtegåelse vil ofte også være problematisk i forhold til 3.2. Disse to punktene kalles gjerne for presseetikkenes «tvillingpunkter».

PFU henviser ofte til sammenhengen mellom 3.2 og 4.14. I PFU-sak 161/21 forklarer de dette godt: «Har man ikke kontaktet den beskyldningen er rettet mot, mister man samtidig en viktig kilde til kontroll av opplysningene.»

La oss se på hva vi må passe på for å ikke å bli felt på punkt 4.14. Punktet lyder slik:

«De som utsettes for sterke beskyldninger skal så vidt mulig ha adgang til samtidig imøtegåelse av faktiske opplysninger. Debatt, kritikk og nyhetsformidling må ikke hindres ved at parter ikke er villig til å uttale seg eller medvirke til debatt.»

Det er altså «sterke beskyldninger» som omfatter «faktiske opplysninger» som utløser retten til samtidig imøtegåelse. Det vil si at de rent subjektive meningsytringer ikke omfattes. Slike ytringer kan imidlertid utløse retten til tilsvær, slik det fremgår av VVP punkt 4.15:

«De som er blitt utsatt for angrep skal snarest mulig få adgang til tilsvær, med mindre angrep og kritikk inngår som ledd i en løpende meningsutveksling. Ha som krav at tilsværet er av rimelig omfang, holder seg til saken og har en anstendig form. Tilsvær kan nektes dersom den berørte part, uten saklig grunn, har avvist tilbud om samtidig imøtegåelse i samme spørsmål. Tilsvær og debattinnlegg skal ikke utstyres med redaksjonell, polemisk replikk.»

Det er altså viktig å holde orden på forskjellen på samtidig imøtegåelse og tilsvær. Det første krever at det dreier seg om faktiske opplysninger og sterke beskyldninger. Til gjengjeld skal imøtegåelsen komme samtidig. Det andre gir ikke krav på å få imøtegå samtidig. Til gjengjeld er ikke kravene så strenge til de beskyldningene som utløser kravet.

Uansett: Det er all grunn til ikke å forsøke å legge lista høyt for hva som skal utløse samtidig imøtegåelse. For det første vil det å innhente samtidig imøtegåelse også bidra til å oppfylle kravet i punkt 3.2. For det andre er det slik at journalistikken uansett vil bli bedre ved at den som blir angrepet får forsvare seg, selv om ikke angrepet er så kvalifisert at det utløser rett til samtidig imøtegåelse etter 4.14.

**Dette er hovedpunktene i NRs veiledning for samtidig imøtegåelse:**

1. **Den som blir angrepet må få tid til å svare for seg.**  
Hvor lang tid vedkommende må få vil avhenge av hvor kompleks saken er og hvor omfattende beskyldningene er, hvor langt tilbake i tid forholdet ligger osv.
2. **Redaksjonen må anstrenge seg for å få den angrepne i tale.** Det er ikke nok med én telefon eller å legge igjen en beskjed. Du må ta i bruk alle tenkelige (og helst et par utenkelige) veier inn til den det gjelder; telefoner, epost, messenger osv og via alle som kan tenkes å formidle kontakt: ektefeller/samboere, kolleger, partnere, venner, trenere osv. I noen tilfeller kan det også være aktuelt å møte opp fysisk utenfor arbeidsplass eller bopel. Dokumenter hva som er forsøkt!
3. **Vær tydelig og konkret!** Husk å formidle de fullstendige beskyldningene. Dokumentér at du har gjort det som kan forventes for å gi den angrepne mulighet til å kommentere.
4. **Du slipper ikke unna selv om kilden er anonym!** De anonymiserende tiltak som kanskje vil holde for å oppfylle kravet til varsomhet i punkt 4.7 er ikke nødvendigvis tilstrekkelig til å slippe unna kravet til samtidig imøtegåelse i punkt 4.14. Dersom bare noen ytterst få personer gjenkjenner vedkommende det er snakk om, så kan det være tilstrekkelig til å utløse retten til imøtegåelse.
5. **Husk rett adresse!** Det er viktig at den som faktisk blir utsatt for sterke beskyldninger får anledning til å imøtegå dem. Typiske eksempler hvor det kan bli feil, er dersom foreldre klager på at barnet deres blir mobbet, uten at skolen gjør noe med det. Dersom den læreren det gjelder kan identifiseres (og noen vil jo vite det) så er det vedkommende lærer personlig som har rett til imøtegåelse av de påstandene som gjelder henne personlig. Rektor kan svare for skolens håndtering, men kan ikke svare på vegne av læreren. Det samme gjelder dersom en kommune har gitt en brukstillatelse til for eksempel en kennel på en privat eiendom. Dersom naboene klager på dette fordi det er

mye støy, fordi hundene klarer å stikke av, fordi det lukter osv., så vil klagen formelt gå til kommunen, fordi det er kommunen som har gitt tillatelsen. Men beskyldningene om hvordan kennelen faktisk drives retter seg mot innehaveren.

6. **Retten til samtidig imøtegåelse gjelder også for offentlige myndigheter, bedrifter, institusjoner og organisasjoner.** Det er altså ikke bare fysiske personer, men også juridiske personer som har rett til imøtegåelse.
7. **Vær særlig oppmerksom i forbindelse med såkalte «skjebnesaker» eller utsagn fra misfornøyde kunder, forsmådde ektefeller, oppsagte medarbeidere osv.** Når enkeltpersoner blir intervjuet om sitt eget liv, og da gjerne fordi de har opplevd noe dramatisk eller vanskelig, er det viktig å være på vakt. Det er fort gjort å glemme at også denne typen livshistorier er underlagt kravet om samtidig imøtegåelse. Det betyr at beskyldninger om seksuelle overgrep, alkoholisme, rusmisbruk, vold i hjemmet, omsorgssvikt osv. vil utløse rett til samtidig imøtegåelse. Det samme vil kunne gjelde ved omtale av ulykker, kriminelle forhold osv., hvor det kan ligge innebakt beskyldninger som kanskje ikke er rettslig prøvet.
8. **Husk at 4.14 gjelder alle sjangere.** Rett nok har PFU ved mange anledninger understreket at det generelt må være litt ekstra takhøyde i forbindelse med kommentarartikler, debattinnlegg og meningsstoff. Det er imidlertid ikke anledning til å fremme nye sterke beskyldninger av faktisk karakter, selv om det skjer på meningsplass, uten at den beskyldningene rettes mot får anledning til å forsvare seg.

Dersom man på leder- eller kommentarplass gjengir påstander som er fremkommet på reportasjeplass, refererer til det og også gjengir imøtegåelsen derfra, så bør det imidlertid være akseptabelt.



**I forbindelse med kurs har NR-sekretariatet særlig minnet om dette:**

- Å lenke til tidligere imøtegather opphever ikke kravet om imøtegather.
- Gjengivelse av rettslige dommer og kjennelser utløser ikke rett til samtidig imøtegather.
- Det gjør derimot bostyrerapporter, enighetsprotokoller, møte-referater osv.

**Punkt 3.2 – Kildekritikk og opplysningskontroll**

Som nevnt har punkt 3.2 de siste årene «konkurrert» med 4.14 om å være det punktet hvor PFU feller flest ganger i løpet av et år. Samtidig er kombinasjonen av fellelse på 3.2 og 4.14 svært vanlig.

Punkt 3.2 lyder slik:

«Vær kritisk i valg av kilder, og kontroller at opplysninger som gis er korrekte. Det er god presseskikk å tilstrebe bredde og relevans i valg av kilder. Vær spesielt aktsom ved behandling av informasjon fra anonyme kilder, informasjon fra kilder som tilbyr eksklusivitet, og informasjon som er gitt fra kilder mot betaling.»

**Det stilles med andre ord fire krav. Man skal:**

- være kritisk til valg av kilder og bruke relevante kilder.
- kontrollere at opplysninger er riktige
- tilstrebe kildebredde
- behandle informasjon fra bl.a. anonyme kilder spesielt aktsomt

**Dermed blir det også litt ulike forklaringer på og begrunnelser for hvorfor mediene felles på dette punktet. Enkelte ting går imidlertid igjen:**

- Mangel på kontroll av opplysninger
- For lite forbehold
- For konsterende
- Uklart kildegrunnlag

- Manglende kildegrunnlag
- Ensidig kildegrunnlag
- Ukritisk kildebruk
- Utstrakt bruk av anonyme kilder.

Ofte ser vi at flere av disse elementene spiller sammen. Et uklart eller ensidig kildegrunnlag, kombinert med manglende forbehold er en ganske sikker oppskrift på å bli felt på punkt 3.2.

For øvrig viser vi til de tre viktigste rådene og punktet om å ta forbehold. Det slår for fullt inn her. Et annet poeng som slår inn er forholdet mellom 3.2 og 4.14, og det andre «hovedrådet» om å sørge for kontradiksjon. Dersom det viser seg vanskelig eller umulig å innhente samtidig imøtegåelse fra den som blir utsatt for sterke beskyldninger, eller vedkommende ikke ønsker å benytte seg av retten, så er det viktig å søke andre kilder som kan være «motstemmer». Er det eksperter/fagfolk eller andre som kjenner det faget eller bransjen det er snakk om, som kan si noe om de beskyldningene som er fremmet? Finnes det skriftlige kilder eller dokumentasjon? Vi må i det hele tatt spørre oss om det er andre som kan bidra til å opplyse saken bedre, dersom den som er angrepet ikke kan eller vil uttale seg.

#### **Punkt 4.1 – Saklighet og omtanke**

Punkt 4.1 i VVP er ikke av de enkleste. På en måte kan man si at punktet er en oppsummering av hele plakaten. Samtidig er det nokså åpenbart at dette er et punkt hvor det handler om å være bevisst på hvordan et oppslag kan virke på dem det gjelder og om den forventede virkningen er akseptabel, sett opp mot hva saken handler om.

I sin kommentarutgave til Vær Varsom-plakaten skriver Hallvard Helle og Vidar Strømme om PFUs tolkning av 4.1, og med henvisning til sak 091/10 at «Kravet til saklighet og omtanke formuleres ofte av utvalget som et spørsmål om artikkelen i sin helhet gir inntrykk av noe annet enn det faktaene i saken egentlig gir grunnlag for å presentere. Dette innebærer at det skal være et rimelig samsvar mellom omtalen og sakens realiteter.»

Når det gjelder begrepet «omtanke», så har PFU i flere saker gjort det til et spørsmål om avveiningen mellom den belastningen omtalen vil kunne medføre, målt opp mot den offentlige interessen i at saken blir omtalt, og måten det skjer på.

NR har tidligere kritisert at punkt 4.1 ofte er brukt av PFU som en «sekkepost» for å plassere brudd som man ikke har kunnet feste til andre punkt i plakaten. I et tilsvarende svar fra PFU og Norsk Presseforbund<sup>1</sup> i 2009 ble dette imøtegått. Det ble dessuten uttalt følgende om hvordan PFU og NP selv ser på innholdet i punkt 4.1:

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

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

#### **Punkt 4.4 – Dekning i titler og ingresser**

Et av de punktene som det har blitt felt oftest på de siste årene er punkt 4.4 om kravet til dekning i titler og ingresser. Kort fortalt vil det si at det ikke skal fremmes påstander eller fremkomme opplysninger, eller skapes inntrykk av sakens realiteter som ikke fremgår av selve innholdet. Det er vanskelig å sette opp noen spesielle regler eller huskeliste på dette punktet, bortsett fra at det er ekstra grunn til å være oppmerksom i det øyeblikket en sak skal publiseres på en annen plattform enn den opprinnelige. Det resulterer ofte i at titler skrives om og gjerne forkortes. Pass på!

---

<sup>1</sup> Brev fra NP til NR datert 9. september 2009.

### **Punkt 4.6 – Hensynet til ofre og pårørende**

Det har ikke vært så mange brudd på dette punktet de siste årene. Vi nevner likevel ett poeng som det er viktig å være nøye på. Punkt 4.6 lyder slik:

«Ta hensyn til hvordan omtale av ulykker og kriminalsaker kan virke på ofre og pårørende. Identifiser ikke omkomne eller savnede personer uten at de nærmeste pårørende er underrettet. Vis hensyn overfor mennesker i sorg eller ubalanse.»

To av de tre poengene i dette punktet er svært skjønsmessige og vanskelige å sette opp presise kriterier for. Ett poeng er imidlertid et klart imperativ: Pårørende skal ikke bli varslet om at deres nærmeste er omkommet gjennom oppslag i media. Her er det fort gjort å bomme, og det er den sikreste veien til å bli felt i PFU. Vær særlig varsom med bilder fra ulykkessteder, særlig kort tid etter at ulykken har skjedd.

### **Punkt 4.7 – Identifisering**

Dette er nok det punktet som NRs hotline får flest henvendelser om. Særlig er det mange lokalavisredaktører som er usikre på i hvilken grad og på hvilken måte man skal identifisere lokale størrelser som er involvert i kriminelle eller kritikkverdige forhold. Også her er det vanskelig å sette opp faste regler eller kriterier. Punkt 4.7 i VVP gir imidlertid en del føringer for når det kan være akseptabelt å identifisere:

«Vær varsom med bruk av navn og bilde og andre klare identifikasjonstegn på personer som omtales i forbindelse med klanderverdige eller straffbare forhold. Vis særlig varsomhet ved omtale av saker på tidlig stadium av etterforskning, i saker som gjelder unge lovovertridere, og der identifiserende omtale kan føre til urimelig belastning for tredjeperson. Identifisering må begrunnes i et berettiget informasjonsbehov. Det kan eksempelvis være berettiget å identifisere ved overhengende fare for overgrep mot forsvarsløse personer, ved alvorlige og gjentatte kriminelle handlinger, når

omtaltens identitet eller samfunnsrolle har klar relevans for de forhold som omtales, eller der identifisering hindrer at uskyldige blir utsatt for uberettiget mistanke.»

**Her stilles det altså opp en generell varsomhetsregel. Deretter vises det til tre forhold som maner til særlig varsomhet:**

- Saker som er på tidlig stadium av etterforskning.
- Saker som gjelder unge lovovertridere.
- Saker som kan føre til urimelig belastning for tredjeperson.

**Samtidig listes det opp en rekke forhold som kan berettige identifisering:**

- Overhengende fare for overgrep mot forsvarsløse personer.
- Ved alvorlige og gjentatte kriminelle handlinger.
- Når identitet eller samfunnsrolle har klar relevans for det som omtales.
- Identifisering kan hindre at uskyldige blir utsatt for uberettiget mistanke.

Listen er ikke uttømmende.

Typiske saker om identifisering de siste årene har vært saker hvor personer i en eller annen offentlig posisjon blir gjenstand for tilsyn/granskning/etterforskning. Forholdet i seg selv behøver ikke være strafferettslig alvorlig, men i kombinasjon med vedkommendes stilling kan det være riktig å identifisere.

Så finnes det mange måter å identifisere på. I en fersk sak fra PFU (sak 2023-093) ble TV 2 felt for å ha identifisert en overgrepssiktet kommuneoverlege i Frosta med navn og bilde. Flere medier identifiserte legen på den måten at de brukte tittel og kommunenavn. Dermed var det meget enkelt å finne ut hvem vedkommende var. Men fullt navn og bilde ble for mye for PFU, som uttalte:

«Etter en samlet vurdering finner utvalget at det ikke forelå et berettiget informasjonsbehov for å identifisere siktede med fullt navn og bilde på det aktuelle tidspunktet. Argumentene for

samfunnets informasjonsbehov på publiseringstidspunktet var i sum ikke tilstrekkelig til stede til at det veide opp for belastningen det kunne medføre. I tillegg hadde omtalte bare status som siktet på publiseringstidspunktet.»

Vi nevner at denne uttalelsen ble kritisert fra flere hold, og også problematisert av NRs sekretariat gjennom en egen kronikk.

Dette leder oss til den såkalte identifiseringstrappen, i sin tid utarbeidet av tidligere generalsekretær i NR, Nils E. Øy. Her handler det om å starte nederst. For hvert trinn man går oppover trappen, sammenholdt med selve sakshistorien, vil flere kunne identifisere personen.

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

### **Punkt 4.8 – Ta særlig hensyn til barn**

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

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

Det innebærer at selv om foreldre gir sitt samtykke til eksponering av barnet, så må redaksjonen foreta en selvstendig vurdering av mulige konsekvenser for barnet, ut fra sakens karakter og – ikke minst – barnets alder og modenhet.

Generelt må det kunne sies at mediene i dag – sammenlignet med tiden før årtusenskiftet – viser langt større ansvar ved omtale av barn. Det er sjelden å oppleve ensidige og krenkende oppslag, og det er blitt større oppmerksomhet ved avisenes førstesider i saker der barn kan være sårbare lesere. Dette er det først og fremst barneombudet og barnepsykolog Magne Raundalen som har vært opptatt av, og som også medvirket til å få på plass det reviderte punktet om barn i plakaten.

De fleste år etter årtusenskiftet kan antall fellelser etter dette punktet telles på én hånd. Høyeste tall for brudd er elleve i 2017, åtte i 2007 og sju i 2013. Mange av disse bruddene skyldes publisering i en slik form at barn kunne identifiseres.

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

## ETTERARBEID: RYDD OPP!

---

Det er publikasjonen, ved ansvarlig redaktør, som blir klaget inn for PFU. Dermed er det også ansvarlig redaktør som bør ta ansvaret for hvordan klager håndteres.

### **Minnelig ordning**

Fortsatt er det ikke noe stort antall PFU-klager som blir løst i minnelighet, men det har vært en klar positiv utvikling de siste årene, i det antallet har økt fra 23 i 2020 til 27 i 2021 og 31 i 2022. Styret i Norsk Presseforbund har oppfordret både NPs eget sekretariat og Norsk Redaktørforening om å bidra til at flere saker løses gjennom minnelig ordning. For NRs del har dette resultert i flere kurs, hvor VGs tidligere sjefredaktør Bernt Olufsen har vært sentral. Vi har også, med utgangspunkt i «Bernt Olufsens metode», laget en veileder i hvordan man kan få til minnelig ordning. Veilederen kulminerer med ti gode råd. Dette er kortversjonen:

1. Sørg for å få klagen skikkelig utredet.
2. Send skriftlig forespørsel om minnelig ordning – fra ansvarlig redaktør!
3. Bruk klagerens måte å kommunisere på.
4. Forklar bakgrunnen – PFUs vedtekter.
5. Lytt til klageren og klarlegg hva som er viktig for han/henne.
6. Redegjør for ulike løsningsalternativer.
7. Formuler deg med respekt og ydmykhet.
8. Hold PFU-sekretariatet orientert underveis.
9. Bruk tid – det demper konfliktnivået.
10. Formuler konkrete forslag til løsninger.

### **Tilsvar til PFU-klage**

Mange redaktører går «svært høyt på banen» i sine tilsvare til PFU, i den forstand at det er få eller ingen innrømmelser, og ofte kommer heller ytterligere klander av klageren. Dette er sjelden den beste strategi før

---



PFU-behandlingen. En saklig og nøktern gjennomgåelse av klagepunktene, med eventuelle nødvendige innrømmelser, vil klart tjene både redaktørrollen, publikasjonen og bransjen langt bedre enn en forsterket krangel med klageren.

Dersom du vil fastholde publiseringen, er det spesielt viktig at både form og innhold er saklig og overbevisende, både overfor klager og PFU. Redegjør spesielt for hvilke vurderinger som ble gjort, og forklar grundig hvorfor publiseringen ble som den ble.

Gi gjerne eksempler på tidligere publiseringer som kan vise at redaksjonens vurderinger og valg bygger på eventuelle egne husregler og konsekvent praksis, og finn gjerne eksempler fra tidligere PFU-praksis og fra Vær Varsom-plakatens forarbeider som kan støtte ditt standpunkt.

Databasen med tidligere PFU-saker fra og med 1991 er per november 2023 i ferd med å oppdateres. Den er et godt hjelpemiddel for å finne lignende saker. Trenger du ytterligere bistand, kan du kontakte NR-sekretariatet.

### **Krav om penger**

Fra tid til annen får NR-sekretariatet spørsmål om det er vanlig å gi oppreisning eller erstatning i form av penger, eller refusjon for kostnader til advokat i forbindelse med PFU-klager. Til det er svaret nei, og vi vil advare mot en slik utvikling.

Klageordningen til PFU er etablert for å være en enkel lettvtint måte å ta opp klager mot mediene på, og ordningen stiller ikke store krav til klager eller klagene. Det bør strengt tatt ikke være nødvendig å engasjere advokat for å fremme en klage overfor PFU, selv om noen velger å gjøre det. Det er som oftest firmaer, organisasjoner, myndigheter og «rikfolk», som ikke selv vil bruke tid på å klage. De fleste vil alltid kunne finne noen som er skriveføre nok til å få fremført sin klage, uten at det må koste penger.

Redaktøren kan imidlertid i visse situasjoner godt spandere boksjekk, blomster eller konfekt på en person som redaksjonen har behandlet dårlig, i stedet for å fortsette som motparter i klagesak. Det kan ofte vise seg å være en god investering å vise litt ydmykhet eller medfølelse overfor klager, og særlig overfor den som klager med rette..

### **Etterpå – felt eller frifunnet**

Første bud etter at PFU har fattet en avgjørelse i saken, er å publisere uttalelsen på den måte som er fastsatt for ditt medium – med mindre avgjørelsen ikke skal publiseres offentlig.

Det er særlig viktig at dette skjer på en god måte dersom innhold som er felt ble publisert på nett, slik at PFU-avgjørelsen kommer tydelig frem også når netttinnholdet lagres for ettertid, og antakelig kan gjenfinnes ved søk i digitalt materiale.

Ved en fellende uttalelse, bør det vurderes om du som ansvarlig redaktør skal be klageren om unnskyldning, eller komme med en annen form for reaksjon overfor vedkommende. Kanskje bør han eller hun inviteres til å kommentere avgjørelsen, eller kanskje er det en idé å invitere ham eller henne til en evaluering i redaksjonen?

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

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

### Vis åpenhet om feil

Ifølge Vær Varsom-plakatens punkt 4.13 skal feilaktige opplysninger rettes og eventuelt beklages så fort som mulig. NR anbefaler redaksjonene til å vise størst mulig åpenhet rundt feil som gjøres og generelt om de presseetiske vurderingene som redaksjonen gjør. Stadig flere redaksjoner har de siste årene innført en egen rettelogg og også blitt mer systematisk i måten feil rettes på. Det vil si at det opplyses om tidspunkt og hva som er endret i saken. VG har vært en foregangsredaksjon på dette feltet. I 2022 lanserte de en ny åpenhetsportal som mange andre redaksjoner kan la seg inspirere av.

## 10 HUSKEREGLER

(IKKE PRIORITERT, ALLE ER LIKE VIKTIGE!):

---

1. Hvis redaksjonen ikke har husregler, bør det vurderes å lage slike.
2. Vær tydelig i krav til medarbeiderne om korrekt opptreden overfor kilder.
3. Ha klare regler om kilders rett til å høre eller se egne sitater før publisering.
4. Gi klare regler om at redaktøren skal varsles når saker bygger på anonyme kilder.
5. Gi klare regler om når det skal skje anonymisering og identifisering.
6. Gi klare regler om at redaktøren skal varsles når kontroversielle saker publiseres.
7. Driv kontinuerlig kampanje i redaksjonen for samtidig imøtegåelse.
8. Vær særlig oppmerksom ved bruk av gamle bilder og i saker om barn.
9. Samarbeid med medarbeider(e) som laget de påklagde reportasjene.
10. Opptre åpent, saklig, redelig og korrekt overfor klager.

**LITTERATUR:**

Både [www.presse.no](http://www.presse.no) og [www.nored.no](http://www.nored.no) har diverse veiledninger og kommentarer til Vær Varsom-plakaten, og selve plakaten kan du også bestille som veggplakat fra NP.

- Brurås, Svein: *Etikk for journalister*. Fagbokforlaget, Bergen 2014 – 5. utgave, 348 sider.
- Brurås, Svein: *Kriminaljournalistikkens etikk: PFU-uttalelser belyst fra moral-filosofiske posisjoner*. Universitetet i Bergen 2009, 359 sider.
- Gran, Gunnar: *Vær Varsom. Forarbeid til revisjon av etiske normer for trykt presse, radio og fjernsyn*. IJ-forlaget 1994, 113 sider.
- Grimstad, Carl-Erik: *Privatlivets ufred: Når ord og bilder krenker*. IJ-forlaget Kristiansand 2008, 359 sider.
- Helle, Hallvard og Strømme, Vidar (red.): *Kommentarutgave til Vær Varsom-plakaten*. Cappelen Damm, Oslo 2016, 274 sider.
- Nybø, Reidun Kjelling: *Fra tabu til tema: Selvmord i mediene*. IJ-forlaget Kristiansand 2007, 136 sider.
- Røssland, Lars Arve: *Media og det menneskelege: moralfilosofiske utgangspunkt for journalistisk etikk*. Samlaget, Oslo, 2007, 183 sider.
- Røssland, Lars Arve; Brurås, Svein og Østbye, Helge: *Morderjakt og mediemakt – journalistisk metode, sjanger og etikk i dekning av Orderudsaken*. Cappelen forlag, Oslo 2006, 208 sider.
- Øy, Nils E: *Medierett for journalister*. Cappelen Damm, Oslo 2013, 472 sider.

## KAPITTEL 7

# Slik lager du et etisk regelverk

**Bernt Olufsen**, journalist og redaktør

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

Presseetisk praksis springer ut av reglene i Vær Varsom-plakaten, men reglene må ofte fortolkes i hvert enkelt tilfelle av den enkelte redaksjon. Ofte skjer dette i lys av den publisistiske tradisjon i hvert enkelt mediehus. Denne tradisjonen sitter i veggene, som det heter. Det betyr at redaksjonell standard utvikles gjennom løpende presseetiske vurderinger og går i arv til neste generasjon journalister og redaktører. Det er likevel et godt hjelpemiddel å samle alle husreglene i en publikasjon som gjøres tilgjengelig for alle.

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

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

- Integritet
- Kilder og kildebehandling
- Personlig fremtreden
- Publisering på ulike plattformer

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

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

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

Det endelige settet av husregler må også gjøres lett tilgjengelig for medarbeiderne i digital versjon, sammen med Vær Varsom-plakaten, Redaktørplakaten, vedtektene for PFU, interne regler for rettelser, presiseringer og beklagelser og ikke minst – medieselskapets stiftelseserklæring og formålsparagraf. Alt dette er nyttige redskaper som bør gjennomgås med staben med jevne mellomrom, og være pensum for seminaret til det årlige inntak av sommervikarer. De interne husreglene og det øvrige publisistiske bakgrunns materialet bør også være tilgjengelig for offentligheten gjennom f.eks. nettsidene til mediehuset. Det er viktig at dette gjøres på en måte som gjør det enkelt for publikum å finne fram til mediehusets egne trafikkregler.

---

---

## REDAKTØRENS «KOMMENTARUTGAVE»

---

Dette regel- og avtaleverket vil ofte bli gjenstand for fortolkning når redaksjonelle medarbeidere står overfor konkrete presseetiske vurderinger. Da kan det være nyttig at ansvarlig redaktør har utarbeidet en «kommentarutgave» der det fremgår hvordan redaksjonen praktiserer en del av de vanskeligste utfordringene til daglig. Denne «kommentarutgaven» kan utformes som en artikkel til medarbeiderne og fungere som et innledningskapittel til presentasjonen av redaksjonens interne trafikkregler.

Trafikkreglene vil som regel være nokså generelt utformet og kan aldri bli helt dekkende for alle situasjoner som kan oppstå i en redaksjon med mange medarbeidere som dekker et vidt spekter av saker. Det vil alltid være grensetilfeller som krever nærmere avklaring. For redaktøren gjelder det å få innarbeidet et tankesett som redaksjonen benytter seg av i møte med konkrete presseetiske problemstillinger.

Det er her viktig å innarbeide en kultur hvor tvilstilfellene drøftes med overordnede, slik at innholdet blir så korrekt som mulig – og vurdert ut fra summen av kunnskap, innsikt og erfaring som finnes i redaksjonen. Eksterne og interne presseetiske regler skal danne bakteppet av referanser som kan knyttes til vurderingen av hver saks konkrete innhold. Det lar seg knapt gjøre å utforme detaljerte kriterier for presseetikk. Standarden settes gjennom dette grunnlaget.

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

Alt internt arbeid med presseetikk bør ha som mål å bygge en bevissthetskultur rundt de vanskeligste veivalgene. Mediene felles sjelden

---

av de bevisste, vel overveide presseetiske valg. Det er de ubevisste og tankeløse valgene som forringer produktenes kvalitet.

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

- Integritet er et nøkkelord i arbeidet med å sikre den redaksjonelle kvalitet. Helt grunnleggende for utøvelse av fri og uavhengig journalistikk.
- Trafikkreglene skal hindre at journalister driver korttidshandel med aksjer og verdipapirer. Tre måneders tidshorison er et minimum.
- Journalister som arbeider med økonomi, næringsliv og politikk bør ikke eie enkeltaksjer. Alle redaksjonelle medarbeidere må kunne opptre helt uavhengig av næringsinteresser. For å fjerne enhver tvil om problemstillinger knyttet til habilitet og innsidshandel har flere redaksjoner innført forbud mot aksjeinnehav for alle redaksjonelle medarbeidere, med mindre det eksisterer et særskilt behov for eierskap i f.eks. familieeide selskaper.
- Reglene om aksjer skal også gjelde for nærstående til redaksjonelle medarbeidere.
- Kildemangfold må slås fast som en viktig kvalitetsstandard. Enkilde-journalistikk er helt uakseptabelt.
- Opplysninger hentet fra sosiale medier bør sjekkes etter bestemte prosedyrer. Ikke minst gjelder dette verifisering av bilde- og videomateriale.
- Bruk av kunstig intelligens ved innsamling av opplysninger bør omfattes av særskilte kontroll-rutiner.
- Hensynet til kildevernet skal være absolutt, tips til redaksjonen skal være sikret full anonymitet.
- Kildemateriale kan ikke utleveres til parter i straffesaker, verken påtalemyndighet eller forsvar. Kildemateriale kan ikke brukes på annen måte enn slik det er publisert. Upublisert materiale skal beskyttes mot innsyn.
- Leseren skal få vite hva slags kilder en sak eller opplysninger bygger på.



- Opplysninger fra andre medier skal ha egen kildeangivelse.
- Synspunkter og personkarakteristikker skal ikke være basert på anonyme kilder. Bare i begrenset grad bygger redaksjonen på anonyme kilder for å beskrive faktiske hendelser og vurderinger som har stor samfunnsmessig betydning. I alle tilfelle skal man bestrebe seg på å gi en mest mulig presis beskrivelse av kildenes plassering og troverdighet. Det er fornuftig å utarbeide et særskilt regelverk for bruk av anonyme kilder.
- Sitater skal være korrekte og gjengi meningsinnhold på en korrekt måte.
- Vær Varsom-plakatens formulering om kilders rett til å endre sine uttalelser, trenger ofte en lokal fortolkning. Det bør kanskje være forskjell på myndighetspersoner og vanlige mennesker her.
- Redaktøren bør klargjøre tydelig hvordan han/hun stiller seg til provokasjon som journalistisk metode. Det samme gjelder bruk av falsk identitet og skjulte opptak. Det bør være et krav at slike metoder alltid vurderes av redaksjonsledelsen i forkant.
- Navn og bilde. Her bør redaktøren gjøre rede for den publisistiske tradisjonen til mediehuset i kriminaljournalistikken og i saker om maktmisbruk eller misbruk av samfunnets tillit. Hva skal være kriteriene og prosedyrereglene for at man fraviker hovedregelen i Vær Varsom-plakaten om ikke å identifisere. Det kan også være viktig å minne om hvilke konsekvenser identifisering har for saksfremstillingen, samsvar med siktelsens innhold, balansert kildegrunnlag, kontradiksjon m.v. Det bør gjelde særskilte aktsomhetsregler når man først velger å identifisere.
- Journalisters atferd overfor ofre og pårørende er et annet følsomt tema, med særskilte krav til utvist hensynsfullhet, saklighet og omtanke. Det er viktig å lede journalistene inn på veien som bygger tillit og respekt i innsamlingen av dokumentasjon og opplysninger. Dette kan være avgjørende for muligheten til å fremskaffe viktig informasjon senere.
- Kravene til omtanke gjelder like mye i presentasjonsjournalistikken. Det er viktig at ofre for ulykker eller kriminelle handlinger ikke fremstår som en ren layout-gimmick.

- Det kan også være et behov for tydelige avgrensninger i valg av bilder som dokumenterer ofre for ulykke eller drap og menneskelig lidelse. Hva skal være forskjellen på å dokumentere mennesker i inn- og utland, eller på trykk eller via internet?
- Selvmord er et komplisert tema, som kan kreve særlig omtanke i publiseringsøyeblikket, f.eks. i omtalen av metode. Kanskje er det på plass med en henvisning til hvor du finner Norsk Presseforbunds veileder og forarbeid til Vær Varsom-plakatens innhold når det gjelder omtale av selvmord?
- Hensynet til barn og unge er et annet vesentlig område med behov for særskilte publiseringsregler. Barn som befinner seg i en vanskelig situasjon, skal ikke ha direkte fokus på seg, verken i ord eller bilde. Unge lovovertrедeres identitet trenger et særskilt vern, men hvor går grensen for å bli betraktet som fullvoksen? Når må begge foreldre gi samtykke til barns eksponering i media?
- Nye former for markedsføring reiser nye etiske problemstillinger for redaksjonelle medarbeidere. Hvordan skal skillet mellom journalistikk og innholdsmarkedsføring praktiseres i det enkelte mediehus? Er det behov for egne regler for sponing av redaksjonelt innhold? Er det behov for spesielle regler for såkalt kontekstuell annonsering?
- Sett på bakgrunn av de senere års problemstillinger i PFU kan det også være behov for å etablere egne rutiner for samtidig rett til imøtegåelse av alvorlige beskyldninger og tilsvarsrett.

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

---

## INTEGRITET OG UAVHENGIGHET

---

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

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

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

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

Redaksjonelle medarbeidere bør ikke være involvert i næringsvirksomhet eller inneha aksjer eller andre eierinteresser innenfor områder som de arbeider med i avisen. Redaksjonsledelsen må ha full kunnskap om alle tvilstilfeller. Risikoen for feiltrinn ved aksjeinnehav fjernes lettest ved at det innføres et generelt forbud mot aksjeinnehav for alle redaksjonelle medarbeidere. Forbudet må også gjelde for deres nærstående.

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

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

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

---

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

Salg eller annen utnyttelse av redaksjonelt materiale kan bare skje etter spesiell tillatelse fra redaksjonsledelsen. Redaksjonelle medarbeidere kan bare påta seg journalistiske oppdrag utenfor avisen etter spesiell tillatelse fra redaksjonsledelsen. Redaksjonelle medarbeidere skal ikke delta i markedsføring av kommersielle produkter.

De siste to årene har såkalt innholdmarkedsføring – «content marketing» eller «native advertising» – blitt en viktig del av medienes reklameinntekter. Denne type markedsføring setter redaktørens integritet på harde prøvelser.

Tekstreklameplakatens bestemmelser er nå inkludert I Vær Varsomplakaten, og det skal være et markant, og for publikum lett forståelig skille mellom markedsføring og uavhengig journalistikk. Redaktøren plikter å håndheve dette selv om hun/han også er ansvarlig for den kommersielle virksomheten. Det er viktig at hele redaksjonen forstår hvor grensene går og at roller ikke blandes. Derfor bør det også her etableres et mer detaljert internt regelverk.

## KILDER OG KILDEBEHANDLING

---

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

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

Anonyme kilder kan bare brukes når dette er helt vesentlig for å få frem samfunnsviktig informasjon. Det er viktig å understreke at bruk av

---

anonyme kilder skal skjerpe kravene til aktsomhet og kildekritikk. Alle må forstå at redaksjonen påtar seg et særlig ansvar gjennom å gå god for anonyme kilders troverdighet.

Når kilder tilbyr eksklusivitet innebærer det ofte at man gir avkall på muligheten for å drive uavhengig, kritisk journalistikk. Det er viktig å være klar over dette, slik at saksfremstillingen kan balanseres på andre måter, eller at avtaler om eksklusivitet bare inngås uten at redaksjonen fraskriver muligheten for kritisk oppfølging.

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

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

Det interne regelverket bør videre stille krav om å skaffe flest mulig kilder til opplysninger. I dag er sosiale medier blitt del av medienes kildetilfang. Gjennom sosiale medier spres også mye uriktig informasjon og «falske nyheter» som tar sikte på å villedde publikum. Redaksjonene må derfor ha spesifikke regler for hvordan opplysninger og bilder kan faktasjekkes.

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

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

## PERSONLIG FREMTREDEN

---

Den presseetiske standard i en redaksjon avhenger i ganske stor grad av den enkelte medarbeiders personlige fremtreden. Redaksjonelle medarbeidere som representerer en stor redaksjon eller en viktig lokal-redaksjon, vil alltid pådra seg en spesiell oppmerksomhet fra både kilder, den som blir gjenstand for omtale og fra leserne. Derfor er det viktig at alle redaksjonelle medarbeidere har en vennlig og omtensksom holdning til personer som de kommer i kontakt med. Redaksjonelle medarbeidere skal ha en personlig fremtreden som er i overensstemmelse med god folkeskikk. Mange redaksjoner ser seg også tjent med å ha spesifikke regler for hvordan redaksjonelle medarbeidere ytrer seg i sosiale medier.

## SAMTIDIG IMØTEGÅELSE OG TILSVARSRETT

---

Norsk Presseforbund har slått fast at en foruroligende stor andel av bruddene på god presseskikk skyldes at redaksjonene overser reglene om samtidig rett til imøtegåelse av alvorlig kritikk og kritiske opplysninger i reportasjene. Det kan derfor være en god idé å klargjøre hvordan redaksjonen vil praktisere disse reglene. Både juss og presseetikk fastslår at den som omtales i kritiske vendinger skal ha rimelig tid til å komme til orde og at imøtegåelsen skal være synlig. Halehenget om at den omtalte «ikke var tilgjengelig for kommentar i går kveld» burde nå være en saga blott. I vår digitale tid er det heller ikke sikkert at opplysningen om at redaksjonens henvendelser «foreløpig ikke er besvart» har dekning i presseetikken.

Et godt internt regelverk burde også inneholde retningslinjer for hvordan de redaksjonelle medarbeiderne skal håndtere henvendelser til redaksjonen. Det er for mange eksempler på at brev og e-poster med synspunkter og klager ikke besvares. Et skikkelig regime for hvordan slike

---

henvendelser skal behandles er ofte det beste vern mot fellelse i Pressens Faglige Utvalg eller nederlag i rettssalen. Mange konflikter kan også løses i minnelighet mellom klager og redaksjon, hvis henvendelsene tas på alvor. Det handler om å utvise romslighet i tilbud om tilsvaer, presiseringer, rettelser og beklagelser.

---

## Å RETTE FEIL

---

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

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

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

Flere redaksjoner har etablert rettelogger hvor offentligheten gis tilgang til alle rettelser og presiseringer som blir publisert. Redaktøren bør utarbeide nærmere regler for hvordan slike logger oppdateres. Husk at økt åpenhet om redaksjonelle feil og journalistisk metode bygger større troverdighet!

---

## OBS! PRIVATLIVETS FRED

---

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

## FLERE PUBLISERINGSKANALER

---

De fleste mediehus publiserer i dag journalistikk materiale på flere ulike plattformer. Det interne etiske regelverket bør også fange opp spesielle problemstillinger med hensyn til publisering på nett, TV, radio, mobiltelefon i tillegg til papir. Det blir også mer vanlig at redaksjonelle medarbeidere tar i bruk blogging og ulike sosiale medier. Publisering ledsages oftere av en slags egenreklame i sosiale medier. Det er viktig at redaksjonelle medarbeidere legger til grunn de samme presseetiske standarder for slik opptreden som for all annen publisering. PFU har allerede behandlet de første klagesaker om publisering på for eksempel Facebook-sider.

Husreglene bør derfor utarbeides med tanke på vern av redaksjonell integritet og uavhengighet i alle sammenhenger.

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



---

## EN LEVENDE DEBATT

---

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

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

## OPPSUMMERT

---

- La et eget utvalg lage utkast til etiske husregler
- Samle inn eksempler på husregler fra andre mediehus
- Husreglene må inneholde egne kapitler for integritet, kilder og kildebehandling og personlig fremtreden
- Ansvarlig redaktør utarbeider egen kommentardel til Vær Varsom-plakaten, basert på mediehusets publiseringstradisjon
- Presenter husreglene i eget skrift og på nett sammen med Vær Varsom-plakaten, Redaktørplakaten, vedtektene for PFU og medieselskapets erklærte målsettinger
- Regelverket presenteres lett tilgjengelig for brukerne på nett
- Utarbeid egne regler for presiseringer, rettelser og beklagelser
- Husreglene må forankres gjennom egne seminarer for ledere og journalister
- Sommervikarer og nyansatte bør få en spesiell introduksjon til husreglene
- Husregler bør også fange opp spesielle problemstillinger knyttet til publisering på nett, TV, radio og mobiltelefon i tillegg til papir
- Løpende og levende debatt om etiske problemstillinger i redaksjonen er det beste vern mot overtramp

## KAPITTEL 8

# Slik verner du kildene dine

**Nils E. Øy**, tidligere generalsekretær i NR

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

Utsagn fra tre medlemmer av Stortingets justiskomite 1909

Kildevernet<sup>1</sup> er blant de prinsipper som mediefolk setter aller høyest her i verden, fordi troverdig kildevern er helt avgjørende for publikums tillit. Svikter troen på at massemediene virkelig beskytter kilder som er lovet anonymitet, så forsvinner det som måtte være av troverdighet. Samtidig bør medarbeidere bevisstgjøres på at løfte om anonymitet er en alvorlig handling i to retninger, både fordi det er et avvik fra den åpenhet som journalistikken ellers skal fremme og fordi et slikt løfte krever seriøs saksbehandling og ofte krevende sikkerhetstiltak.

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

---

<sup>1</sup> I sin opprinnelige form var vernet først og fremst et forfattervern, for personer som skrev anonymt i avisen, i en tid da det knapt fantes profesjonelle journalister og redaktører. Tidvis er forfattervernet og kildevernet samlet kalt anonymitetsvernet.

Grunnleggende kunnskap er at journalistikkens første bud er å bruke åpne kilder, det betyr kilder som kan etterprøves. Det betyr også at man må forsøke å få vanskelige kilder til å stå åpent frem. Er det likevel slik at viktig informasjon eller kritiske synspunkter ikke kommer ut, uten at kilden gis anonymitet, så kan kilden innrømmes kildevern. Retten til å ytre seg anonymt oppstår ved at redaktøren tar det etiske og rettslige ansvar for det som publiseres. Det er dermed kilden som gis vern, selv om det tjener både mediene og samfunnet.

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

## FORBEREDENDE ARBEID

---

### Skolering og instruks

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

Først og fremst må redaksjonen og de enkelte medarbeidere tenke gjennom hvordan anonymitet skal sikres i det daglige, i kontakten med kilden og i det redaksjonelle arbeid. For ikke å overdramatisere eller å bli beskyldt for hysteri, er det nyttig å huske på at ikke alle anonyme kontakter nødvendigvis krever like store sikkerhetstiltak.

Noen kilder ønsker kanskje bare lav profil, at navn ikke offentliggjøres eller spres – men vil kanskje ikke motsette seg å stille opp i retten dersom det skulle bli nødvendig. Det er umulig å sette opp kriterier for hvordan

---

dette skal håndteres, og det er umulig å spørre den enkelte kilde om dette. Redaktøren og de aktuelle medarbeidere må selv vurdere hvor viktig anonymitet er i den enkelte sak. Vurderingene kan jo føre til at kildens opplysning eller utsagn ikke publiseres.

Er det slik at kilden kan risikere liv og helse ved å stå fram, må nødvendigvis sikkerhetstiltakene bli deretter. Satt på spissen burde kontakt mellom kilde og journalist i så fall bare skje i de dypeste fjellhuler, og navn bare oppbevares i hodet til maksimum to personer. I verden av i dag er det mulig å avlytte det meste og de fleste, både per telefon, innendørs og i det åpne rom, men også gjennom datamaskiner, kopimaskiner og printere.

Ettersom det meste i redaksjonene skjer elektronisk, må den som vil skape sikkerhet for anonyme kilder også tenke på usikkerheten med datalagring. De fleste ting kan spores og gjenskapes, selv om de tilsynelatende er slettet.

Dersom du må lagre ting elektronisk, så gjør det bare på elektroniske minnebrikker. De har den fordel at du selv kan ha kontroll med dem, enten du skal gjemme den eller du vil bære den på deg. I utgangspunktet kan du altså nekte å levere den fra deg dersom den røper din kilde – men politiet kan altså kreve dette prøvet av en domstol. Skal du ødelegge ting du har hatt lagret, skjer det lettest ved å destruere en minnebrikke, eller et annet tilsvarende løst datalager. Men husk også, at det som er så lite, det er meget lett å glemme og miste!

Redaktøren bør gi retningslinjer og eventuell instruks om kildevern. I noen redaksjoner setter ansvarlig redaktør særlige krav ved bruk og publisering av informasjon fra anonyme kilder. For eksempel ved å stille krav til når og hvordan medarbeidere skal kunne akseptere eller tilby anonymitet.

Mange redaktører stiller også krav til å få kunnskap om hvem kilden er, før det gis tilsagn om at saken kan publiseres under redaktørens ansvar. Det finnes eksempler på at redaktører også har godtatt publisering uten å få kjennskap til kilden, fordi redaktøren hadde svært stor tillit til vedkommende journalist.

Noen journalister vil hevde at de har selvstendig rett til å gi løfte om anonymitet. Det er støtte for et slikt syn, avgrenset til research-fasen, ettersom loven sier at man kan nekte å forklare seg om identiteten til en kilde til opplysninger som er betrodd redaksjonen. Det har også betydning at Høyesterett i Edderkopsaken (HR-1992-10-A) ga kildevern i forbindelse med at politiet ville ha avdekket hvem som var kilder til innholdet i en bok, som var skrevet av to journalister. Generelt gjelder ikke vern for forfatternes kilder til bokmanus, men i dette tilfellet ble kildevernet gitt, ettersom det var aktive journalister som var forfattere.

Før eller senere må likevel redaktøren informeres om saken, dersom journalisten arbeider i en redaktørstyrt publikasjon og vil bruke redaksjonens ressurser på den, med sikte på publisering – under redaktørens ansvar.

Ikke alle kilder er like bevisste på egen risiko ved det å stå fram som kilde, og det kan være tilfeller der journalisten eller redaktøren bør tilby anonymitet. Journalist og/eller redaktør bør også informere anonyme kilder om risiko ved ulike former for kontakt, og om mulighetene for å spore kopier fra moderne printere og kopimaskiner m.v. Mange nye maskiner etterlater «usynlige» koder som avslører hvor den er produsert. I mange miljøer med konfidensielle dokumenter praktiseres produksjon av begrenset antall, og der hver enkelt dokument har visse elementer som kan spores tilbake til hvem som fikk akkurat denne versjonen av dokumentet<sup>2</sup>.

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

Interessen i å få ut navn på anonyme forfattere eller kilder kan komme fra mange kanter. Det kan være nysgjerrig publikum, arbeidsgivere som vil sjekke om de har illojale ansatte, arbeidskolleger, organisasjoner eller politikere som vil undersøke hvem som kritiserer dem eller undersøker dem, eller offentlige organer som vil undersøke eller granske lekkasjer.

---

2 Mange husker vel at politiet merket materiale som bistandsadvokater fikk utlevert i forbindelse med 22. juli-saken i 2011, for etterpå å kunne undersøke hvem som lekket til mediene.

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

I de fleste av disse tilfellene kan den som spør ikke sette makt bak forespørselen. I noen tilfelle er det myndigheter som rettmessig kan stille spørsmål om f eks regnskapsbilag, som kan berøre kildevern. Mest typisk er imidlertid at politiet ber om opplysninger om kilder, innsendere eller annonsører.

Formelt sett har politiet ikke krav på svar eller til å kreve at folk stiller til avhør. Det er bare overfor domstol at man har plikt til å møte – og der gjelder altså en del rettigheter med hensyn til å nekte å svare på spørsmål som kan røpe kilders identitet, enten det nå er politiet som krever det, eller det er en av partene i en sivilsak som innstevner redaktøren/journalisten som vitne.

Myndigheter kommer ikke alltid med lua i handa, når de oppsøker en redaksjon. Selv om det ikke skjer ofte i nyere tid, hender det at det gjennomføres ransaking<sup>4</sup>. Det kan være politiet på jakt etter bevis i straffesak eller det kan være skattemyndigheter med rett til å foreta bokettersyn. Også konkurransetilsyn og enkelte andre tilsynsmyndigheter har vidtgående rett til å få opplysninger i sitt arbeid, om nødvendig med assistanse fra politiet.

Ikke alle innenfor politi eller andre myndigheter kan regelverket like godt, som for eksempel at redaksjonslokaler har eget vern i straffeprosessloven. For det første kreves normalt at ransaking skal besluttes av domstol, men i særlige tilfelle kan det skje etter beslutning av statsadvokat (§ 197).

I § 200 er det dessuten fastsatt at redaktøren eller en stedfortreder skal tilkalles før ransakingen starter, når dette kan skje uten opphold. Formålet er at redaktøren vil kunne hindre at det gjøres beslag i ting som kan røpe en kilde som er lovet anonymitet.

Redaktøren – eller den som disponerer tingen – kan da kreve at tingen (dokumentet, minnebrikken eller lignende) pakkes og forsegles og bringes til tingrettens bord, for å kunne fastslå om dette er innhold som redaktøren/journalisten kan nekte å forklare seg om. I så fall kan det ikke gjøres beslag

---

4 De mest kjente ransaking- og beslagssaker i mediene i nyere tid skjedde i Listesaken i 1977, Ikkevoldsaken i 1983 og ved ransakingen av Stavanger Aftenblads Brussel-kontor i 1999. Så sent som i 2006 skjedde det to ransakinger i redaksjoner der journalister var mistenkt for lovbrudd, og i 2007 ble redaksjonen til RadiOrakel ransaket i forbindelse med en politiaksjon mot Blitz-huset. Størst oppmerksomhet, og nærmest i minnet, er Rolfsen-saken i 2015, der politiet møtte opp på kveldstid hjemme hos en filmskaper for å ta beslag i filmopptak som var gjort tidligere samme dag. Høyesterett kom til at beslaget var i strid med kildevernet (HR-2015-2308-A).

i materialet.

## GRUNNLEGGENDE REGLER:

---

- **Generelt:** Vær Varsom-plakaten pkt 3.4, 3.5 og 3.6 som forutsetter at identiteten til kilder som er lovet anonymitet, ikke skal røpes. Det samme gjelder andre opplysninger og upublisert materiale som kan røpe identiteten til slike kilder.
- **Overfor politiet:** Ingen har forklaringsplikt overfor politiet. Politiet kan kreve en person rettslig avhørt, og alle har da plikt til å møte i retten.
- **Overfor retten:** Alle har plikt til å møte i retten, men av hensyn til den enkeltes rett til å ytre seg anonymt, er medieansatte gitt en rett til å nekte å forklare seg om anonyme kilders identitet. Dette er fastsatt i straffeprosessloven § 125 og tvisteloven § 22-11. Dette gjelder i all medievirksomhet, også nettvirksomhet som har samme formål som aviser og kringkasting<sup>5</sup>, og etter kjennelsen i Rolfsen-saken i 2015 også for filmskapere som produserer for slike medier.
- **Regler om ransaking og beslag:** Straffeprosessloven § 197 stiller krav til hvem som kan beslutte ransaking i redaksjon. Samme lov § 200 krever at redaktør eller stedfortreder skal tilkalles, og lovens § 205 krever at hvis politiet vil ta med seg dokument som redaktør eller eier mener er gjenstand for kildevern, skal dokumentet legges i konvolutt og forsegles i påsyn av redaktøren eller stedfortreder, før det tas med til retten for endelig beslutning.

---

<sup>5</sup> I Runestensaken ga Høyesterett kildevern også for et anonymt innlegg i kommentarfelt, når redaktøren tok ansvaret for innholdet. (HR-2010-1945-A)



## AKUTTE TILTAK

---

### **Når spørsmålet kommer**

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

Journalister som er kjent for politiet vil ofte oppleve å få spørsmål om å gi informasjon om sine kilder direkte, uten at redaktøren blir informert. Litt avhengig av hvordan redaktøren ser på dette med ansatte journalisters selvstendige rett til å «ha anonym kilde», bør varslings i slike tilfeller søkes løst i instruks/veiledning.

Det er vesentlig at redaktør og journalist opptrer i samforstand, og det er i alle fall redaktørens rett å kreve det, dersom det er publisert noe under redaktørens ansvar fra den aktuelle kilde. I samme åndedrett bør det repeteres at man ikke har forklaringsplikt overfor politiet, men i mindre saker, og saker som ikke direkte har med kildeidentitet å gjøre, er det ofte at forklaring likevel kan gis til politiet. Hvis det skjer, bør man på forhånd sikre seg en klar avtale med politiet om at man skal ha en kopi av den skrevne forklaring. Rett til slik kopi har ikke den avhørte i ettertid, og derfor er det lurt å sikre seg dette – gjerne skriftlig - før man eventuelt går med på å la seg avhøre.

Blir man innkalt til domstol til rettslig avhør, eller til å vitne i hovedforhandling, har man møteplikt. I avhøret har man så anledning til å nekte å forklare seg, hvis det kan dreie seg om informasjon som kan avsløre forfatters eller kildes identitet.

Det er uheldig å unnlate eller å nekte å møte, når man blir innkalt til domstol. Fra noen hold er det hevdet at journalister og redaktører ikke

---

under noen omstendighet bør vitne i rettsaker. Norsk Redaktørforening tar avstand fra slik fundamental holdning, som ikke er i samsvar med journalistikkens grunnleggende formål om åpenhet.

At det så i visse tilfeller kan oppstå dilemma mellom journalist- eller redaktørrollen og det å vitne i en konkret sak man dekker, eller er involvert i som yrkesutøver, er selvsagt.

Det skjer ofte at det kommer henvendelser om å bekrefte at den eller de ikke er den anonyme kilden. De fleste redaktører vil avvise slike forslag, fordi det etter hvert kan utpeke den virkelige kilde. Dette har også Høyesterett vært oppmerksom på. I den såkalte Edderkoppen-saken forsøkte påtalemyndigheten å legge fram erklæringer fra en rekke enkeltpersoner, for å tvinge journalistene til å forklare seg.

Førstvoterende dommer uttalte blant annet: «Jeg er enig med kjæremålsmotpartene i at kildevernet ikke bare er gitt i kildens interesse, men også den alminnelige interesse i at kilder gis anonymitet. Hvor det bare er et begrenset antall personer som kan være kilder, vil disse bringes i en vanskelig situasjon dersom et samtykke fra en eller flere av dem skulle medføre at § 209a ikke kom til anvendelse. En nektelse av å gi samtykke vil lett utlegges slik at vedkommende har noe å skjule. Situasjonen vil også kunne være at journalisten bygger på flere kilder, og at han vanskelig kan forklare seg om en av dem uten å avdekke også de øvrige. Hvis §209a skal få en rimelig rekkevidde, bør derfor slike samtykkeerklæringer som de som foreligger i denne sak, ikke være avgjørende.»

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

---

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

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

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

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

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

### **Opplysning om IP-adresser**

Med Internett og nettaviser er det i økende grad et press på redaksjonene om også å oppgi IP-adresser. I utgangspunktet må de samme holdninger gjelde for IP-adresser som for andre identifiserende opplysninger i forhold til kildevern, selv om en IP-adresse ikke nødvendigvis fører til entydning identifisering av person.

Utenfor kildevernet er det i økende grad åpnet for å gi opplysninger til politiet både om identitet og IP-adresser, når det dreier seg om åpenbar kriminalitet. Noen redaktører stiller krav om at politiet må levere et skriftlig

og lovhjemlet krav, mens andre krever at det må en rettslig begrunnelse til for at de skal utlevere slike opplysninger, på samme måte som krav om opplysninger om hvem som står bak anonyme annonser. Utlevering er skjedd i flere tilfeller de siste årene, for eksempel i forbindelse med framsettelse av alvorlige trusler mot personer, bombetrussel mot skole og tilbud om salg av tyvegods. NR har støttet slike utleveringer, når de åpenbart ikke var i strid med kildevernet.

I forbindelse med en sak i 2023 hvor Dagbladet ble bedt om å utlevere nærmere 50.000 IP-adresser til politiet, valgte NR imidlertid å gå inn som partshjelper for Dagbladet, fordi NR mente saken hadde en prinsipiell side. Dagbladet (og NR) vant frem i Borgarting lagmannsrett, selv om det primært var personvernet og ikke kildevernet som begrunnet lagmannsrettens avgjørelse.

### **Opplysningsplikter**

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

De vanligste tilfeller av opplysningsplikter til forvaltningen som kan ha konsekvenser for kildevernet, og som uansett bør være under ansvarlig redaktørs årvåkenhet mht utleveringer, er

- Ligningsloven kap. 4
- Merverdiavgiftsloven § 46 ff
- Markedsføringsloven § 15

- Regnskapsloven § 5
- Konkurranseloven § 24 og § 25

Det gjelder varierende regler for intern behandling av pålegg om utlevering av opplysninger om annonser/annonsører. Noen redaktører aksepterer pålegg når myndigheten eller politiet muntlig oppgir hjemmel for sitt krav, andre krever at kravet skal framsettes skriftlig og noen krever at det må skje i form av en rettslig beslutning. Norsk Redaktørforenings styre har ikke gitt noen bestemte råd på dette området, men henvist til at den enkelte redaktør selv må treffe avgjørelse her – basert på forholdene i hver enkelt sak.

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

### **Utlevering av upublisert materiale**

Vær Varsom-plakatens punkt 3.6. har følgende retningsline: «Av hensyn til kildene og pressens uavhengighet har ingen rett til å få utlevert upublisert materiale.»

Mange mediefolk oppfatter dette som et nær absolutt påbud om ikke å frigi bilder eller informasjon som redaksjonen innehar, og som ikke er publisert. Årsaken til at bestemmelsen kom inn i plakaten i 1994 var

frykten for at myndighetene skulle gå til beslag av notater og råmateriale som kunne føre til avsløring av kilder, og at dette kunne føre til at mediefolk lett kunne bli sett på som myndighetenes forlengede arm. I et par aktuelle saker hadde medier nektet å utlevere research-materiale, men bestemte etter rettslige pålegg å utlevere materialet til kilden, som så selv eventuelt kunne levere det fra seg.

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

Redaktøren bør likevel være klar over at norsk lov i utgangspunktet bare gir rett til å nekte utlevering av materiale som kan avsløre anonym kilde. Dette kan endre seg dersom Straffeprosesslovutvalgets innstilling (NOU 2016-24 Ny straffeprosesslov) blir vedtatt. Utvalget foreslår at vern av upublisert kildemateriale skal gis vern i ny lov. Det vil ytterligere styrke det vern Høyesterett mener slikt materiale har etter Menneskerettserklæringen artikkel 10, i avgjørelsen i Rolfsen-saken.

## ETTERARBEID

---

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

---

## 10 GODE RÅD:

---

1. Hovedregel er at kilder skal være åpne og informasjonen skal kunne etterprøves! Kilder som ønsker anonymitet bør overtales til å stå åpen fram, hvis de ikke har gode grunner til anonymitet.
2. Kilder som vil være anonyme, bør få veiledning om forsiktighet og om sikkerhetsbehov i relasjon til den risiko som er til stede.
3. Avtale om anonymitet med kilde bør være presis.
4. Opplysninger fra anonym kilde bør dokumenteres, eller kvalitetssikres fra flere uavhengige kilder, før publisering.
5. Skal du lagre dokumentasjon og informasjon som kan røpe kildens identitet, bør du gjøre det på databrikker eller lignende små lagringsmedier, eller i kryptert form.
6. Retningslinjer for bruk av anonyme kilder bør utarbeides for redaksjonen.
7. Instruks for mottak av anonyme annonser og for utlevering av opplysninger om annonsører bør utarbeides.
8. Henvendelser fra politi eller andre myndigheter om opplysningsplikt, ettersyn, ransaking eller beslag skal straks meldes til ansvarlig redaktør eller til stedfortreder(e).
9. Skal noen gi politiforklaring, bør det skje under forutsetning av at man får kopi av den nedskrevne forklaring.
10. Husk at journalister og redaktører har generell møteplikt og vitneplikt når man innkalles til retten. Det er i domstolen man eventuelt kan gjøre bruk av retten til å nekte å svare på visse spørsmål, når de kan avsløre identiteten til anonym forfatter eller kilde.

## SYV REGLER FOR DIGITALT KILDEVERN

---

### **Vær konsekvent**

Digitalt kildevern har som mål å forebygge overvåkning, manipulering og beslag av datamateriale som kan avsløre informasjon om kilder som er lovet anonymitet. Et forsvarlig kildevern krever høy grad av selvdisiplin. Et angrep utenfra vil oftere utnytte slurv i våre rutiner enn faktiske svakheter i programvaren vi bruker. Hold datamaskiner, smarttelefoner og annet digitalt verktøy oppdatert – alltid. En utdatert enhet kan være den enkleste veien inn for en som vil avsløre kildene dine.

### **Lag sterke passord**

Sørg for at passordene dine er tilnærmet umulige å knekke. Bruk gjerne en «rar» setning på syv ord eller mer som er lett å huske, men som ikke kan gjettes basert på kunnskap om deg eller dine nærmeste. Ikke gjenbruk samme passord flere steder. Bruk eventuelt programvare som genererer og lagrer vanskelige passord for deg på en sikker måte. Bruk såkalt tofaktor-autentisering – med engangskoder eksempelvis fra mobiltelefonen – der det er mulig.

### **Bruk alltid kryptering**

Du bør alltid kryptere kildemateriale, uansett hvor sensitivt du tror det er. Dette gjelder spesielt når du kopierer det over på minnepinner eller andre eksterne lagringsmedia. Skru på fulldiskkryptering for datamaskinen din. Oppfordre kilder til å bruke krypterte hurtigmeldings-tjenester som for eksempel *Signal* når de tar kontakt, fremfor å ringe eller sende tradisjonelle SMS-meldinger. Ta i bruk e-postkryptering, men minn motparten om at emnelinjen ikke må inneholde kritisk informasjon, ettersom dette feltet normalt ikke lar seg kryptere.

---



### **Bruk sikre forbindelser**

Hvis du må bruke et trådløst nett/nettuttak som ditt mediehus ikke har kontroll over, sjekk at nettsidene du besøker alltid er krypterte (låst hengelås i nettleseren). For ekstra sikkerhet kan du bruke VPN-løsninger som er godkjent av mediehusets IT-fagfolk.

### **Velg åpne løsninger**

Bruk kjent og velprøvd krypteringsprogramvare med åpen kildekode og et aktivt brukermiljø fremfor lukkede løsninger.

### **Ikke mist kontrollen!**

Vær forsiktig ved deling av kildemateriale/upublisert materiale. Dersom mediehuset bruker skytjenester og/eller verktøy som leveres som netjtjenester i skyen må det gjøres særskilte vurderinger. Vær spesielt forsiktig med deling av upublisert materiale eller informasjon som kan avsløre kilder/kildekontakt. Å dele slikt med en kommersiell tjeneste kan medføre at uvedkommed får kjennskap til kilder eller informasjon fra upublisert materiale. For eksempel vil en redaksjon som bruker kunstig intelligens-tjenester som *Chat-GPT* til å bearbeide upublisert materiale, i prinsippet tilgjengeliggjøre det for uvedkommede.

### **Sett opp en varslertjeneste**

Legg til rette for at varslerer kan kontakte redaksjonen kryptert og anonymt. Fortell åpent om hvilke muligheter eventuelle kilder har. Ordinære tips- og kontaktskjemaer bør alltid sikres med TLS/HTTPS (låst hengelås i nettleseren). Vurder å sette opp en varslertjeneste som i tillegg bruker anonymiseringsnettverk som *Tor*, for å hindre at de som kontakter redaksjonen i fortrolighet legger igjen spor i serverloggene. *SecureDrop* er en av de vanligste tjenestene av denne typen.

**Skaff en «offline»-maskin**

Sensitivt materiale bør åpnes og vurderes på isolerte maskiner som aldri har vært tilkoblet noe nettverk. Vurder å anskaffe en datamaskin der harddisk og trådløs-moduler (WiFi og Bluetooth) er fysisk fjernet og nettverkskontakten plombert. Start maskinen fra en minnepinne med spesialprogramvaren *Tails*.

Disse reglene er laget av Espen Andersen (Kommunal Rapport) og Øyvind Bye Skille (NRK).

NRs teknologiskvadron har for øvrig utarbeidet en egen veileder for redaktører som vil ta ut hele potensialet i journalistikken, men samtidig føle seg trygge på digitalt kildevern og datajournalistikk.

Den finner du her: <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Koden-for-sikker-datajournalistikk>



JUSS



## KAPITTEL 9

# Innsyn – dette må du vite

**Arne Jensen**, seniorrådgiver i Norsk Redaktørforening

## 1. INNLEDNING

---

Denne artikkelen tar sikte på å gi en oversikt over de viktigste innsynsrettene i det norske samfunn. Det er kunnskap du som redaktør trenger, for å kunne lede og veilede medarbeiderne og for å kunne henge med på diskusjoner med de av dine medarbeidere som (forhåpentligvis) kan mer enn deg. Kapittelet bygger på det manuskriptet tidligere generalsekretær i NR, Nils E. Øy, leverte til den forrige håndboken. Enkelte deler er mer eller mindre uforandret, andre er redigert og delvis nyskrevet av meg. Samtidig som jeg retter en stor takk til Nils, så presiserer jeg at eventuelle feil og mangler er mitt ansvar.

## 2. GRUNNLOVEN OG MENNESKERETTIGHETENE

---

Offentlighetsprinsippet er forankret i Grunnloven § 100:

«Enhver har rett til innsyn i statens og kommunenes dokumenter og til å følge forhandlingene i rettsmøter og folkevalgte organer. Det kan i lov fastsettes begrensninger i denne rett ut fra hensyn til personvern og av andre tungtveiende grunner.»

Grunnloven forutsetter – som vi ser av ordlyden – dokumentoffentlighet bare i forvaltningen, men derimot møteoffentlighet både i rettspleien og i politiske organer. Det skyldes at våre domstoler bygger på muntlighetsprinsippet, ved at det vesentlige av forhandlingene skjer muntlig i rettsmøter.

---

En viktig forankring av innsyn og åpenhet er også Den europeiske menneskerettskonvensjon (EMK) artikkel 10 om ytringsfrihet. Konvensjonen er innlemmet i norsk rett gjennom menneskerettsloven, vedtatt i Stortinget 21. mai 1999. Menneskerettsdomstolen (EMD) i Strasbourg har de senere årene avsagt flere dommer som bygger på at artikkel 10 gir en særlig innsynsrett for mediene og som i gitte situasjoner kan gi innsyn på tvers av taushetsplikt.

Et visst rettslig gjennomslag for innsynsrett for mediene, bygd på artikkel 10 i EMK, har vi også fått i norsk Høyesterett og etter hvert i domstolene for øvrig.

Verdt å notere seg på det overordnede plan er også utsagn om at alminnelige forvaltningsmessige prinsipper tilsier at det er en viss plikt for forvaltningen til å gi allmennheten innsyn ut over hva offentlighetsloven og andre tilsvarende lovregler tilsier. Dette kan innebære at i all virksomhet som det offentlige står for, vil det være grunnlag for å kreve innsyn, og at det må gode og sterke grunner til å avslå. Sivilombudsmannen var inne på dette i en avgjørelse i 1984<sup>1</sup>, og avdøde professor Arvid Frihagen styrket utsagnet i sin kommentarutgave i 1992<sup>2</sup>.

I Justisdepartementets veileder til loven heter det at «dette er uttrykk for eit meir generelt prinsipp» i punkt 4.9.5, side 67:

«God forvaltningsskikk tilseier at forvaltninga skal vurdera meirinnsyn jamvel for opplysningar og dokument som fell utanfor verkeområdet til offentleglova.»

---

1 Sivilombudsmannen, sak 83-0838, årsmelding 1984 s. 61.

2 Frihagen (1992) bind I, s. 212 ff.

### 3. DE VIKTIGSTE INNSYNS- OG ÅPENHETS- LOVER I NORGE

---

Vi kan rangere de viktigste innsyns- og åpenhetslovene slik:

1. Offentleglova, den første vedtatt i 1970, den siste i 2006, i kraft fra 2009. Regulerer innsyn i dokumenter hos statlige, fylkeskommunale og kommunale organer.
  2. Miljøinformasjonsloven, bygd på Århuskonvensjonen, i kraft fra 2004. Gir særlig rett til innsyn i miljøinformasjon hos både offentlige og private virksomheter.
  3. Åpenhetsloven pålegger større virksomheter å sikre allmennheten tilgang til informasjon om hvordan de håndterer negative konsekvenser for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold.
  4. Produktkontrollloven, fra 1976/2020. Gir rett til innsyn i produktopplysninger som kan ha helsemessige konsekvenser.
  5. Regler om rett til innsyn i Stortingets dokumenter, fra 1. april 2009. Regulerer innsyn hos Stortinget etter omtrent samme spor som offentliglova.
  6. Kommuneloven, nyeste fra 2018. Regulerer først og fremst åpne møter i folkevalgte organer i kommunene – § 11-5.
  7. Domstolloven, fra 1915, nytt forslag 2016. Regulerer åpne rettsmøter, referatadgang og adgang til å gjengi rettsavgjørelser.
  8. Åndsverkloven, nyeste fra 2018. Regulerer bruk av opphavsrettslig beskyttet materiale fra offentlig saksbehandling.
  9. Forvaltningsloven, fra 1967, senere flere revisjoner, ny lov er under arbeid. Regulerer særlig partenes rett til innsyn i dokumenter i egen sak.
-

10. Tvisteloven, i kraft fra 2009.

Regulerer retten til innsyn i dokumenter i sivile saker.

11. Straffeprosessloven, i kraft 1986, nytt forslag fremmet i 2016.

Regulerer retten til innsyn i dokumenter i straffesaker.

12. Helseforetaksloven, i kraft fra 2010.

Regulerer åpne styremøter i helseforetakene – § 26a.

Nedenfor går vi nærmere inn på enkelte av disse lovene og problemstillinger som det er viktig å være oppmerksom på.

Den klart viktigste innsynsloven i Norge er loven om innsyn i dokumenter i offentlig virksomhet, offentleglova. Rettspleien og politiets arbeid med straffesaker faller utenfor denne loven. Innsynsretter for rettspleien finner vi i domstolloven, tvisteloven og straffeprosessloven. Også Stortingets og dets organer faller utenfor offentleglova. Dokumentinnsyn der er gitt i egne regler av Stortinget selv, som i hovedsak følger offentleglova.

Møteoffentlighet i kommunale organer er regulert i kommuneloven, åpne møter i styrene i helseforetakene er regulert i helseforetaksloven og åpne rettsmøter er regulert i domstolloven. Det er få lovregler om innsyn i privat sektor, men både miljøinformasjonsloven og produktkontrollloven gir innsynsrett i private og offentlige virksomheter. Dessuten er det regler om innsynsrett hos private i aksjelovene og i regnskapsloven, og i forskrift til brann- og eksplosjonsvernloven har allmennheten innsynsrett i ulykkesberedskapen til bedrifter som har høy ulykkesrisiko.

For øvrig finnes enkeltbestemmelser om innsynsrett i en rekke andre lover, som matrikkelloven, plan- og bygningsloven, riksrevisjonsloven, forurensningsloven, vannressursloven, konkurranseloven, ligningsloven, eiendomsskatteloven, genteknologiloven og patentloven.



## 4. INNSYN I OFFENTLIG FORVALTNING OG VIRKSOMHETER

---

«Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd» (offentleglova i offisiell kortform og offentlighetsloven på bokmål), gir, som tittelen indikerer, rett til innsyn i *dokumenter* som finnes i *offentlige virksomheter*. Dette er de viktigste tingene du må huske på når det gjelder denne loven.

### a) Loven omfatter også selvstendige enheter

Offentleglova omfatter ikke bare det vi kan kalle «kjernevirksomhetene» i offentlig sektor, altså de tradisjonelle forvaltningsenhetene. Den omfatter også selvstendige rettssubjekter der det offentlige har en eierandel som gir mer enn halvparten av stemmene i det øverste organet (typisk en generalforsamling i et aksjeselskap) eller rett til å velge mer enn halvparten av medlemmer med stemmerett i det øverste organet. Det betyr at aksjeselskaper, stiftelser, selskaper med delt ansvar (ANS/DA), begrenset ansvar (BA) osv vil være omfattet av loven, dersom det offentlige har det vi kan kalle bestemmende innflytelse i selskapet.

Unntatt fra dette er dersom rettssubjektet «hovedsakelig» driver næring «i direkte konkurranse med og på samme vilkår som private». Hvor stor andel «hovedsakelig» innebærer kan det ikke gis et eksakt svar på. Men i Justisdepartementets veileder tar man utgangspunkt i at det må være mer enn halvparten. Samtidig er det viktig å huske på at dette ikke er det eneste kriteriet. Sivilombudet behandlet i 2009 en klagesak om hvorvidt Karmsund havn IKS var omfattet av loven. Selskapet argumenterte med at 80 prosent av omsetningen var konkurranseutsatt. Like fullt konkluderte Sivilombudet i sin uttalelse slik:

«Slik saken er opplyst for meg, og etter en avveining av de ulike relevante momenter som gjør seg gjeldende, har jeg kommet til at Karmsund Havnevesen IKS er omfattet av offentliglova. Jeg har da særlig lagt vekt på formålet med selskapet og at innslagene av forvaltning og myndig-

hetsutøvelse innenfor sjøområdet utgjør en viktig del av virksomheten, samt at en stor del av omsetningen knytter seg til havneavgifter fastsatt og innkrevd i medhold av lov.»

Det er også et poeng at konkurransen skal være «direkte», det vil si at aktørene må opptre i samme marked, og at konkurransen skal skje «på samme vilkår». Det siste innebærer at dersom selskap mottar subsidier eller har særfordeler som følge av det offentlige eierskapet, så vil ikke unntaket gjelde.

### **b) Hva er et dokument?**

«Dokument» er etter denne loven et vidt begrep og favner alt materiale som kan lagre informasjon som etterpå kan leses, avlyttes, framvises eller overføres. Det vil altså omfatte bilder, tegninger, kart, epost, sms-meldinger, videobånd, lydbånd, minnebrikker, kalenderinnføringer i outlook osv, og uansett språk og koder<sup>3</sup>.

### **c) Det skal mye til for å utsette innsyn**

Lovens paragraf 5 gir hjemmel for å utsette innsyn, og mange forvaltningsorganer prøver seg på det. Men kravene til slik utsettelse er strenge. Dokumentene som foreligger må gi et direkte misvisende bilde av saken, samtidig som innsyn må kunne «skade klare samfunnsmessige eller private interesser». Det er svært strenge krav og de er altså såkalt kumulative, det vil si at begge må være oppfylt.

### **d) Rett til sammenstilling fra databaser**

En viktig innsynshjemmel i en digital tid er lovens paragraf 9 om rett til å kreve en sammenstilling fra databaser<sup>4</sup>. Det åpner for krav om at forvaltningen må produsere dokumenter som i utgangspunktet ikke finnes. Forutsetningen er at det kan gjøres med «enkle fremgangsmåtar».

---

3 Lovens § 4: «Med dokument er meint ei logisk avgrensa informasjonsmengd som er lagra på eit medium for seinare lesing, lytting, framsyning, overføring eller liknande.»

4 Lovens § 9: «Alle kan krevje innsyn i ei samanstilling av opplysningar som er elektronisk lagra i databasane til organet dersom samanstillinga kan gjerast med enkle framgangsmåtar.»

### e) Plikt til å vurdere meroffentlighet

Offentleglova har to unntaksformer, plikt til unntak av opplysninger beskyttet av lovbestemt taushetsplikt og adgang til unntak i øvrige unntaksbestemmelser i loven. Taushetsplikt behandles nærmere i eget avsnitt nedenfor.

Når det gjøres unntak etter de bestemmelsene som sier «kan» unntas, er det anledning og oppfordring til å gi helt eller delvis merinnsyn (tidligere kalt meroffentlighet). Mangelfulle begrunnelser for ikke å praktisere merinnsyn er noe av det som Sivilombudsmannen ofte slår ned på i klagesaker der kan-unntak er unntakshjemmel. Det er altså grunn til å være kritisk til de nærmest automatiske påstandene om at «merinnsyn er vurdert». Ofte er det faktisk bare automatsvar bak utsagnet. Da er det et godt tips å bruke lovens § 31 andre ledd, som gir rett til å kreve nærmere begrunnelse for et avslag enn bare hjemmelshenvisning. Slik begrunnelse skal gis innen ti virkedager, og har i mange tilfeller ført til at organet innså at den oppgitte unntakshjemmel ikke var holdbar.

Det er også viktig for forståelse og tolkning av loven at man nøye sjekker hva som er unntaksenhet i det aktuelle tilfelle. Dette står i den enkelte paragraf, og kan være hele dokumentet, deler av dokumenter eller opplysning. Det hender ofte at hele dokument unntas, selv om loven bare gir adgang til å unnta enkeltopplysninger. Det bør selvsagt påpekes, og eventuelt føre til klage.

### f) Taushetsplikten strekkes ofte for langt

Som nevnt ovenfor så har forvaltningen plikt til å unnta opplysninger underlagt lovbestemt taushetsplikt. Problemet er at forvaltningen ofte overtolker taushetsplikten og strekker den altfor langt. Det er i utgangspunktet bare to typer opplysninger som er underlagt lovbestemt taushetsplikt:

- Opplysninger om noens personlige forhold.
- Opplysninger som det vil være av konkurransemessige betydning å hemmeligholde.

Noens personlige forhold gjelder det som naturlig hører hjemmet og privatlivet til. Det vil si at for eksempel utøvelse av et offentlig verv eller hvordan offentlig ansatte utfører jobben sin normalt ikke er underlagt taushetsplikt.

Det er det mange som tror. Heller ikke sluttavtaler er i utgangspunktet underlagt lovbestemt taushetsplikt. Opplysninger om adresse, sivilstand, yrke og fødselsnummer (11 siffer) er heller ikke underlagt taushetsplikt. For øvrig vil mange dokumenter med taushetsbelagte opplysninger kunne gis ut, dersom de anonymiseres. Alternativet, som ofte er vanskeligere, er selvsagt å ta ut de taushetsbelagte opplysningene.

#### **g) Organinterne dokumenter må holdes internt**

Forvaltningen kan unnta såkalte organinterne dokumenter<sup>5</sup>. Det er dokumenter som bare sirkulerer innad i ett og samme organ. Forutsetningen er at dokumentet ikke sendes utenforstående. Dessuten er det viktig å huske på at det er dokumenter i saksforberedelsen som skal beskyttes. Det dokumentet som avslutter saken, altså der hvor konklusjonen trekkes eller vedtak fattes, kan ikke unntas med denne hjemmelen.

#### **h) Fakta kan ofte ikke unntas**

Forvaltningen kan også unnta dokumenter som er sendt fra underordnede organer til bruk i det overordnede organets saksbehandling og også dokumenter som inneholder råd om hvordan organet bør stille seg i en sak. Det siste er typisk utredninger fra eksterne rådgivere og konsulenter. Da er det viktig å huske på at det er selve rådene som er unntatt, og det gjelder råd om hvilken beslutning som bør tas. Faktagrunnlaget for dette rådet kan i utgangspunktet ikke unntas. Det vil si at forvaltningen må sladde/ta ut det som er direkte råd, og gi innsyn i resten av dokumentet.

#### **i) Kommunen er ikke alltid ett organ**

Som utgangspunkt er en kommune eller fylkeskommune å betrakte som ett organ. Det vil si at alle dokumenter som sirkulerer innad i kommunen, selv om det er mellom ulike enheter eller avdelinger, kan unntas som organinterne. Det gjelder imidlertid ikke i saker hvor den enkelte enhet har selvstendig beslutningsmyndighet.

---

<sup>5</sup> Reglene om unntak for interne dokumenter står i lovens §§ 14-16.

### j) Klag til riktig organ!

Man kan klage både på at en virksomhet nekter å gi innsyn fordi den hevder å falle utenfor loven, når den mener å ha hjemmel for å unnta opplysning, dokument eller del av dokument og man kan også klage over at det ikke gis merinnsyn. Klagen fremmes overfor den virksomhet som nekter innsyn, som da eventuelt kan ombestemme seg. Gjør den ikke det, skal klagen straks videresendes til klageorganet. Klageorgan er normalt nærmest overordnede organ, med her gjelder en del særregler som det kan være vanskelig å holde orden på. Det er strengt tatt heller ikke nødvendig, det er den virksomhet som nekter deg innsyn, som skal vite hva som er korrekt klageorgan.

Det er kun ett klagegrunn etter offentleglova, men dersom klageorganet fastholder et unntak, er det anledning til å prøve saken for Stortingets ombudsmann for forvaltningen (Sivilombudsmannen). Vær oppmerksom på at ved klage på avslag fra et departement, som vanligvis behandles i statsråd, vil man miste muligheten til å klage til Sivilombudsmannen. Bruk derfor ikke ordinær klage mot avslag fra et departement, men be i stedet ombudsmannen om å vurdere om avslaget er korrekt.

Særordninger for klager finnes for eksempel ved avslag i kirkelige organer, som skal behandles av bispedømmeråd eller kirkeråd, avhengig av hvem som ga avslag<sup>6</sup>. Det er enkelte andre spesialregler for klage, særlig når det gjelder private rettssubjekt. For Finnmarks-eiendommen er Fylkesmannen i Finnmark klageorgan og for Sametinget er det Sametingsrådet som er klageorgan.

## 5. EINNSYN OG JOURNALER PÅ NETT

Offentleglova, som trådte i kraft 1. januar 2009, innførte for første gang regler om postjournaler eller dokumentregistre på internett. I dag er det vanlig at offentlige virksomheter gir slik direkte tilgang til registre og også dokumenter i fulltekst. Nesten alle kommuner har nå journaler på nett, og

---

<sup>6</sup> Kirkeloven § 38 første ledd.

en rekke kommuner for lengst lansert til dels avanserte innsynstjenester, også med fulltekstdokumenter.

Regler om innsyn via nett kom imidlertid først med den nye lovens § 10 og offentlighetsforskriften § 6. Der heter det at plikt til å legge ut elektronisk journal skal gjelde for alle departement og Statsministerens kontor, alle statlige direktorat og tilsyn med hele landet som ansvarsområde og fylkesmennene, med unntak for noen få spesielle institusjoner: Regjeringsadvokaten, Riksadvokaten, Etterretningstjenesten, Politiets Sikkerhetstjeneste (PST), Patentstyret, Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM), Norsk Pasientskadeerstatning og Pasientskadenemnden.

Alle de statlige etatene, samt Oslo kommune er nå å finne på [eInnsyn.no](http://eInnsyn.no). I tillegg har et titalls kommuner frivillig meldt seg på tjenesten.

Trenger du hjelp til å klage på avslag på innsyn?

Prøv [www.offentlighet.no](http://www.offentlighet.no)

Eller ta kontakt med Norsk Redaktørforening eller Norsk Presseforbund.

## 6. SÆRLIG INNSYNSRETT I MILJØINFORMASJON

---

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

Miljøinformasjon i lovens forstand er opplysninger om det ytre miljø, i vid definisjon, og det er stort sett bare arbeidsmiljø og sosialt miljø som faller utenfor. Formålet med loven er å gjøre det lettere for den enkelte å bidra til vern av miljøet, å verne seg selv mot helse- og miljøskade, og å påvirke offentlige og private beslutninger i miljøspørsmål.

Plikten til å levere ut miljøinformasjon omfatter informasjon om forhold som kan medføre en ikke ubetydelig påvirkning av miljøet. Et krav om å få utlevert miljøinformasjon kan avvises dersom det er for

---

generelt formulert eller ikke gir tilstrekkelig grunnlag for å identifisere hva kravet gjelder.

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

Saksbehandling og klagebehandling går etter to spor, der klager på offentlige virksomheter følger offentlighetslovens regler, og for avslag på innsyn i private virksomheter skal det klages til Miljøklagenemnda.

## 7. INNSYN I STORTINGET OG DETS ORGANER

---

Offentlighetsloven gjelder ikke for Stortingets og dets organer. Dette er slått fast i lovens § 2 tredje ledd. Årsaken til at loven ikke gjelder for Stortinget, er at det er problematisk å organisere klageorgan, for eksempel i forvaltningen, som eventuelt skal overprøve et vedtak fattet av vår lovgivende forsamling. Stortinget har derfor vedtatt egne «Regler om rett til innsyn i Stortingsdokumenter», med virkning fra 1. april 2009. Reglene bygger på de samme prinsipper som offentlighetsloven. Dessuten gjelder det særlige regler for noen av Stortingets organer, som i Lov om Stortingets ombudsmann for forvaltningen og i Lov om Riksrevisjonen.

## 8. DOKUMENTINNSYN I RETTSPLEIEN

---

### a) Generelt

Retten til dokumentinnsyn er svakere i rettspleien enn i forvaltningen. Hovedgrunnen til dette er at norsk rettspleie bygger på muntlighetsprinsippet. Dermed er møteoffentlighet det bærende prinsipp for åpenhet i domstolene.

---

Domstolene og politiet er imidlertid ikke unntatt i sin helhet. Unntaket er formulert slik at loven ikke gjelder for gjøremål som domstolene og andre organ har etter rettspleielovene og heller ikke for gjøremål som politi og påtalemyndigheten har etter straffeprosessloven. Unntaket gjelder altså arbeidet med sivilsaker og straffesaker. Forvaltning og forvaltningsmessige oppgaver både hos domstoler og politi/påtalemyndighet vil altså falle innenfor loven.

### **Noen viktige eksempler på dokumenter i rettspleien mediene normalt har krav på innsyn i:**

- Tiltalebeslutninger
- Berammingslister
- Rettsbøker
- Dommer og kjennelser
- Sluttinnlegg og hjelpedokumenter (sivile saker)

### **b) Registrer dere på domstol.no**

De redaktørstyrte mediene som er omfattet av medieansvarsloven har en egen tilgang til dokumenter i rettssystemet, via domstol.no. Det gir utvidet tilgang til tiltalebeslutninger, berammingslister og rettsavgjørelser.

### **c) Innsyn i dokumentene i avsluttede saker**

Ellers er det mulig å begjære innsyn i dokumenter i avsluttede straffesaker etter straffeprosessloven, uten at vi har noen automatisk rett til det. NRK fikk imidlertid gjennomslag i Høyesterett (dissens 3-2) for et krav om innsyn i en overvåkingsvideo fra en pågripelse utenfor legevakten i Oslo. Vedkommende som ble pågrepet døde under pågripelsen, og saken mot polititjenestemennene ble henlagt. Førstvoterende mente det å nekte innsyn var et inngrep i ytringsfriheten etter EMK art 10, fordi det var et nyhetsmedium som etterspurte materialet og fordi saken var omfattet av stor offentlig interesse. Høyesterett veiet det opp mot hensynet til de involvertes personvern, og ga innsyn i en sladdet versjon av videoen.



#### d) Forbud mot gjengivelse av dommer

Retten kan, med hjemmel i domstollovens § 130, forby offentlig gjengivelse av en rettsavgjørelse, av hensyn til a) privatlivets fred eller b) etterforskningshensyn. Her er det mange dommere, særlig i tingrettene, som har lav terskel for å nedlegge forbud, særlig dersom en partene ber om det. Dette er avgjørelser som kan, og ofte bør, påankes. Dette kan du få hjelp til hos Norsk Redaktørforening eller Norsk Presseforbund, og det ligger også maler for slike anker på [www.offentlighet.no](http://www.offentlighet.no).

Husk at forbud mot offentlig gjengivelse er noe annet enn å nekte innsyn i dommen. Selv om det er nedlagt helt eller delvis forbud mot offentlig gjengivelse, så skal du fortsatt ha innsyn i dommen. Retten skal da, nederst på første side, gjøre oppmerksom på eventuelle begrensninger i adgangen til offentlig gjengivelse og etter hvilken lovhjemmel forbudet er gitt.

## 9. MØTEOFFENTLIGHET I RETTSPLEIEN

---

Møteoffentlighet og referatrett for alle former for rettsmøter er fastslått i domstolloven § 124. Lukkede dører eller forbud mot offentlig referat fra rettsmøte kan bare skje i tilfeller der loven har bestemmelse om det og retten må fastsette det ved kjennelse. Reglene om lukking av dørene finnes i domstollovens § 125, reglene om referatforbud i § 129.

Så er det viktig å huske på følgende dersom dere vet om en kommende sak som dere kan tenkes å dekke:

- Ta kontakt med retten i god tid, og be om at det blir avklart med partene om noen kommer til å begjære helt eller delvis lukkede dører.
- Ofte venter en av partene (som regel forsvarer) til retten settes og så fremfører man en begjæring om å lukke dørene. Ofte får de medhold, fordi retten ikke tør ta sjansen på noe annet. Da hjelper det lite å anke, fordi en slik anke ikke får oppsettende virkning.
- Dersom retten avsier en kjennelse i rimelig tid før rettsmøtet er berammet, så er det mulig å anke avgjørelsen og eventuelt få en avklaring med høyere rettsinstans før det er for sent.

- Vi har flere eksempler på at vi har fått omgjort beslutninger om lukkede dører.
- Mange domstoler velger den mest ytterliggående løsningen, og lukker rettsmøtet helt.
- Den løsningen som ofte blir den endelige, dersom mediene anker eller påklager, er at mediene får være til stede, selv om dørene lukkes for publikum, men at det legges visse begrensninger på referatadgangen. Domstolloven åpner for slike løsninger, og vi bør peke på disse overfor retten.

## 10. FOTOFORBUD I DOMSTOLEN

---

Etter domstollovens § 131a gjelder det i straffesaker et forbud mot «fotografering, filmopptak og opptak for radio og fjernsyn».

På mange måter kan vi si at dette er to ulike forbud. Det er a) forbud mot opptak under rettsforhandlingene i straffesaker og b) forbud mot å gjøre opptak av siktede eller domfelte på vei til eller fra eller under opphold i rettsbygningen – med mindre man har samtykke. Under hovedforhandling kan retten dispensere fra forbudet, og det bør søkes i god tid hos domstolen, alternativt søkes samtykke fra siktede for eksempel via vedkommedes advokat. Utenfor selve forhandlingene er det siktede/domfelte som må gi samtykke til eventuelle opptak av han eller henne. Og det må være et positivt samtykke. Det nytter ikke med «konkludent atferd».

Legg merke til at forbudet mot «opptak» bare gjelder opptak med tanke på kringkasting. Det vil si at lydopptak kan skje uten rettens samtykke, dersom du bare skal bruke det til støtte for dine egne notater.

Når det gjelder overføring fra selve forhandlingene har vi de siste årene sett at det i en rekke saker, med stor allmenn interesse, har blitt gitt anledning til sågar direkte overføring fra rettsmøtene. Det er også kommet inn en egen hjemmel om dette i domstolloven.

Fotoforbudet gjelder straffesaker. I sivile saker er det ikke et slikt forbud. Dersom retten skal nedlegge forbud i sivile saker, så må det

---

skje med hjemmel i domstollovens § 133. Her heter det blant annet at dommeren har ansvar for at rettsmøtet gjennomføres med «orden og verdighet».

---

## 11. RETTEN TIL Å LA SEG INTERVJUE I FENGSEL

---

Straffegjennomføringsloven ble vedtatt av Stortinget i 2001 og her ble prinsippet slått fast om at også innsatte i fengsel har ytringsfrihet, og at de derfor har rett til å la seg intervju og fotografere (§ 24 andre ledd). Kriminalomsorgen har plikt til å legge til rette for praktisk gjennomføring av dette. Dette gjelder også varetektsfanger, men det kreves samtykke fra politiet for slikt intervju med fanger som er ilagt restriksjoner etter straffeprosessloven § 186 (om besøksforbud, brevforbud og lignende).

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

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

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

---

## 12. TAUSHETSPLIKT – OVERDREVEN TAUSHET

---

Taushetsplikt er et unntak fra hovedregelen om åpenhet og innsyn, selv om vi ofte oppfatter ansatte i forvaltningen slik at de mener at taushet er hovedregelen. Strengt tatt er det jo ikke så urimelig at folk i helse- og sosialtjenesten mener taushetsplikten er viktig. Det er på disse sektorene vi finner særlig sensitive personopplysninger.

Men dette viser oss samtidig at taushetsplikt ikke er en og samme ting på alle områder. Det som likevel er et stort problem, er at mange tolker taushetsplikten langt ut over det som lovgiver har fastsatt. Hvor langt denne strikken skal kunne strekkes, avgjøres av journalister og andre som vil kreve innsyn og hvilken kunnskap de har om reglene og tolkningen av dem. Det er altså viktig for journalister som vil gå inn i saksområder der taushetsplikter gjelder, å kunne mest mulig om lovreglene og formålet med dem.

Bestemmelser om taushetsplikt finnes i mer enn 100 ulike lover som regulerer offentlig virksomhet i Norge. Det er likevel forvaltningsloven § 13 til § 13f som er hovedbestemmelser for taushet i det offentlige Norge, og i mange lover blir det bare henvist til disse bestemmelsene, eller eventuelt at de gjelder eller ikke gjelder utfyllende til den aktuelle taushetspliktbestemmelse.

De senere år er det klargjort, hovedsakelig gjennom avgjørelser i EMD, men også her hjemme, at det er få forbud og påbud som kan regnes som absolutter, når de skal vurderes opp mot artikkel 10 i menneskerettskonvensjonen (EMK). Sterke allmenne hensyn kan også være grunnlag for å bryte ordinære taushetsregler, slik det er formulert i enkelte lovforarbeider i Norge (helselovgiving), i lovtekster som miljøinformasjonsloven og produktkontrollloven, og i det siste også i Høyesterett-avgjørelser.

## 13. TRE VIKTIGE AVGRENSNINGER I TAUSHETSPLIKT

---

### **Det er viktig å være oppmerksom på at:**

- Forvaltningslovens taushetsplikt bare verner private interesser, det vil si enkeltpersoners personlige opplysninger og firmahemmeligheter som kan utnyttes i konkurransemessig sammenheng.
- Bare lovbestemt taushetsplikt gir unntaksplikt i forhold til innsynsretten i offentleglova og andre lovbestemte innsynsretter. Et korrekt avslag etter offentleglova skal inneholde ikke bare hjemmel i offentleglova (§ 13), men også spesifisere hvilken annen lov, hvilken paragraf og hvilket punkt i bestemmelsen som inneholder taushetsplikt.
- Taushetsplikt er dessuten avgrenset til opplysning. Det er denne, knyttet til person, personer eller selskap, man pålegges å bevare taushet om. Dersom opplysningen ikke er knyttet til en person, er det ikke grunnlag for taushetsplikt, og derav følger også at opplysninger kan gis når informasjonen gis anonymisert og/eller statistisk. Avgrensningen til opplysning er dessuten viktig å være oppmerksom på når taushetsplikt er grunnlag for å nekte innsyn etter offentlighetsloven. Normalt vil det da være nok at de aktuelle opplysningene sladdes, og det skal gis innsyn i resten av dokumentet.

## 14. TAUSHETSPLIKT VARER HELLER IKKE EVIG

---

Både taushetsplikt og andre unntak fra innsyn etter offentleglova kan falle bort når hensynet til det som skal vernes ikke lenger er til stede. For taushetsplikt er det dessuten fastsatt bestemmelser om når taushetsplikten senest bortfaller. Bestemmelser om dette står i forvaltningsloven § 13c tredje ledd, der hovedregelen sier at taushetsplikten bortfaller etter 60 år, når ikke annet er bestemt med hjemmel i lov. Dette vil normalt bety 60 år etter at opplysningen er oppstått eller innført i det aktuelle dokument.

---

## 15. MØTEOFFENTLIGHET I FORVALTNINGEN

---

- Stortingets møter holdes for åpne dører etter en hovedregel i Grunnloven § 84.
- Åpne styremøter i helseforetakene er slått fast i helseforetakslovens § 26a.
- Møteoffentlighet i folkevalgte organer i kommuner og fylkeskommuner er hjemlet i kommunelovens kapittel 6. Prinsippet om åpne møter gjelder for alle møter i folkevalgte organer i fylkeskommuner og primærkommuner, og tilsvarende også for Longyearbyen lokalstyre på Svalbard.

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

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

### **Vær ellers oppmerksom på at:**

- Mange kommuner har forsøkt å opprette organer som ikke er formelle organer (arbeidsutvalg osv) og som de derfor mener faller utenfor kommunelovens regler om åpne dører. Det får det som regel ikke medhold i dersom dere påklager dette til Statsforvalter eller Sivilombudet.
  - Mange kommunale organer forsøker å si at man ikke har avholdt et formelt møte, men bare et «arbeidsmøte» eller lignende, og at reglene i kommuneloven dermed ikke slår inn. Dette er også som oftest feil.
  - Mange kommunale organer lukker dørene på feil grunnlag. Dersom dere ser i innkalling eller saksliste at det er planer om å lukke et møte, så påklag dette på forhånd.
-

Et meget interessant eksempel på at møteoffentlighetsprinsippet og dokumentoffentlighetsprinsippet løper sammen fikk vi for øvrig i saken om «politikerbobla» i Larvik kommune i 2022, hvor politikerne opprettet et forum hvor man i forkant av de formelle møtene kunne fremme og trekke og omformulere forslag helt frem til møtestart. Østlands-Posten ble nektet tilgang til «bobla», klaget til Statsforvalteren, som fastholdt kommunens avgjørelse. Sivilombudet var imidlertid av en annen oppfatning.

## 16. INNSYN I PRIVATE VIRKSOMHETER

---

Det er få lovbestemte regler om rett til innsyn i rene private virksomheter, men det finnes eksempler.

- Både aksjeloven og allmennaksjeloven har bestemmelser som gir innsynsrett i henholdsvis aksjeeierbok og aksjeeierregister (fortegnelse over aksjonærene i selskapet). Innsynskrav fremmes direkte overfor selskapet.
- Regnskapsloven fastsetter at enhver har innsynsrett i årsregnskap, årsberetning og revisjonsrapport hos selskapet så snart årsoppgjøret er fastsatt, eller i Regnskapsregisteret i Brønnøysund så snart det er sendt dit.
- Etter forurensningsloven § 14 har bedrifter som må utarbeide konsekvensanalyser plikt til å holde slike analyser offentlig tilgjengelig. Den skal også være åpen for innsyn hos forurensningsmyndigheten.
- En lignende bestemmelse om beredskapsplan mot storulykker er gitt i forskrift til brann- og eksplosjonsvernloven. Slike planer skal utarbeides av virksomheter som arbeider med giftige stoffer eller farlige kjemikalier, og planene skal holdes offentlige tilgjengelig for allmennheten.

## 17. INNSYN I ARKIVER OG REGISTRE

---

Et stort antall offentlige arkiver og registre inneholder store mengder informasjon til nytte i faktaorientert journalistikk, men gir også tilfang til stoff i seg selv. Innsynsrettene til disse varierer. Noen av dem gir innsyn som følge av offentlighetsloven, mens andre har egne innsynsregler.

Brønnøysundregistrene er et godt eksempel i så måte. Der finner vi flere ulike registre, og flere av dem har egne innsynsregler. Tinglysingsregistre, i Brønnøysund og andre tilsvarende registre, reguleres av innsynsreglene i tinglysingsloven. Andre gir innsyn dels etter egne regler for det som er registrert og etter offentlighetsloven for det som er innsendt til registeret. For eksempel kan det være regler for hvilke navn registeret kan legge åpent ut i nettbasert register, mens det kan kreves innsyn i slikt innhold i det papirdokument som er sendt til registeret som dokumentasjon for opplysningene.

På nettstedet [www.offentlighet.no](http://www.offentlighet.no) er det redegjort for et stort antall registre og hvilke regler som gjelder for innsyn i de enkelte registre. Bruk av dette nettstedet, både for arkiv- og registerinnsyn og for innsynsretter generelt, er sterkt å anbefale for alle redaksjoner.



## 10 TIPS TIL REDAKTØREN:

---

1. Sørg for hyppig oppdatering av medarbeiderne om innsynsretter og kildearbeid.
2. Redaksjonen bør sørge for å ha minst én spesialist på innsynsrett.
3. Husk å supplere innsynskrav om miljø med krav etter miljøinformasjonsloven.
4. Kartlegg virksomheter med postjournaler/dokumentregistre som krever nyhetsjakt.
5. Lag sjekkplan ved årsskiftet for graderte saker som kan bli avgradert neste år.
6. Legg inn abonnement på stadig økende muligheter for nyhetsvarslere.
7. Lag rutiner for å klage alle avslag på innsyn som er urimelig.
8. Husk at unntak hjemlet i taushetsplikt ofte er feiltokning av taushetsplikten.
9. Husk at opphavsrett sjelden gir rett til unntak fra innsyn, men kan begrense publisering.
10. Husk at fotografering ytterst sjelden kan nektes i Norge, publisering kan begrenses.

**LITTERATUR:**

- Bernt, Jan Fr. og Hove, Harald: *Offentleglova – med kommentarer*. Fagbokforlaget, Bergen 2009, 245 sider.
- Cabot, Sigrid Anderssen: *Miljøinformasjonslova – overblikk og kommentar*. Kommuneforlaget, Oslo 2005, 315 sider.
- Frihagen, Arvid: *Offentlighetsloven. Offentlighet, taushetsplikt og partsinnsyn*. Forlaget A. Frihagen AS, Bergen 1994 (3.utgave). Bind I og II. 378 og 475 sider.
- Jensen, Arne og Sjøe, Finn (red.): *Innsyn. Slik kikker du byråkrater og politikere i kortene*. 2. utgave, IJ-forlaget, Kristiansand, 2012, 333 sider.
- Justisdepartementet: *Rettleiar til offentleglova*. Oslo 2010, 200 sider.
- Leer-Salvesen, Tarjei: *Innsyn i praksis*. Cappelen Damm 2021, 224 sider.
- Leer-Salvesen, Tarjei og Sænbø, Maren: *Arkivsøk for journalister*. Cappelen Damm Akademisk, Oslo 2016.
- Overå, Oddvar og Bernt, Jan Fr.: *Kommuneloven med kommentarer*. 6. utgave, Kommuneforlaget, Oslo 2014, 624 sider.
- Øy, Nils E.: *Medierett for journalister*. Cappelen Damm Akademisk, Oslo 2013, 474 sider.
- Øy, Nils E.: *Kommentarboek til offentleglova*. Cappelen Damm Akademisk, Oslo 2015, 412 sider.
- Øy, Nils E.: *Offentlighet i rettspleien. Om åpenhet og lukkethet i politi, påtalemyndighet og hos domstolene*. IJ-forlaget 2002.
- Justisdepartementet: *Rundskriv G-22/2001: Offentlighet i rettspleien*.

## KAPITTEL 10

# 10 bud for å unngå domfellelse

**Vidar Strømme**, Fagdirektør i Norges Institusjon for menneskerettigheter, tidligere advokat

Det følgende er ingen juridisk gjennomgang av rettsregler. Det er en oppsummering av noen erfaringer fra rettsaker om injurier og privatlivets fred gjennom mange år. Hva er det som oftest har sviktet når medier blir saksøkt og eventuelt dømt? På hvilke punkter får redaktørene sine største overraskelser når den juridiske virkeligheten møter den journalistiske? Og i de sakene som endte godt; hvilke praktiske grep var det som reddet saken?

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

Jus og presseetikk er to forskjellige ting. Men det er forbindelses-linjer mellom dem, og disse forbindelseslinjene er blitt sterkere de senere årene. Den Europeiske Menneskerettighetsdomstol har lagt stor vekt på «The Ethics of Journalism» i sine rettslige vurderinger. Og i Norge trådte endelig nye injurieregler i kraft i 2015. Nå er det ikke lenger straffbart å injuriere noen, men man kan fortsatt dømmes til å betale erstatning. Det er blitt klarere at også domstolene skal foreta vurderinger som minner mye om etikk; de skal ta stilling til «om fremstillingen var tilstrekkelig balansert, og om den krenkede ble gitt tilfredsstillende anledning til å gi uttrykk for sitt syn».

Mens reglene om injurier er myket opp, er reglene om privatlivets fred faktisk blitt strengere. Samtidig som injurier ble avkriminalisert, ble straffen for krenkelse av privatlivet skjerpet. Her har Strasbourg gått i motsatt retning; injurier og privatlivet vurderes over samme mal, mens vi i Norge har en klar todeling.

I det følgende har jeg oppsummert noen praktiske tilnærminger i 10 bud for redaktører. De er skrevet fra en advokats synsvinkel, av en tidligere advokat som ønsket å vinne sin sak for mediet. Det er selvfølgelig mye som er utelatt. Rådene gjelder bare rettssaker, ikke for eksempel PFU.

## **FØRSTE BUD: PASS PÅ DESKEN**

---

Forbausende mange injuriersaker blir til på desken. Det hjelper ikke om en dyktig og samvittighetsfull journalist har flikket på sin artikkel, luket ut farlige uttrykk, inntatt balanserte kommentarer og reservasjoner og gjerne foreslått en passende overskrift, hvis en ny overskrift endrer det hele.

Når advokaten som mottok arv fra en klient omtales som «eldreraner»; var det et gjennomtenkt valg eller bare en fengende tittel? Eller «Kirkeverge undersø kommunal støtte»; ville man virkelig formidle noe så sikkert som det?

Forsiden/fronten skal fange interessen. Man konkurrerer om oppmerksomheten til potensielle lesere som allerede har knapt med tid. Det krever tefit og erfaring å gjøre et godt arbeid på desken, men det er et problem at medarbeiderne her ikke alltid har fullstendig innsikt i det journalistiske arbeidet i hver sak. Overskriftene kan komme til å bli for dramatiske, for konstaterende, og gå ut over det som det er dekning for i saken. Overskriftene kan i seg selv bli krenkende, og overskriften kan medføre at man leser det øvrige i saken i et annet lys. Dette forholdet mellom «helhet og del» er viktig; helt siden hermeneutikken ble utviklet i middelalderen, har det vært en sentral erkjennelse at meningsinnholdet i en tekst fremkommer i samspillet mellom helheten og dens deler.

---

Presseetikken krever at man ikke skal bruke overskrifter eller innledninger man ikke har dekning for i saken. Den rene presseetiske vurderingen forutsetter på et vis at overskriften og brødteksten lever sine separate liv, når det spørres om den ene delen har dekning i den andre delen. Man foretar nok en slik vurdering etter beste evne, men på desken skjer dette primært ut fra en lesning av saken og uten nærmere kjennskap til bakgrunnen. Det viser seg av og til at det ikke er tilstrekkelig å lese teksten når man skal gjøre seg opp en mening om overskriften går for langt.

Selv om en forsvarlig lesning av teksten tilsier at en spisset overskrift kan brukes, kan nyanser i overskriften virke tilbake på helheten. Ofte må man kjenne saken nokså grundig for å forstå dette. I teksten kan det eksempelvis være utelatt visse opplysninger, fordi journalisten ikke har hatt grunnlag for å formidle noe om det utelatte. I saken om kirkevergen kan det for eksempel mangle opplysninger om hva kirkevergen konkret visste om visse transaksjoner; journalisten nøyde seg med å beskrive et objektivt hendelsesforløp. Man kan nok ha mistanke om at kirkevergen forsto det hele, men journalisten tenkte at siden det er umulig å vite, får leseren vurdere selv. På desken får man det samme inntrykk, men reflekterer ikke så nøye som journalisten og kommer i skade for å dømme kirkevergen.

Teksten leses i lys av den nye overskriften og har skiftet karakter til noe man må føre bevis for, som i en straffesak.

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

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

## ANDRE BUD: VÆR KRITISK TIL KILDENE – SOM BEVIS

---

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

Det er fullt mulig å ha oppfylt presseetikken krav til kildekritikk – men likevel tape saken med et brak i retten fordi man ikke får ført bevisene eller fordi bevisene ikke er gode nok for en dommer. Presseetisk både kan og bør pressen ta slik risiko av og til. Hvis saken er viktig nok. Men man bør i det minste være klar over risikoen slik at man kan gå inn i løvens hule med hevet hode, og slik at man underveis kan forsøke å avbøte eventuelle svakheter. Ikke bare skal man være kritisk til kildene, man må av og til spørre seg hvordan kildene vil fungere som bevis i ettertid.

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

Så har man de anonyme vitner. Dersom mediet ikke vil opplyse om sine kilder, tar mediet den fulle risikoen for en domfellelse. Bare i svært sjeldne tilfeller vil domstolene akseptere at saken er så viktig at den kan forsvares uten bevis. Her kan det også være et samvirke med presseetikken, som nå innebærer at kilder som hovedregel ikke kan få fremsette negative personkarakteristikk anonymt. Metoo-saker krever vanskelige vurderinger.

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

---

fremfor å utlevere enhver detalj i et fallert prosjekt. Bør man ikke kunne forutse slikt?

I retten skiller man gjerne mellom vitnebevis og dokumentbevis. Mange har den oppfatning vitnene er det viktigste, ikke dokumenter. Dette kan nok skyldes at reportasjer fra retten som regel fokuserer på de forklaringene som blir gitt. Den uendelige opplesing av dokumenter som skjer i norske rettssaler er nokså kjedelig og underkommunisert utad. I journalistikken gjelder det at personer og kilder er svært viktige. I retten er det helt klart slik at dokumenter er viktigere enn vitner. Vitneforklaringer fungerer også best hvis de kan forankres i dokumentasjon, eller i hvert fall samsvarer med dokumentasjon. I injuriersaker har man ofte mindre dokumentbevis enn i andre saker. Det kan dreie seg om et saksforhold som er avslørt under motstand fra de involverte og hvor intet arkiv er stilt til disposisjon. Motvillige vitner og lite dokumentasjon er ikke en uvanlig setting i de sakene som går galt.

Mediet har sitt virkelighetsbilde, og det er godt mulig at det er dette som egentlig er det riktige. Så skal man møte i retten, hvor motparten presenterer et annet virkelighetsbilde. Rettssaker dreier seg i stor grad om dette; en kamp om virkelighetsbilder. Det gjelder i alle typer saker, men er særlig tydelig i injuriersaker. I denne tilspissede kampen har mediene ytterligere utfordringer på grunn av «motstand» fra bevisene. Man har slått opp en uttalelse fra en kilde, men så «males» dette i stykker i retten.

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

Dette vil si at det i grunn og bunn er sviktende selvkritikk som medfører at mediene felles på grunn av for dårlige kilder. En god redaktør skal vite når en sak har et tilstrekkelig fundament. Hvordan? Jeg kan ikke svar bedre enn Knappestøperen i Peer Gynt: – Det skal han ane! I anelsens mangel har fyren med hoven sin beste angel.

## **TREDJE BUD: UNNGÅ RETTSLIG MENINGSBÆRENDE UTTRYKK**

---

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

For eksempel er jurister opplært i å skille mellom objektive og subjektive betingelser. I strafferetten er slike skiller helt grunnleggende; straffbarhet avhenger av hva som objektivt er gjort, og med hvilken grad av subjektiv skyld. Når domstolene tolker artikler postuleres ofte en «alminnelig avisleser» som mottaker og tolker av utsagnene. Hvordan oppfatter denne konstruerte personen det som er uttalt eller skrevet? Denne alminnelige avisleseren var tidligere forholdsvis lite intelligent og opplyst. Det har kommet seg de siste tiårene. Og den alminnelige avisleseren er forbausende godt kjent med juridiske begreper. Hovedproblemet er at slike juridiske uttrykk er bærere av mye tilleggsinformasjon, som det kan bli vanskelig å bevise.

Av denne grunn må man bestrebe seg på å giengi «det ytre» hendelsesforløp mest mulig objektivt, uten å bruke slike uttrykk fra jusen som impliserer hva de involverte trodde og forsto. For eksempel kan man omtale at pengene tidligere var på kommunens bankkonto men nå er på direktørens bankkonto. Man kan skrive at direktøren har foretatt overføringen og at styrets medlemmer uttaler at dette hadde jo ikke direktøren fullmakt til, samt at dette har direktøren gjort seks ganger før. Uttaler man at direktøren gjennom dette kan ha gjort seg skyldig i underslag, sitter man derimot i saksa. Dommeren vil lett tenke at det eneste som tilkommer av informasjon gjennom å bruke et slikt uttrykk, er at dette kan være straffbart. Og da kreves forsett, og et nytt bevistema i injurienesaken er født: Hva tenkte direktøren da han gjorde dette? I tillegg kan det dukke opp spørsmål om en mengde andre straffbarhetsvilkår som det er skrevet tykke lærebøker om. Hva med vinnings hensikt, medvirkningsansvar og «tilbaketreden» fra forsøk?

---



Jurister anvender også den samme modellen ved en del uttrykk som ikke er rent rettslige. Typisk vil en domstol legge til grunn at uttrykket «å lyve» inneholder to påstander: For det første betyr det at noen har snakket usant, og for det andre at vedkommende visste at det som ble sagt var usant. Den «alminnelige avisleser» vil derfor også straks legge det til grunn og vurdere utsagnet nærmest som en tiltalebeslutning. Kan mediet bevise hva som foregikk i omtaltes hode? «Rasist» er et annet slikt uttrykk, som beskriver en motivasjon og ikke bare faktiske hendelser. I den velkjente «ambulansesjåfør-saken» var det trolig avgjørende at en kommentar uten særlige forbehold konstaterte dette. Den etterpåkloke kunne med enkle grep ha skrevet dette om.

I den juridiske verden er slike uttrykk reservert den fasen hvor en sak avgjøres; enten av påtalemyndigheten i en tiltalebeslutning, eller av retten i en dom. Man er på vakt mot forhåndsdomming, og senere tids vektlegging av menneskerettigheter har forsterket dette.

Domstolene har en sans for at det ikke skal skje forhåndsdomming. Domstolene synes dessuten det er de selv som skal dømme, ikke mediene. Men domstolene aksepterer også mediens rolle. Domstolene har i mange tilfeller frifunnet hvor mediene møysommelig har presentert de faktiske forhold, selv om de gir grunnlag for sterk mistanke – så lenge det er opp til leserne å trekke konklusjoner.

## FJERDE BUD: UTVIS FORMULERINGSKUNST

---

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

Den såkalte allmenne interessen står her sentralt. Har en sak allmenn interesse, kan det meste passere, i motsatt fall havner man lett i den sorte gryte. Det viktige her er at graden av allmenn interesse påvirkes av måten saken eller artikkelen er utformet på. Det gjelder å sette saken i sammen-

heng med et overordnet spørsmål eller tema, som det konkrete tilfellet kan ses som utslag av.

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

Det er ikke mye som skal til for at domstolene legger til grunn at det foreligger tilstrekkelig allmenn interesse. Mediene har – med rette – fått gjennomslag for at domstolene ikke skal sensurere temaene for den allmenne interesse. Det kreves ikke at alle kritiske artikler skal dreie seg om viktige politiske eller kulturelle spørsmål. Også småting kan være viktige. Domstolene forstår stort sett at man må heve blikket og innse at den samlede informasjonsstrømmen i samfunnet er en vev av det store og det lille, og at denne helheten er viktig i seg selv. Men noe må det være. Allmenn interesse er et normativt begrep, ikke bare deskriptivt. Det er ikke nok å omtale noe som mange faktisk er interessert i, det kreves også at det er noe man bør være interessert i.

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

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

---

Å få frem det allment interessante, er særlig viktig i saker om privatlivets fred. Det er også viktig å fortelle hvorfor bilder er av interesse for allmenheten. Rettsreglene om personbilder innebærer at den avbildede i utgangpunktet må samtykke, hvis ikke den allmenne interessen er stor nok. Også fotografen må samtykke, hvis ikke gjengivelsen er nødvendig for formålet med det som skrives. Uansett må fotografen i de fleste tilfeller betales vederlag.

Sakene om prinsesse Caroline er illustrerende; magasinet Bild hadde publisert nokså nærgående bilder av henne, lettkledd på en strand. Magasinet vant i Strasbourg fordi bildene var fulgt av en tekst som forklarte at bildene av henne på stranden dokumenterte at hun var der, og altså ikke hjemme hos den da syke prins Rainier hvor hun burde være. Slik ble bikinibilder relevante, gjennom en tekst om noe helt annet. Uten en slik tekst hadde Bildt trolig blitt felt. Man kan altså forandre og øke et bildes allmenne interesse gjennom en god tekst.

## **FEMTE BUD: FØLG DE ETISKE REGLENE – OG VIS DET**

---

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

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

Skulle man identifisere? Hva talte for og mot? Saken involverte barn, men hvorfor var det likevel viktig å omtale dette? Bildebruken – er det tale om en illustrasjon eller dokumenterer dette noe? I kriminalsaken, hvordan avvende man? Hvorfor mente man at skjulte opptak kunne brukes?

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

Dersom redaktøren kan angi hvilke relevante etiske vurderinger hun har foretatt, vil retten gi et betydelig slingringsmonn med hensyn til vurderingens innhold. Kan man derimot ikke huske dette spesielt og er henvist til gjetninger og en dårlig hukommelse, vil retten overta scenen. Kan man til overmål dokumentere sin vurdering vil man stå svært sterkt. I noen saker publiserer mediene sine vurderinger, for eksempel av hvorfor man har benyttet falsk identitet eller andre kontroversielle fremgangsmåter. Å ta tyren ved hornene på denne måten, kan være svært effektivt.

Domstolene er vant til å forholde seg til andres skjønn, og til spørsmålet om et slikt skjønn skal overprøves eller ei. I rettssaker om forvaltningsavgjørelser er det gjerne slik at domstolene viser tilbakeholdenhet fordi forvaltningen har et «fritt skjønn» som domstolene ikke skal legge seg borti. Også mediene vil ofte bli gitt et slingringsmonn, dersom man får frem at det er foretatt faglige vurderinger etter beste skjønn.

Domstoler er som nevnt glad i dokumentasjon. I saker som kan havne for retten bør man vurdere om man skal skrive ned et kort notat om de vurderinger som er foretatt. En slik logg kan bli svært verdifull, særlig dersom man har truffet de relevante spørsmålene godt, selvfølgelig. Om man ikke har notert seg noe underveis, bør man vurdere å rekonstruere vurderingene så snart man skjønner at saken havner i retten. Gjøres det så tidlig at man fortsatt kan huske hva som konkret skjedde, vil det fortsatt ha verdi.

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

---

## **SJETTE BUD:** SYNLIGGJØR AT SAKEN ER RESULTATET AV EN PROSESS

---

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

En side av dette er forholdet til etiske vurderinger underveis, og til det femte bud nevnt ovenfor.

I tillegg til dette vil en injuriersak fokusere på de interne prosessene i mediet, og på de eksterne prosessene mot kilder og de omtalte.

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

Det konkrete journalistiske arbeidet må også fremstilles som en prosess. Hvordan man gikk frem, hvordan man nøstet saken opp, hvordan man bearbeidet og utformet. Dette er jo en prosess, poenget er kun at man må være seg dette bevisst og også fremstille det slik. Samt innrette seg slik at man i størst mulig grad kan redegjøre for prosessen og dokumentere den, hvilket glir over i det neste budet nedenfor.

---

## **SYVENDE BUD: TA VARE PÅ NOTATER, LOGG OG BEVIS**

---

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

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

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

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

## **ÅTTENDE BUD:** LA DEN OMTALTE KOMME TIL ORDE – SAMTIDIG

---

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

Jurister har dessuten stor sans for prinsippet om at den annen part skal komme til orde. I den juridiske virkelighet kalles dette for det kontradiktoriske prinsipp og er helt grunnleggende. Dersom man har en sak som ligger på grensen av det som kan passere, vil brudd på dette prinsippet oftest innebære dødsstøtet.

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

## **NIENDE BUD:** HUSK AT VERDEN HAR KRYMPET

---

I riktig gamle dager kunne man omtale personer og hendelser i andre land, og være sikker på at man ikke hørte noe mer. Slik er det jo ikke lenger. Vi vet også at det ikke er slik, men pussig ofte skifter mediene skjema når det dreier seg om utlendinger. Karakteristikkene sitter løsere, og kvalitetssikringen glemmes. Om man skal overvinne den alminnelige psykologiske refleks på personer langt borte er mindre betydningsfulle, må man være klar over tilbøyeligheten.

Rettslig sett er det ikke noen forskjell om man ærekrenker en person i USA, eller på Toten. Alle har vel etter hvert fått med seg bokhandlerfamilien fra Kabul, som har opptrådt i det norske rettssystemet i flere år.

For mediene er dette problemet svært aktuelt når artikler publiseres på nett. Problemer er ekstra nærliggende når artiklene er oversatt til et utenlandsk språk, men kan også gjelde uten oversettelse.

Vi har hatt flere saker hvor angivelige rettighetshavere til fotografier, har gjennomført internasjonale kampanjer for å innkreve erstatning fra forskjellige medier. Når norske medier finner det interessant å skrive om personer i utlandet, vil det ofte dreie seg om saker som kan ligge til rette for slike bredt anlagte saker etterpå.

Om man har kommet i skade for å krenke en utlending, kan faktisk resultatet bli enda verre enn i rent norske saker. Dette kommer av at slike krenkede utlendinger i mange tilfeller kan anlegge saken i sitt eget land. Man har internasjonale avtaler om hvor saker skal anlegges, men for krenkelseser i mediene har man ennå ikke kommet frem til slik avtale. Av denne grunn har norske medier måttet akseptere å bli saksøkt i eksempelvis Tyskland, USA og Storbritannia. Dette øker sannsynligheten for å tape saken, i tillegg til at slike saker også blir veldig mye dyrere. I noen tilfeller har mediene rett og slett måttet gi opp, selv om saken i utgangspunktet var god.

## **TIENDE BUD: GOD KRITISK JOURNALISTIKK SKAL IKKE STRAFFES**

---

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

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

---



## KAPITTEL 11

# Opphavsrett – dette må du vite

**Pernille Børset**, leder juridisk avdeling,  
Mediebedriftenes Landsforening

**Arne Jensen**, seniorrådgiver, Norsk Redaktørforening

For redaktører har opphavsrett og reglene om bruk av åndsverk stor betydning. Og som for mange andre grupper står redaktørene litt i spagaten. På den ene siden forvalter man store mengder åndsverk som ansatte og andre bidragsyttere har skapt, og ønsker i stor grad å skjermes disse fra andres bruk i konkurranse med egne medier. I så måte er det viktig med et sterkt opphavsrettslig vern. På den andre siden ønsker man i mange sammenhenger å gjengi fra andres verk. Ja, i noen tilfeller er det også journalistisk nødvendig.

## INNLEDNING

---

For å balansere det rettmessige vernet opphaveren, altså den som skaper et åndsverk, har krav på, og samfunnets behov for å gi rom for spredning av informasjon og stimulere til debatt, har lovgiver innført en rekke bestemmelser som gir anledning til enten å sitere fra offentliggjorte åndsverk, eller – i noen tilfeller – gjengi dem i sin helhet. Dette er regler som det er viktig at du som redaktør har oversikt over. I noen tilfeller fordi det kan gjelde åndsverk som du eller ditt medium har opphavsretten til og som andre ønsker å utnytte. I andre tilfeller kan det være din redaksjon som ønsker å bruke andres åndsverk i din egen journalistiske produksjon.

De muligheter og begrensninger som finnes på dette området er regulert i åndsverkloven. Loven trådte i kraft 1. juli 2018, og er i prinsippet helt ny. Den bygger imidlertid i stor grad på den forrige loven fra 1961, og rettspraksis fra før den nye loven trådte i kraft vil derfor i mange sammenhenger være relevant. Under arbeidet med den nye loven forsøkte medieorganisasjonene å få gjort endringer eller presiseringer på flere punkter, for å få tydeliggjort vektleggingen av allmenninteressen når adgangen til sitering eller gjengivelse skal vurderes. Vi mente at lovforslaget ikke reflekterte rettsutviklingen på området, særlig internasjonalt. Det fikk vi i liten grad gjennomslag for. Til gjengjeld ble det i proposisjonen til Stortinget tatt inn en generell henvisning til ytrings- og pressefriheten. Der understrekes det i punkt 2.7:

«Når det gjelder forholdet mellom ytringsfrihet og de foreslåtte regler om forbudsdom, tiltak for å hindre inngrep og straff, vil hensynet til ytringsfriheten inngå ved tolkningen av de ulike avgrensingsregler, i mange tilfeller som et sentralt moment.»

Dette vil kunne få betydning på flere punkter som er viktige for redaktørene. Vi kommer tilbake til det under de enkelte punktene.

---

## NOEN AVGRENSNINGER

---

Før vi går løs på de såkalte lånereglene, altså reglene som regulerer hva vi kan bruke og hva vi kan sitere av andres åndsverk, er det viktig å gjøre noen generelle avgrensninger.

- Åndsverket må ha såkalt verkshøyde, det vil si at det må ha et innslag av originalitet og individualitet.
- Fakta er ikke vernet. Dersom ett medium opplyser at lynet slo ned på Slottet i går, så er det et faktum som man fritt kan sitere.
- Ideer er ikke vernet. Dersom ett medium har en god reportasje, så kan et annet medium lage en tilsvarende reportasje, så lenge man selv kontakter de samme kildene, tar egne bilder osv.
- Offentlige dokumenter er helt unntatt fra åndsverkloven. Det vil si at lover, forskrifter, rettsavgjørelser, forslag, vedtak og utredninger fra offentlige myndigheter eller offentlige myndigheter fritt kan siteres fra. Dette fremgår av åndsverklovens § 14. I utgangspunktet gjelder bestemmelsen ikke utredninger og lignende som er bestilt av det offentlige, men utarbeidet av private, men dersom slike utgis av det offentlige, vil også disse falle inn under unntaksregelen. Vær oppmerksom på at åndsverk som ikke er skapt særskilt for bruk i offentlige dokumenter, og som det siteres fra, ikke omfattes av denne bestemmelsen.
- Uavhengig av andre regler så opphører vernet at åndsverket 70 år etter utløpet av opphaverens dødsår. Det fremgår av § 11. For fotografiske bilder varer vernet 15 år etter utløpet av opphaverens dødsår.

Hvis det er et åndsverk, vernetiden ikke er ute, det ikke er unntatt fra åndsverksloven og bruken heller ikke faller inn under en lånerregel, må man innhente samtykke fra rettighetshaver for å kunne gjengi verket. Som oftest innebærer det at man må finne opphaver og kontakte denne. En del stoff, for eksempel på Internett, er imidlertid offentliggjort med en aksept fra rettighetshaver om at dette på visse vilkår kan gjengis av andre. For

---

eksempel innenfor Creative Commons-lisenser. Her er det viktig å sette seg inn i de aktuelle vilkårene, bl.a. med hensyn til kreditering og merking, samt huske på at bruk i medier regnes som kommersiell bruk.

## SITATRETTE

---

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

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

Sitatretten er regulert i Åndsverklovens § 29 og lyder slik, i sin helhet:

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

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

#### **a) Det kan kun siteres fra lovlig offentliggjort verk**

Tilgjengeliggjøring for allmennheten kan skje ved spredning, visning og fremføring. Dette betyr at man ikke kan sitere fra for eksempel utkast og manus, fra private brev, fra musikk eller film som ikke med opphavets samtykke er gjort tilgjengelig for allmennheten.

---

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

Hva skal til for at et verk skal anses som offentliggjort, det vil si «gjort tilgjengelig for allmennheten»? Det er det vanskelig å finne noe klart svar på, også i forarbeidene til den nye loven. Private middager, studie-sirkler, arbeidsplasser med noen få ansatte, facebook-grupper med noen få medlemmer vil kunne falle utenfor. Men blir det et tresifret antall mennesker som har fått tilgang til verket, så vil det fort måtte anses som offentliggjort, selv om det kanskje ikke har nådd «allmennheten». På andre rettsområder er 25–30 mennesker tilstrekkelig til at noe anses for å ha være uttalt eller sagt offentlig, men det er uklart om dette er overførbart til opphavsretten.

I helt spesielle tilfeller kan man tenke seg lovlig sitat fra ikke offentliggjorte verk. For eksempel dersom noen får tilgang til et utdrag fra en ikke offentliggjort kronikk av Jonas Gahr Støre, hvor han forklarer hvorfor han vil gå av som statsminister. Unntaket må i så fall hjemles i hensynet til den alminnelige ytringsfrihet, jf. Grunnlovens § 100 eller EMK art. 10, slik det også kommer frem av lovforarbeidene (proposisjonen punkt 5.6.5):

«Etter åndsverkloven er det også et vilkår for å kunne sitere at verket det siteres fra er offentliggjort. I tilfeller der Den europeiske menneskerettskonvensjonen (EMK) artikkel 10 og Grunnloven § 100 tilsier at ytringsfriheten skal ha forrang fremfor opphavsretten, legger departementet til grunn at det også vil kunne siteres fra verk

som ikke er offentliggjort. Departementet anser det imidlertid ikke hensiktsmessig å lovregulere denne situasjonen særskilt, som flere aktører innen pressen har tatt til orde for. At det kan være adgang til å sitere fra et verk som ikke er offentliggjort vil særlig kunne være aktuelt der opphavsretten i realiteten misbrukes til å forhindre en informert offentlig debatt om samfunnsspørsmål av stor allmenn interesse, hvor de hensyn som ligger bak sitatregelen gjør seg tungt gjeldende.»

#### **b) Sitatet må være i tråd med god skikk**

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

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

#### **Dette gir visse begrensninger i sitatretten, og vi tar her for oss noen av de viktigste punktene:**

- Sitatet vil som oftest måtte settes i en sammenheng. Man kan tenke seg at løsrevne sitater også er tillatt, men det forutsetter at rettighets-haverens økonomiske og ideelle interesser ikke trues. Løsrevne sitat er nok ikke tillatt om man gjengir substansielle deler av et verk, eller når man gjengir et verk i sin helhet. Man skal også passe seg for å bruke så lange eller mange sitater at disse blir hovedsaken.
- Sitatet må være lojalt i forhold til opphavers økonomiske interesser. I dette ligger det at sitatbruken ikke skal true opphaverens/rettighets-haverens økonomiske interesser, for eksempel ved å spre sitatet på en måte som går ut over salg eller bruk av originalverket. Eller ved gjentatte ganger å bruke sitat fra en eller få rettighetshavere selv om det kunne være like naturlig å bruke verk fra andre opphavere.

- Sitatet må være lojalt mot det verket det siteres fra. Man kan ikke plukke ut et sitat som gir ett inntrykk av opphavers mening dersom det fremgår av sammenhengen og resten av uttalelsen at han mener det motsatte. Dette stiller seg selvsagt annerledes om setningen trekkes ut som «Dagens sitat» hvor poenget nettopp kan være å vise frem rare, spissede eller morsomme utsagn. At sitatet skal være lojalt innebærer ingen skranker mot å viderebringe sitat dersom opphavers angrer på formuleringen eller ikke lenger liker verket sitt.
- Sitatet må fremstå som et sitat. I tekst for eksempel ved at man setter sitatet i kursiv eller bruker innrykk, eller på annen måte markerer at dette er et sitat. I andre sammenhenger kan det være nødvendig at man gjør oppmerksom på sitatet i reportasjen.

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

Dette innebærer en begrensning i forhold til hvor mye av verket som kan gjengis. I praksis vil det ofte bety at man kun kan sitere deler av et verk, men i enkelte tilfeller kan det være lovlig å sitere et helt verk. For eksempel et helt dikt som består av ett vers, så fremt de andre vilkårene for lovlig sitat er oppfylt. Det kan ikke oppstilles noen generell regel for hvor langt et lovlig sitat kan være. Det må avhenge av en konkret vurdering, hvor man bl.a. må se på hvor mye sitatet utgjør av det verk det siteres fra og hvor stor andel det utgjør av det verk sitatet inngår i. Sitatet må kunne være så langt at man får frem det som er hensikten med sitatet. For den som siteres er det ikke nødvendigvis en fordel at sitatet er så kort som mulig. Meningen og nyansene kan komme bedre frem i et litt lenger sitat. Et bredere utsnitt av verket det siteres fra, kan også være nødvendig for ikke å krenke opphavers ideelle rettigheter.

I rettspraksis har man vært varsomme med å overprøve mediernes vurderinger av hvor stor del av verket det er grunn til å ta med. Så fremt sitatet ellers er i henhold til god skikk, og særlig om man befinner seg

innenfor sitatrettens formålsområde, bør domstolene være tilbakeholdne med å overprøve de redaksjonelle vurderingene med hensyn til hvor mye som siteres. Dette betyr selvsagt ikke at det er fritt frem, domstolene vil helt sikkert slå ned på åpenbare misbruk av sitatretten.

Det er sjelden saker om misbruk av sitatretten havner i retten. Det kan skyldes flere ting. For det første – kan vi håpe – er det sjelden at sitatretten misbrukes på en måte som er reelt sett krenkende for opphaver. En annen grunn kan nok være at det ikke er de store pengene å hente. Et sjeldent unntak skjedde i 1991. Da gikk Dagbladet til søksmål mot Se og Hør, etter at sistnevnte hadde presentert denne siden, med såkalt faksimile fra bladet:

Borgarting lagmannsrett slo fast at både bildebruken og siteringen fra teksten var lovstridig.

**FIKK SIN RANDI I ROMA**

**DIREKTE FRA SKIFTERETTEN TIL BRYLLUPS-FEST**

**Bryllup i Roma. Bryllupsfest i Dresden. Ole Paus og Randi Heide har giftet seg i et stilfullt og med sentrale samarbeidspartnere i Roma. I forrige dag var det ikke helt ukjent at de to hadde skilt seg. Nå er de gift!**

**Se og Hør mai 1991.**

og andre aktører i bransjen, tror at så lenge man lager en faksimile, så er man på trygg grunn. Som Borgartings kjennelse understreker så er

**Om gjengivelsen av faksimilen og forholdet til Dagbladets bilde sa retten:**

«Med den størrelse og trykkkvalitet faksimilen hadde, må Anthonsens fotografi anses gjengitt på linje med om Se og Hør hadde gjort direkte bruk av bildet.»

Det nyttet altså ikke, og gjør det heller ikke i dag, å vise til at noe er en «faksimile». Begrepet faksimile finnes ikke i åndsverkloven og har heller ingen ulovfestet status. Dette er det viktig å merke seg. Mange redaktører,



det kvaliteten på og omfanget av gjengivelsen som er poenget. Dersom faksimilen hadde vært liten og bare som en illustrasjon til saken, så kunne det kanskje latt seg forsvare.

### **Om siteringen fra teksten sa Borgarting:**

«Skotheims artikkel er rundt 270 ord. Dette er forholdsvis kort til avisartikkel å være, men atskillig lengre enn det man vil kalle en notis – som vil være den type avistekst det særlig vil være aktuelt og legitimt å sitere i sin helhet.»

Vi nevner for øvrig at utenfor formålsområdet må sitatene være helt korte. Muligheten til å sitere i markedsføring er svært begrenset.

## **Bruk av kunst og fotografier**

### **a) Innledning**

For mediene er åndsverkslovens §§ 30, 31 og 36 sentrale låneregler. Disse gir adgang til å gjengi kunstverk og foto der kunstverket/fotografiet enten spiller en underordnet rolle i sammenhengen, der kunstverket er plassert på eller ved offentlig plass eller vei, og – ikke minst – ved omtale av såkalt dagshending. Noen av reglene gir mediene rett til å bruke verket uten rettighetshavers samtykke, men mot et vederlag. Andre regler gir rett til slik bruk uten vederlag.

På samme måte som for sitatretten er det for de fleste av disse lånereglene et krav om at verket/fotografiet må være lovlig offentliggjort dersom det skal gjengis. Et fotografi eller kunstverk anses som lovlig offentliggjort dersom det med opphavers samtykke er gjort tilgjengelig for allmennheten, eller dersom han har overdratt eksemplarer av dette, og dette er videresolgt eller vist for allmennheten. Det sentrale er om verket eller fotografiet har blitt spredt eller vist utenfor det private området. Reglene om kreditering vil også gjelde tilsvarende.

### b) Lån av bilder ved omtale av dagshending

For gjengivelse ved omtale av dagshending er § 36 den sentrale bestemmelsen. Opphavsrettsjurister har sagt at denne paragrafen er skrevet av og for pressefolk. Den lyder:

«Et verk som inngår i en dagshending kan ved medias omtale av dagshendingen gjengis i samsvar med god skikk og i den utstrekning formålet betinger.

Også et offentliggjort kunstverk, offentliggjort fotografisk verk eller offentliggjort filmverk som har tilknytning til dagshendingen uten å inngå i den, kan på samme vilkår som i første ledd gjengis mot vederlag. Dette gjelder ikke verk som er skapt i ervervsvirksomhet med henblikk på gjengivelse i media.

Når et fjernsynsselskap i medhold av § 22 fjerde ledd gjengir korte utdrag fra begivenheter av stor interesse for allmennheten kan selskapet gjengi verk som inngår i utdraget.»

#### Her er det flere ting som er verdt å merke seg:

- I motsetning til etter tidligere lov er kravet om at verket skal være offentliggjort fjernet i bestemmelsens første ledd. Vi kan ikke se at dette er omtalt i forarbeidene, men må anta at det er et bevisst valg.
- Dersom kunstverket er nyheten eller inngår i dagshendingen, for eksempel dersom et maleri blir stjålet fra Nasjonalmuseet, så kan man selvsagt gjengi et fotografi av maleriet, uten hensyn til de som har opphavsretten til maleriet (men man må selvsagt ha rett til å bruke fotografiet!).
- Dersom et kunstverk eller fotografi har tilknytning til dagshendingen, uten å inngå i den, så kan for medias del gjengis, men da må man betale vederlag. Typiske eksempler: En person blir involvert i en sak av stor allmenn interesse. Din redaksjon har ikke bilder av vedkommende, men dere kan bruke for eksempel profilbildet av vedkommende fra Facebook. Et annet eksempel: Dere får informasjon om en alvorlig trafikkulykke,

men har ikke bilder fra stedet. Det har derimot en forbipasserende, som har lagt ut bilder på Instagram. Disse kan dere bruke, såfremt vedkommende ikke er profesjonell fotograf, som tar bilder for media. I begge tilfeller som nevnt må dere betale vederlag, men dere trenger ikke be om tillatelse eller være i kontakt med opphaver i forkant. Utgangspunktet for vederlaget vil være normal godtgjørelse for et bilde av lignende karakter, dersom det ble solgt til dere. Dette kalles en tvangslisens, hvilket betyr at opphaveren ikke kan motsette seg bruken, men samtidig at vedkommende har krav på honorar.

- Forutsetningen for bruken av tvangslisensen nevnt i punktet over er altså at det bildet dere ønsker å bruke ikke er tatt med sikte på gjengivelse i media. Dermed kan altså ikke medier bruke denne hjemmelen overfor hverandre.

I forbindelse med tolkningen av denne tvangslisensen har det særlig vært diskutert hva som kan regnes som en dagshending, og rekkevidden for dette begrepet. Må det være noe som er helt ferskt og aktuelt? Det var noe av bakgrunnen for at medieorganisasjonene, blant annet Norsk Redaktørforening, i forbindelse med lovrevisjonen tok til orde for å erstatte «dagshending» med «allmenn interesse». Det fikk vi ikke lovgiver med på, men lovforarbeidene inneholder nå, som kjent, en generell henvisning til Den europeiske menneskerettskonvensjonen artikkel 10 og Grunnlovens § 100 som generelle tolkningsmomenter.

I en fersk sak for domstolene ble dette satt på spissen. VG hentet i 2021 såkalte profilbilder av advokater og partnere i advokatfirmaet Rogstads hjemmeside, i forbindelse med en serie kritiske artikler om selskapet. Advokatfirmaet mente at VG ikke under noen omstendighet hadde anledning til å bruke bildene uten samtykke, heller ikke etter tvangslisensbestemmelsen i § 36. VG på sin side prosederte primært på at de hadde adgang til å bruke bildene med hjemmel i sitatretten i § 29, og dermed uten å måtte betale vederlag for dem.

Høyesterett sa i sin kjennelse at sitatretten ikke kunne påberopes som grunnlag for VGs bruk. Derimot kom § 36 til anvendelse. Om kravet til «dagshending» sa førstvoterende blant annet, med henvisning til en sak for den Europeiske menneskerettsdomstolen, at saken

«... taler slik jeg ser det med tyngde for at § 36 andre ledd ikke kan begrenses til kun å gjelde dekningen av nylige hendelser, som må skje så raskt at det er umulig eller upraktisk å be om samtykke før et fotografi som knytter seg til hendelsen publiseres. Også undersøkende journalistikk, som typisk går over lengre tid og hvor det er avdekking av forhold av samfunnsmessig betydning som er formålet, må etter omstendighetene kunne omfattes.»

Og videre:

«Hvor grensen for «dagshending» etter dette må trekkes, beror dermed også på hvor sterkt hensynet til informasjons- og ytringsfriheten gjør seg gjeldende. Gjelder saken spørsmål av stor allmenn interesse og betydning, veier ytringsfriheten tungt.»

Kjennelsen er et eksempel på hvordan den generelle henvisningen til ytringsfriheten i lovforarbeidene kan slå ut i praksis.

**c) Hvor verket utgjør bakgrunnen eller spiller en underordnet rolle**

I lovens § 30 heter det:

«Et offentliggjort verk kan medtas i verk eller annet materiale der det utgjør en del av bakgrunnen eller på tilsvarende måte spiller en tilfeldig eller underordnet rolle i sammenhengen.»

For mediernes del er dette en praktisk viktig avgrensning. Bestemmelsen er en videreføring av tilsvarende paragraf i den gamle loven, og lovgiver forklarer hensynet bak begrensningen i opphavets rettigheter slik:

«Bestemmelsen tillater at et verk medtas i et verk eller annet materiale der dette utgjør en del av bakgrunnen eller på tilsvarende måte spiller en tilfeldig eller underordnet rolle i sammenhengen. I slike tilfeller vil det ofte være upraktisk og uhensiktsmessig å innhente samtykke, og adgangen til gjengivelse vil heller ikke gripe inn i opphaverens berettigede interesser.»

Bestemmelsen har altså en praktisk begrunnelse. Den kan ikke brukes for å «krydre» en reportasje. Ved et statsrådskifte vil det for eksempel være greit å gjengi bilde av den nye statsråden på kontoret selv om det henger kunst på veggen bak skrivebordet hennes. Men det er ikke anledning til å stille opp statsråden foran et maleri for å få en fin bakgrunn og et spennende fotografi. Den er heller ikke ment som hjemmel for å diskutere eller kritisere det som gjengis av kunstverk i reportasjen. Da vil det være andre hjemler som må benyttes, primært den alminnelige sitatretten.

#### d) Verk plassert i det offentlige rom

Åndsverklovens § 31 sier at

«Et verk kan avbildes når det varig er plassert på eller ved offentlig plass eller vei eller tilsvarende offentlig tilgjengelig sted. Dette gjelder likevel ikke når verket klart er hovedmotivet, og gjengivelsen brukes ervervsmessig. Byggverk kan fritt avbildes.»

Med offentlig plass eller ferdselsvei menes uteområder som er tilgjengelige for offentligheten, for eksempel i parker, torg og lignende. Kunstverk i offentlige bygg som rådhus og kirker faller utenfor. Bruk i medier vil i de fleste tilfeller anses som «ervervsmessig utnyttelse». Spørsmålet blir da om verket klart er hovedmotivet eller ei. Det er ikke nok at det er et av flere hovedmotiv. Det må helt klart være hovedmotivet. I motsetning til bruk etter § 30 kan man i dette tilfellet gjerne «pynte» et fotografi ved for eksempel å stille opp et intervjuobjekt ved en statue eller lignende, så

lenge det fremgår av billedtekst eller omtalen for øvrig at det er personen som er viktigst i motivet.

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

## OFFENTLIGE DOKUMENTER, FORHANDLINGER OG DEBATT

---

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

### a) Offentlige forhandlinger

I åndsverklovens § 32 heter det:

«Enhver kan uten samtykke av opphaver gjøre tilgjengelig for allmennheten forhandlinger i offentlige forsamlinger, styrer, råd og lignende, i møter av valgte offentlige myndigheter, i rettsaker og på åpne møter som holdes for å behandle allmenne spørsmål, med de begrensningene som følger av § 34. En opphaver har likevel enerett til å utgi samlinger av sine egne innlegg.»

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

«Forhandlinger» etter § 32 må tolkes utvidende og betyr ikke bare forhandlinger i tradisjonell betydning, men også drøftelser og andre typer møter i styrer, råd og åpne debattmøter om allmenne spørsmål. Videre

---

gjelder det ikke bare muntlige forhandlinger, men også skriftlige uttalelser og innlegg. Rene foredrag vil falle utenfor. Dersom det for eksempel inviteres til et åpent møte hvor en eller flere skal foredra om et tema, vil disse ikke kunne gjengis med hjemmel i § 32. En innledning til en debatt vil derimot regnes som en del av forhandlingene. For at et åpent møte om allmenne spørsmål skal falle inn under bestemmelsen må det være adgang til debatt for de tilstedeværende. Det er altså ikke nok at møtet i seg selv er åpent, også diskusjonen må være åpen for allmennheten. Grensen for hva som faller inn under § 32 eller ikke kan være vanskelig å trekke, og vil bero på en vurdering av hensynet til opphavers interesser på den ene siden og allmennhetens behov for orientering på den andre.

§ 35 gir adgang til å gjengi ordskipfteprogram som kringkastes og hvor allmenne spørsmål drøftes. Aviser, nettaviser, blogger og andre kan altså fritt gjengi fra diskusjons- og debattprogram i radio og TV så fremt det er allmenne spørsmål som drøftes. Gjengivelsen må skje i tråd med god skikk og i den utstrekning formålet betinger.

### **b) Dokumentinnsyn etter offentleglova m.m.**

Nå er vi inne på en del av åndsverkloven som er litt komplisert å se sammenhengen i. Men la oss forsøke å gjøre det begripelig:

- Åndsverkloven legger ingen begrensninger på retten til dokumentinnsyn etter offentleglova, forvaltningsloven eller annen lovgivning. Det fremgår klart av lovens § 33. Dersom en kommune eller et annet offentlig organ sier at dere ikke kan få innsyn i et dokument, fordi det er beskyttet av opphavsrett, så tar de altså feil. NB! Vi har tidligere redegjort for at offentlige dokumenter i utgangspunktet ikke har noe opphavsrettslig vern. Det vi nå snakker om er dokumenter som har kommet inn til forvaltningen fra andre instanser eller enkeltpersoner.
- Selv om vi har rett til innsyn, så betyr ikke det at vi kan bruke de samme dokumentene som vi vil. Rett til innsyn betyr ikke rett til offentliggjøring. I § 34, første ledd, slås det fast – om enn litt kronglete – at det

ikke er fritt frem: «Dokumenter som er påberopt som bevis eller som sakkyndig uttalelse eller lignende i forhandlinger som nevnt i § 32, og dokumenter som det er gitt innsyn i som nevnt i § 33, kan ikke brukes i strid med denne loven.» (vår uth.)

- Men så kommer paragrafens andre ledd oss til hjelp, og slår fast at «Det kan likevel siteres fra slike dokumenter i samsvar med god skikk og i den utstrekning det er nødvendig for omtale av forhandlingene eller av sak dokumentet er av betydning for, selv om verket ikke har vært offentliggjort.» (vår uth.)

Dersom et dokument har betydning for en sak som behandles i forvaltningen, eller i politiske organer, så kan man altså gjengi eller sitere fra dette. Typisk vil det gjelde arkitekttegninger til nye planlagte bygg i det offentlige rom, fotografier eller annen dokumentasjon fra for eksempel inspeksjoner fra offentlige tilsynsmyndigheter, eller fotografier eller annen dokumentasjon som privatpersoner har sendt, for eksempel av forsøpling, ulovlige byggearbeider osv. Legg merke til at det ikke er et krav av verket er offentliggjort. Legg ikke minst merke til at det skal siteres i samsvar med god skikk – det vil blant annet si kreditering, for eksempel ved gjengivelse av arkitekttegninger.

## LENKING OG EMBEDDING

---

De siste årene har spørsmål knyttet til lenking og embedding i forbindelse med digital publisering blitt stadig mer aktuelle. Kan man fritt lenke til materiale andre har publisert? Og kan man embedde andres bilder (levende og stillbilder) i eget redaksjonelt «miljø»?

Det første spørsmålet er besvart gjennom blant annet den såkalte Svensson-dommen av 13. februar 2014 fra EU-domstolen. Flere journalister i Gøteborgs-Posten gikk til søksmål mot nyhetstjenesten Retriever og hevdet

---



at det ikke var anledning til fritt å lenke til artikler som opprinnelig var publisert på Gøteborgs-Posten hjemmesider. I forbindelse med ankesaken for svenske domstoler, innhentet den svenske lagmannsretten en såkalt prejudisiell vurdering fra EU-domstolen. Domstolen slo fast at det å lenke til et lovlig publisert materiale som ikke var gjenstand for tekniske skranker (typisk betalingsløsninger) ikke var å betrakte som tilgjengeliggjøring for et nytt publikum, og dermed heller ikke ulovlig.

Når det gjelder embedding (innholdet man lenker til «hentes» til det nettstedet man lenker fra) har også EU-domstolen kommet med en viktig avklaring. I den såkalte Best Water-saken fra 21. oktober 2014 slo domstolen fast at en konkurrent av det tyske selskapet Best Water GmbH fritt kunne embedde (i praksis strøme) en reklamefilm fra Best Water som også var lagt ut på Youtube. Filmen var altså ikke lastet ned, men ble spilt av fra Youtube i en ramme på hjemmesiden til Best Waters konkurrent. EU-domstolen fulgte resonnementet fra Svensson-dommen og konkluderte med at embeddingen ikke innebar en ny tilgjengeliggjøring. Domstolen tok imidlertid ikke stilling til Best Waters anførsel om at videoen var lastet opp på Youtube uten deres samtykke. Det er derfor fortsatt noe uklart hvorvidt materiale som det lenkes eller embeddes til må ha blitt gjort tilgjengelig med rettighetshaverens samtykke.

Det siste spørsmålet ble imidlertid behandlet i den såkalte Playboy-dommen i EU-domstolen (GSV Media mot Playboy – sak nr C-160/15). Saken startet med at noen lekket nakenbilder av den nederlandske kjendisen Britt Dekker i forkant av en planlagt publisering i Playboy. Sladdernettsidet GeenStijl skal ha fått tak i lenken til bildefilene og delt denne under overskriften «Fucking leaked! Pictures of [Dekker] naked».

I utgangspunktet kreves det positiv kunnskap om at innhold er publisert ulovlig dersom en privatperson som lenker til dette innholdet skal bli holdt ansvarlig. Dersom lenkingen har et kommersielt formål, som for eksempel ved bruk i mediene, vil det imidlertid legges til grunn en større aktsomhetsplikt. I slike tilfeller forventes det at den som lenker foretar

visse undersøkelser om materialet det lenkes til er lagt ut med rettighets-havers samtykke. I praksis vil selvsagt det å sjekke hvem som har lagt ut stoffet gi en pekepinn. Er det NRK som har lagt ut et klipp fra en tv-serie vil man kunne legge til grunn at dette har skjedd med rettighetshavernes samtykke. Dersom det samme klippet er lagt ut av en privatperson er det grunn til å sjekke nærmere. Hvor langt undersøkelsesplikten går er imidlertid ikke avklart.

Det er uansett viktig å huske på at embedding kan være i strid med markedsføringsloven, for eksempel bestemmelsen om «god forretnings-skikk» (§ 25).

## OPPSUMMERT

---

- Åndsverk kan gjengis fritt etter 70 år fra opphaverens død. For fotografiske bilder mer enn 15 år siden fotografens død samt mer enn 50 år siden bildet ble laget.
- Offentlige dokumenter er unntatt fra åndsverksloven
- Det kan ellers kun siteres fra offentliggjort verk
- Sitatet må være i tråd med god skikk
- Sitatet må ikke gå lenger enn det formålet betinger
- Opphaver og kilde skal oppgis
- Offentliggjorte kunstverk og fotografi kan gjengis helt eller delvis i tilknytning til omtale av dagshendinger
- Offentlige forhandlinger og åpne debatter kan fritt gjengis
- Opphavsretten legger ingen begrensninger på innsynsretten etter offentlighetsloven
- Lenking til og embedding av lovlig utlagt materiale på nett er i utgangspunktet tillatt

## KAPITTEL 12

# Forholdet til de tillitsvalgte

**Henrik Munthe**, advokat, Næringslivets Hovedorganisasjon

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

Det er hovedavtalene som inneholder de viktigste bestemmelsene om tillitsvalgte og deres rettigheter og plikter. Hovedavtalene inngås med en varighet på fire år. Forhandlingene om revisjon av hovedavtalen skjer under fredsplikt, med andre ord er det ikke anledning til å gå til streik eller andre former for arbeidskamp hvis en av partene er misfornøyd med resultatet. Normalt er det derfor kun små endringer som skjer når hovedavtalene revideres. De nåværende avtalene utløper ved utgangen av 2025.

## RETT OG PLIKT TIL Å VELGE TILLITSVALGTE

---

Hvis arbeidstakerne eller bedriften krever det, skal det velges tillitsvalgte for de organiserte arbeidstakerne. Det hender at klubbleder slutter i bedriften, og det viser seg vanskelig å finne en som vil erstatte henne. Det er ikke ønskelig for noen av partene at samarbeidet mellom ledelse og de ansatte går i stå av den grunn, og for å unngå det kan altså ledelsen forlange at det skal velges tillitsvalgte. Ofte vil det være lettere å forholde seg til et klubbstyre som opptrer på vegne av de ansatte, enn å måtte forholde seg til hver enkelt arbeidstaker. Å ha tillitsvalgte er med andre ord en viktig del av at det er innført en tariffavtale i bedriften.

---

## HVEM KAN VÆRE TILLITSVALGT?

---

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

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

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

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

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

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

---

---

## TILLITSVALGTES RETTIGHETER OG PLIKTER

---

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

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

---

## TILLITSVALGTES ROLLE

---

Kjernen i det å være tillitsvalgt er at man er representant og talsperson for sine kolleger. De tillitsvalgte har rett til å forplikte arbeidstakerne i spørsmål som angår hele den organiserte arbeidsstokken. Det ligger med andre ord i rollen som tillitsvalgt at man har fullmakt til å inngå avtaler på vegne av sine medlemmer. Riktignok har tillitsvalgte anledning til å fremlegge saker for sine medlemmer, men det er forutsatt at det ikke

---

skjer i enhver sak – det vil lett undergrave autoriteten og legitimiteten til den tillitsvalgte hvis han må søke ryggdekning også i alskens småsaker. Således er det eksplisitt sagt at tillitsvalgte skal ha fullmakt til å føre reelle forhandlinger på vegne av sine medlemmer.

## TILLITSVALGTES ARBEIDSFORHOLD

---

Bestemmelsen som fastslår at de tillitsvalgte skal ha «nødvendig tid» til å utføre sine oppgaver etter Hovedavtalen, kan føre til uenighet mellom partene.

En løsning vil ofte være å inngå avtale om faste rammer for tidsbruken. Men hvis heller ikke det fører til enighet, kan saken bringes inn for de sentrale partene. Uansett skal det føres forhandlinger før en tidsramme blir fastsatt, det er ikke noe arbeidsgiver ensidig kan gjøre i medhold av styringsretten.

Hovedavtalen inneholder også regler som fastslår at tillitsvalgte skal ha visse hjelpemidler til disposisjon. Så langt det er praktisk mulig skal den tillitsvalgte gis adgang til tilsvarende kontorteknisk utstyr som benyttes i bedriften. Likeledes skal de ha tilgang til låsbart skap, telefon og annet hensiktsmessig kommunikasjonsutstyr – alt under forutsetning av at dette er utstyr bedriften har.

## MØTER I ARBEIDSTIDEN

---

Klubbstyret kan ha møter i arbeidstiden uten trekk i lønn, forutsatt at dette skjer i forståelse med ledelsen. Når det gjelder medlemsmøter kan også de avholdes i arbeidstiden hvis det dreier seg om valg av tillitsvalgte eller avstemning over tarifforslag. Kravet er at møtet kan avholdes uten vesentlige driftsmessige ulemper. Poenget er igjen at klubben ikke kan innkalle til

---

møte etter eget forgodtbefinnende. Også andre typer medlemsmøter kan holdes i arbeidstiden uten trekk i lønn, forutsatt at det skjer i forståelse med ledelsen.

---

## GODTGJØRELSE TIL TILLITSVALGTE

---

Når den tillitsvalgte deltar i lokalt avtalte forhandlingsmøter (ikke andre typer møter) har han krav på at tapt arbeidsfortjeneste dekkes. Vanligvis skjer det ved at han ikke blir trukket i lønn for den tiden møtet har tatt. For møter i fritiden skal tillitsvalgte godtgjøres med ordinær timelønn.

---

## TJENESTEFRI FOR TILLITSVALGTE

---

Som vi har sett har de tillitsvalgte krav på «nødvendig tid» til å utføre sine plikter. I tillegg har de krav på å delta på møter og forhandlinger de blir innkalt til av sin organisasjon. Kravet er nesten betingelsesløst, de kan nektes kun der det foreligger «tvingende grunn» til å pålegge dem å bli på jobben. Imidlertid kreves det at ledelsen blir forespurt og gir sitt samtykke, men muligheten til å nekte er altså liten. Det er forutsatt at forespørsel om fri skal fremsettes så tidlig som mulig.

Hovedavtalen mellom MBL/NHO og NJ skiller seg noe fra den mellom LO og NHO når det er snakk om hvilke møter og forhandlinger tillitsvalgte etter § 5-8 kan kreve fri til, men i praksis er forskjellene små mellom rettighetene på dette feltet for tillitsvalgte i NJ og f.eks. Fellesforbundet.

## ADVARSEL TIL TILLITSVALGT

---

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

## KRAV OM AT TILLITSVALGTE SKAL FRATRE

---

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

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



---

## OPPSIGELSE ELLER AVSKJED AV TILLITSVALGT

---

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

---

## HVA SKAL MAN DRØFTE MED DE TILLITSVALGTE?

---

Hovedavtalens kapittel IX inneholder en rekke ordrike og detaljerte bestemmelser om informasjon, samarbeid og medbestemmelse. Svært forenklet kan de utlegges som at ledelsen plikter å ha regelmessige drøftelser med klubben, og spesielt skal alle omlegginger som vil få betydning for de ansattes arbeidsforhold, drøftes med de tillitsvalgte. Drøftelsen skal skje snarest mulig og så tidlig i prosessen at de tillitsvalgte har en reell påvirkningsmulighet på det endelige resultatet. Ledelsen må altså drøfte før endelig beslutning treffes. Plikten til å drøfte er imidlertid ikke det samme som et krav om at det må oppnås enighet. Når de tillitsvalgte har fått fremmet sitt syn, vil ledelsen normalt stå fritt til å fatte vedtak, selv om de tillitsvalgte skulle være uenig i det.

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

## OPPSUMMERT

---

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

## KAPITTEL 13

# Ansettelse i arbeidsforhold

**Henrik Munthe**, advokat, Næringslivets Hovedorganisasjon

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

## FORBUD MOT DISKRIMINERING

---

Ved ansettelse er det etter arbeidsmiljøloven (aml. kap. 13) forbudt å diskriminere på grunnlag av politisk syn, fagforeningsmedlemskap og alder. I tillegg knesetter likestillings- og diskrimineringsloven et forbud mot diskriminering på grunnlag av blant annet kjønn, graviditet, etnisitet, språk, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, religion og livssyn.

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

Hvis en som har søkt en stilling mener han ikke har fått jobben fordi han er blitt diskriminert på et av de nevnte grunnlagene, er det arbeidsgiver som må dokumentere at diskriminering ikke er grunnen til at arbeidssøkeren ikke fikk jobben (omvendt bevisbyrde). Som redaktør må du altså kunne argumentere overbevisende for at det er andre grunner for ditt valg enn diskrimineringsgrunnlagene.

---

## FORTRINNSRETT

---

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

### **Fortrinnsrett for oppsagte**

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

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

### **Fortrinnsrett for deltidsansatte**

Også deltidsansatte har fortrinnsrett ved utlysning av utvidet stilling. I tillegg til at vedkommende må være kvalifisert er det også et vilkår at ansettelse av en deltidsansatt i en utvidet stilling ikke skaper vesentlige ulemper for bedriften. Hvis det er nødvendig med flere deltidsansatte for å få en arbeidstidskabal til å gå opp, vil det lett bli ansett som en vesentlig ulempe å la en deltidsansatt gå over i full stilling. Følgelig vil det være lovlig ikke å ansette deltidsmedarbeideren i en heltidsstilling.

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

### **Fortrinnsrett for midlertidig ansatte og vikarer**

Etter loven gjelder fortrinnsretten også for midlertidig ansatte som ikke får forlenget sin ansettelse. Fortrinnsretten gjelder også for arbeidstakere som har akseptert tilbud om redusert stilling i stedet for oppsigelse. Derimot gjelder retten ikke for vikarer. Har man arbeidet som vikar for en medarbeider som for eksempel har vært i svangerskapspermisjon, vil man altså ikke kunne kreve fortrinnsrett gjort gjeldende etter loven. Derimot kan man påberope seg fortrinnsrett etter Journalistavtalen § 2 nr. 2 forutsatt at man har vært ansatt i minst ett år og har arbeidet full tid. Dette er imidlertid en langt svakere fortrinnsrettsbestemmelse enn lovens fordi man her kun har fortrinnsrett «under ellers like vilkår», mens lovens krav er at man er «kvalifisert». Hvis bedriften har en søker som er bedre kvalifisert, vil det være saklig å velge henne fremfor vikaren dersom det er Journalistavtalens bestemmelse som legges til grunn. Resultatet vil lett være motsatt hvis det er lovens bestemmelse om fortrinnsrett som kommer til

anvendelse i det konkrete tilfellet. Hvor langt Journalistavtalens bestemmelse i praksis går er vanskelig å si eksakt. Meg bekjent har bestemmelsen aldri vært prøvd for domstolene.

### **Valg mellom flere med fortrinnsrett**

Hvis det er flere med fortrinnsrett som søker en stilling, hvem skal bedriften da velge? En søker som har blitt sagt opp, vil etter loven gå foran deltidsansatte og vikarer. Når det er flere som har blitt sagt opp som søker den aktuelle stillingen, skal bedriften anvende de samme kriterier som ved oppsigelse, det vil si at ansiennitet skal være et tungt moment.

### **Konsekvenser av å bryte loven**

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

### **Midlertidige ansettelser**

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

### **Arbeidets karakter – arbeidet atskiller seg fra det ordinære**

Der arbeidet er av «midlertidig karakter» kan bedriften ansette folk midlertidig. Ikke alltid er det lett å avgjøre om arbeidet er av midlertidig karakter og i vurderingen kan det være greit å ha klart for seg at hovedregelen er sterk: Av vernehensyn skal arbeidstakere i utgangspunktet ansattes fast. I lovforarbeidene er det anført at hensikten med det sterke vernet er å motvirke at det danner seg et A-lag og et B-lag i arbeidslivet, hvor A-laget

tilhører en fast ansatt kjernestab, mens bedriften i tillegg holder seg med et løserer tilknyttet B-lag som skal løse løpende og ordinære oppgaver.

Imidlertid er det ingen tvil om at bestemmelsen åpner for at man kan ansette medarbeidere midlertidig ved forbigående arbeidstopper, for eksempel hvis det må hyres inn flere til å dekke en stor begivenhet. Derimot er det i flere dommer sagt at det i svært begrenset utstrekning er anledning til å ansette medarbeidere midlertidig i påvente av en mulig fremtidig omorganisering i bedriften.

Prosjektarbeid vil ofte være lovlig etter denne bestemmelsen siden det dreier seg om forbigående arbeid som adskiller seg fra den daglige driften.

### **Vikarer**

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

Selv om Ola kommer inn som vikar for Kari når hun er i svangerskapspermisjon, vil det være lovlig å forlenge Olas vikariat hvis han går over til å være vikar for Peder som har utdanningspermisjon. Men i slike tilfeller er det helt avgjørende at arbeidsgiver er nøye med å utstede ny arbeidsavtale slik at Ola hele tiden vet hvem han er vikar for. Hvis det er hyppige forlengelser av et vikariat, særlig hvis det ikke eksplisitt klargjøres hvem vikaren erstatter, vil en domstol lett komme til at vikaren i realiteten er fast ansatt. Dersom en arbeidstaker har vært ansatt midlertidig i mer enn fire år begrunnet i arbeidets midlertidige karakter eller tre år som vikar, har han krav på fast ansettelse. Det betyr at reglene om oppsigelse i arbeidsforhold kommer til anvendelse. Man kan ikke da som arbeidsgiver bare avslutte det uten noe om og men ved utløpet av den midlertidige perioden.

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

### **Tilkallingshjelp**

Det er flere mediebedrifter som benytter tilkallingsvikarer (ekstrahjelp og ringevikarer er andre betegnelser på denne typen ansatte). Systemet er da at den som blir oppringt, ikke har plikt til å stille på jobb når han blir bedt om å komme, han kan glatt si at i dag passer det ikke. Formelt er det et ansettelsesforhold som begynner når vikaren stiller på jobb og opphører når den avtalte perioden er over, enten det nå dreier seg om en dag, en uke eller noen timer. For at det skal være lovlig å benytte tilkallingshjelp må vilkårene for bruk av midlertidig ansatte være oppfylt i hvert tilfelle. Det skal også inngås en skriftlig arbeidsavtale for hvert enkelt tilfelle, dette kan gjøres enklere ved at det inngås en rammeavtale som fastslår arbeidsvilkårene som skal gjelde for den enkelte arbeidsperiode.

Selv om vikaren kan takke nei, har domstolene flere ganger fastslått at tilkallingsvikarer har krav på fast ansettelse. Utgangspunktet for vurderingen vil være hvorvidt det er et permanent behov for arbeidskraft. I så tilfelle skal det dekkes gjennom faste ansettelser, ikke ved bruk av tilkallingsvikarer. En løsning kan være at tilkallingsvikarer ansettes fast, men i en deltidstilting. Såkalte nulltimerskontrakter, dvs at en fast ansatt arbeidstaker ikke er garantert noen arbeidstimer overhodet, er nå ikke tillatt etter loven. Arbeidsgiver må fastsette et timeantall i arbeidsavtalen som er i samsvar med den faktiske bruken.



## Praksisarbeid

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

## Åremål

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

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

## Frilansere

Frilansere benyttes i stor utstrekning i norske medier. I de fleste tilfellene brukes de på en måte som begge parter er vel forlikte om. Imidlertid dukker det fra tid til annen opp situasjoner hvor en frilanser gjør krav på fast ansettelse. Derfor gjelder det å være seg bevisst sitt forhold til frilansere og ikke bruke dem på en måte som vil resultere i et slikt krav.

Til tider dukker det opp saker hvor en frilanser med rette krever fast ansettelse. Den vanligste feilen som gjøres fra bedrifter som havner i en slik situasjon, er at de benytter frilanseren til faste, regelmessige arbeidsoppgaver, f.eks. at vedkommende går inn i en vaktturnus. Det bør være en viss distanse mellom frilanser og bedrift for at det skal være snakk om et reelt frilansforhold.

Dette tilsier at omfanget av arbeidsinnsatsen for en frilanser ikke skal nærme seg heltidsjobb. Det er tryggest hvis frilanseren selv holder seg med PC, kamera og annet utstyr, og frilanseren bør ikke ha fast kontorplass i

redaksjonen. Heller ikke bør redaktøren instruere frilansere i detalj, det vil lett bli oppfattet som at en arbeidsgiver utøver sin styringsrett. Ideelt sett bør en frilanser betales pr. artikkel eller oppdrag, ingen fast periodisk ytelse.

Hvorvidt det er snakk om et reelt frilansforhold, må avgjøres ut fra en helhetsvurdering hvor bl.a. disse momentene skal vektlegges. Det er også inngått en frilansavtale (rammeavtale om kjøp og salg av frilansstoff) mellom NJ og MBL som det kan være grunn til å gjøre seg kjent med.

### **Avslutning av midlertidige ansettelsesforhold**

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

### **Konsekvenser av ulovlig midlertidig ansettelse**

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

## PLIKT TIL Å LYSE UT LEDIGE STILLINGER?

---

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

## ANSATTES MEDVIRKNING VED ANSETTELSE

---

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

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

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

Overenskomsten for avis, avistrykkerier og pakkerier, som gjelder for det grafiske fagområdet, har en lignende bestemmelse som sier at de tillitsvalgte skal ha anledning til å uttale seg om søkere til stillinger i redaksjonen før endelig avgjørelse om ansettelse fattes.

---

## PRØVETID OG KRAV TIL ANSETTELSESAVTALENS INNHOLD

---

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

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

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

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

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

---

## OPPSUMMERT

---

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

## KAPITTEL 14

# Opphør av ansettelsesforhold

**Henrik Munthe**, advokat, Næringslivets Hovedorganisasjon

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

## OPPSIGELSE FRA ARBEIDSTAKERS SIDE

---

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

### **Avtaler om bindingstid**

Prinsippet om at arbeidstaker selv kan si opp når han lyster, er imidlertid ikke til hinder for at det inngås avtale om bindingstid. Eksempelvis forekommer det at arbeidsgiver finansierer en utdanning for en av sine

medarbeidere mot av vedkommende binder seg til å arbeide i bedriften en viss tid etter endt utdanning. En slik avtale vil i de aller fleste tilfeller være fullt lovlig.

### **Anledning til å trekke oppsigelsen?**

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

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

## **OPPSIGELSE ELLER AVSKJED FRA ARBEIDSGIVERS SIDE**

---

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

### **Oppsigelse grunnet virksomhetens forhold**

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

### **Generell saklighet – sluttpakker**

Enhver oppsigelse må ha en bedriftsøkonomisk rasjonell begrunnelse. Før bedriften går til oppsigelse må den vurdere om den kan oppnå ønsket resultat uten å gå til oppsigelse. Etter loven har en bedrift ingen plikt til å tilby sluttpakker for å unngå oppsigelser. Men det er vanlig å gjøre det.

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

### **Individuell saklighet**

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



at det er en rekke momenter som skal tas i betraktning ved valg av hvem som skal sies opp.

### **Ansiennitet**

Et av de aller viktigste utvalgsriterier er ansiennitet. Etter Hovedavtalen § 8-2 (hovedavtalene LO-NHO og NJ-MBL/NHO har identisk ordlyd på dette punktet) kan ansiennitet fravikes når det foreligger saklig grunn. Det innebærer at arbeidsgiver vanligvis vil være best tjent med å ta utgangspunkt i ansiennitetsrekkefølgen når utvelgelse skal foretas. Normalt regnes ansiennitet fra siste faste ansettelse i bedriften, men av og til kan det være en glidende overgang fra løserer tilknytning til fast ansettelse. Da vil det som oftest være riktig å beregne ansiennitet etter den totale tiden arbeidstakeren har hatt tilknytning til bedriften. Uansett skal det tas hensyn til om arbeidstakeren har vært tilknyttet bedriften før han ble fast ansatt siste gang. Har han arbeidet der tidligere, men så sluttet, skal også det tas med i totalvurderingen. Ansiennitet er et tungtveiende kriterium. Samtidig er det viktig å understreke at det ikke er det eneste som teller ved utvelgelsen, i motsetning til hva enkelte tror.

### **Kompetanse**

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

hvis det kan dokumenteres, for eksempel i form av vitneforklaringer, at det er klare forskjeller i anvendelighet og dyktighet, vil det åpenbart være et saklig argument som kan tillegges vekt.

### **Øvrige utvalgskriterier**

I tillegg til ansiennitet og kompetanse er det også andre momenter som kan tillegges vekt. Sosiale forhold kan i visse tilfeller trekkes inn. Imidlertid er det grunn til å vise varsomhet, rett og slett fordi man kan komme borti svært vanskelig avveininger, for eksempel høy gjeld i forhold til å være enslig forsørger, sykdom kontra vanskeligheter med å skaffe nytt arbeid, alder veid opp mot pleietrengende foreldre.

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

### **Interesseavveining**

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

### **Plikt til å tilby annet arbeid**

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

### **Drøfting med de tillitsvalgte**

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

### **Avdelingsvis nedbemanning?**

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

### **Fristilling, er det mulig?**

Enkelte bedrifter ønsker å fristille alle eller noen av sine ansatte i forbindelse med nedbemanninger. Fristilling er ikke et begrep som er brukt i loven, men normalt betyr det at ledelsen lager et nytt organisasjonskart, og så må de ansatte søke på de stillingene de ønsker seg i den nye organisasjonen. Hvis hensikten er å kartlegge de ansattes ønsker om fremtidige arbeidsoppgaver, kan det være en helt grei fremgangsmåte. Imidlertid er det ikke slik at arbeidsgiver kan komme utenom stillingsvernet den enkelte har ved å iverksette fristilling.

Det betyr at det må foreligge saklig grunn før arbeidsgiver beslutter at noen skal miste stillingen sin, og det foreligger en plikt til å vurdere om det finnes annet passende arbeid i bedriften. Det er følgelig all grunn til å løfte en pekefinger overfor dem som tror at fristilling er et saliggjørende hokusfokus som vil trylle bort alle bedriftens problemer i en nedbemanningsprosess.

Denne advarselen til tross: Det er mitt inntrykk at det i norske mediebedrifter er en utbredt praksis for at når en ny redaktør tiltrer, skal hun ha en viss mulighet til å velge enkelte av sine nærmeste medarbeidere. Derfor forekommer det at mellomledere får en annen stilling for at redaktøren skal få anledning til å plukke noen av sine nærmeste medarbeidere i redaksjonen. Men det må understrekes at det meg bekjent kun er snakk om frivillige ordninger. Jeg har ikke hørt om saker hvor noen har blitt oppsagt for at det skal ryddes plass for redaktørens utvalgte. Like klart er det at den som rammes, må få et nytt og meningsfullt arbeid i huset, det er ikke snakk om å bli satt på porten.

### **Outsourcing**

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

Avhengig av hva som blir overført, kan en outsourcing innebære at det er snakk om en virksomhetsoverdragelse. Hvis det er tilfelle, vil alle de berørte ansatte ha krav på å bli med over til den nye virksomheten og beholde sine arbeidsvilkår. Selv om det ikke dreier seg om en virksomhetsoverdragelse, vil outsourcingen som hovedregel være lovstridig hvis virksomheten overføres til selvstendige oppdragstakere, i motsetning til en ordinær bedrift med normale ansettelsesforhold. Hensikten med bestemmelsen er å verne de ansatte mot å bli presset ut for at bedriften skal hyre inn personer, gjerne de samme som har blitt oppsagt, de ikke har noe arbeidsgiveransvar for.

### **Avslutning av arbeidsforhold pga alder**

Arbeidsmiljølovens regler om aldersgrense har blitt endret flere ganger. Etter de någjeldende reglene trengs det ikke saklig grunn for å gå til oppsigelse av arbeidstakere som har fylt 72 år (den tidligere grensen var 70 år). Det betyr at arbeidsgiver kan avslutte arbeidsforholdet uten å måtte begrunne det på annen måte enn alder. Dersom begge parter er enige er det imidlertid ingenting i veien for å fortsette ansettelsesforholdet også etter fylte 72 år.

Til tross for denne 72-årsregelen har bedrifter anledning til å innføre en lavere aldersgrense, men ikke under 70 år. Forutsetningen er at grensen er gjort kjent for de ansatte (f eks i ansettelsesavtalen), at den håndheves konsekvent og at de ansatte har en tilfredsstillende tjenestepensjonsordning.

### **Oppsigelse eller avskjed grunnet arbeidstakers forhold**

Lovens krav for oppsigelse grunnet arbeidstakers forhold er det samme som ved oppsigelse grunnet virksomhetens forhold; oppsigelsen skal være saklig begrunnet. Ved grove tilfeller kan en arbeidstaker gis avskjed, altså umiddelbar heving av arbeidskontrakten eller «sparken på timen». Vilkåret for å benytte avskjed er at arbeidstakeren har gjort seg skyldig i grovt pliktbrudd eller vesentlig mislighold av arbeidsavtalen. Det er en svært streng reaksjon, og skal forbeholdes de ekstraordinære tilfellene.

Det er verdt å merke seg at avskjed er en reaksjonsform som ikke kan benyttes når det er virksomhetens forhold som er årsak til avslutning av arbeidsforholdet. I en slik situasjon vil det jo ikke være snakk om mislighold av arbeidsavtalen fra arbeidstakers side.

### **Advarsel**

I motsetning til hva mange tror er det ingen regler om advarsler i loven, verken om når advarsler kan ilegges eller formregler om hvordan de skal utformes. Men det er i en rekke dommer likevel lagt stor vekt på hvorvidt advarsler har vært gitt før oppsigelse eller avskjed gis. En oppsigelse med årsak i arbeidstakers forhold skal ikke komme overraskende, det er en formulering som går igjen i flere rettsavgjørelser. Derfor bør ledelsen følge opp kritikkverdige forhold med skriftlige advarsler.

Det er tre forhold som er viktige når man skriver en advarsel: For det første må man benytte begrepet advarsel i dokumentet slik at det ikke er noen tvil om hva som menes. For det andre må det klart fremgå hva arbeidsgiver er misfornøyd med, og endelig bør det presiseres at eventuell gjentakelse vil kunne ha konsekvenser for ansettelsesforholdet.

### **Typetilfeller**

Dommer om avskjed eller oppsigelse grunnet arbeidstakers forhold er gjerne svært konkret begrunnet, og det kan ofte være begrenset hvilken overføringsverdi som ligger i dem. Det viktigste rådet å gi en arbeidsgiver som vurderer å gå til oppsigelse, vil derfor være å rådføre seg med en kompetent arbeidsrettsjurist. Men noe kan allikevel sies om hvilke grunner som kan påberopes som grunnlag for en oppsigelse.

**Ulovlig fravær**, enten uteblivelse eller hyppige tilfeller av for sent fremmøte, vil kunne gi grunnlag for oppsigelse. Også manglende underretning om fravær kan påberopes.

**Økonomiske misligheter** blir det gjennomgående slått hardt ned på og vil ofte kunne være grunnlag for avskjed, selv om det aktuelle beløpet er lite.

**Mangelfulle arbeidsprestasjoner** kan også være oppsigelsesgrunn, men da skal det være et markant avvik mellom hva som med rimelighet kan forventes og hva arbeidstakeren faktisk presterer. Det er av stor betydning hva slags opplæring og tilrettelegging bedriften har bidratt med, og arbeidstaker må ha fått klar beskjed om at man er misfornøyd med prestasjonene hans, helst i form av en advarsel.

**Brudd på lojalitetsplikten** kan være så alvorlig at det gir grunnlag for avskjed eller oppsigelse. Det kan blant annet dreie seg om arbeid i konkurranse med hovedarbeidsgiver, eller i særlig alvorlige tilfeller negativ omtale av egen arbeidsgiver til utenforstående.

**Sykdom og sykefravær** kan i spesielle tilfelle gi grunnlag for oppsigelse, men det skal mye til. En oppsigelse på grunn av sykdom kan uansett ikke skje i løpet av de første 12 månedene av sykefraværet. Normalt vurderes en oppsigelsessak på grunnlag av hva som har skjedd i fortiden, men i sykdomstilfellene er det fremtiden som er viktigst; hva slags prognoser er det for sykdommens utvikling?

**Rusproblemer** kan gi grunnlag for oppsigelse, men her bør arbeidsgiver i første omgang prøve å hjelpe hvis arbeidstaker er motivert for å bli kvitt problemene, f.eks. gjennom et AKAN-opplegg.

De eksemplene som her er nevnt er ingen uttømmende liste, det finnes langt flere grunnlag. Som nevnt bør en arbeidsgiver innhente en vurdering fra kyndige fagfolk før han går til oppsigelse begrunnet i arbeidstakers forhold.

### **Endringsoppsigelse**

Begrepet endringsoppsigelse er ikke definert i loven, men normalt innebærer det at arbeidstaker blir sagt opp fra en stilling med tilbud om ny stilling i samme bedrift.

Spørsmålet er gjerne i hvilken grad arbeidsgiver kan pålegge arbeidstaker nye arbeidsvilkår, eller sagt på en annen måte: Hvor langt går styringsretten på dette feltet?

Det sentrale begrepet når det skal vurderes, er om stillingens grunnpreg endres. Hvis en endring ikke røkter ved stillingens grunnpreg, vil endringen gjerne kunne pålegges i kraft av styringsretten. Hvis derimot grunnpreget endres, må man gå veien om en avtale, med andre ord at arbeidstaker aksepterer endringen. Hvis han nekter å akseptere endringen, er det ingen vei utenom en endringsoppsigelse. Saksbehandlingen ved en endringsoppsigelse er den samme som ved en ordinær oppsigelse. Også ved en endringsoppsigelse skal det foreligge saklig grunn. Imidlertid er det ingen tvil om at det skal mindre til før kravet om saklig grunn er oppfylt når arbeidstakeren får tilbud om en relevant stilling i bedriften enn om han hadde blitt satt på gaten.

### **Saksbehandling ved oppsigelse**

Det er helt avgjørende at ledelsen gjennomfører oppsigelser etter en grundig saksbehandling. Ikke sjelden har oppsigelser blitt satt til side fordi saksbehandlingen ikke har vært forsvarlig etter domstolens skjønn – selv om den ikke har hatt innvendinger mot selve grunnlaget for oppsigelsen.

Forut for oppsigelsen skal saken drøftes med den det gjelder. Han har anledning til å la seg bistå av tillitsvalgt på drøftingsmøtet. Hensikten er at den som står i fare for å miste jobben skal kunne gi sitt syn på saken før beslutningen treffes. Derfor er det viktig at et slikt møte fremstår som en reell drøftelse forut for beslutning, og ikke informasjon om et vedtak som allerede er truffet. I tillegg skal mulige oppsigelser drøftes med de tillitsvalgte.

Oppsigelsen skal være skriftlig. Loven inneholder også strenge krav til hva som skal med i en oppsigelse, og det er viktig at man benytter en formriktig oppsigelse. Dersom oppsigelsen ikke er i samsvar med lovens formkrav vil en oppsigelse som en klar hovedregel bli erklært ugyldig hvis den oppsagte går til søksmål innen fire måneder fra oppsigelsen fant sted.



Etter at oppsigelse er gitt, har den oppsagte rett til å kreve forhandlinger i et forsøk på å løse saken. Blir ikke partene enige, havner saken i retten hvis den oppsagte tar ut stevning innen åtte uker fra forhandlingsmøtet fant sted.

Så lenge saken verserer i rettssystemet vil den oppsagte som hovedregel ha krav på å stå i stillingen, med andre ord fortsette i jobben. Det motsatte er tilfellet ved avskjed, da har han i utgangspunktet ikke rett på å fortsette i jobben frem til saken er avgjort ved dom.

Hvis bedriften må gå til oppsigelse av minst ti medarbeidere i løpet av 30 dager og oppsigelsene skyldes bedriftens forhold (ikke arbeidsgivers eget forhold), gjelder egne og strenge bestemmelser om masseoppsigelse.

### **Suspensjon**

Suspensjon er det samme som midlertidig opphør av ansettelsesforholdet. Det er to vilkår for å kunne suspendere en medarbeider. For det første må det være grunn til å anta at han har gjort seg skyldig i forhold som kan gi grunnlag for avskjed, det er med andre ord ikke tilstrekkelig med mistanke om forhold som kan føre til oppsigelse. For det andre må virksomhetens behov tilsi at det er nødvendig å iverksette suspensjon. Det klassiske eksemplet er ved mistanke om at en medarbeider har begått underslag. For å undersøke om det er hold i mistanken vil det være avgjørende at vedkommende ikke er til stede for å kunne fjerne materiale, og da vil suspensjon være det riktige virkemiddelet.

### **Søk bistand!**

Det må sterkt understrekes at gjennomgangen i dette kapitlet er svært summarisk og stikkordsmessig. Hvis bedriften vurderer å gå til oppsigelser, er det svært viktig at man rådfører seg med arbeidsrettslig ekspertise.

## OPPSUMMERT

---

- Oppsigelse fra arbeidstakers side skal være skriftlig
- Normalt har en arbeidstaker ikke anledning til å trekke egen oppsigelse
- En oppsigelse begrunnet i bedriftens forhold skal alltid være økonomisk rasjonell
- Ansiennitet er ikke det eneste som skal tillegges vekt ved utvelgelse når det må nedbemannes
- Sørg for at flere er involvert i utvelgelsen
- Bruk av kriterier i nedbemanning bør drøftes med tillitsvalgte
- Vær forsiktig med avdelingsvis nedbemanning hvis det ikke er avtale med tillitsvalgte
- Vær tilbakeholden med å benytte fristilling som virkemiddel
- Avskjed er forbeholdt de svært grove forgåelser fra arbeidstakers side
- Det er svært viktig med grundig og formelt korrekt saksbehandling ved oppsigelse
- Ikke gå til oppsigelse av noen før du har rådført deg med en kompetent arbeidsrettsjurist

## KAPITTEL 15

# Streik – hva gjør redaktørene?

**Arne Jensen**, seniorrådgiver i Norsk Redaktørforening

Sentrale tariffoppgjør kommer gjerne hvert annet år, fordi tariffavtalene som regel er to-årige. I mange år er det skjedd i år med partall, som 2008, 2010, 2012, 2014. I årene imellom kommer gjerne såkalte «mellomårsoppgjør», med mulighet for å forhandle om rene lønnsjusteringer, men som regel uten den dramatik som hovedoppgjørene ofte kan ha. I tillegg til sentrale tariffavtaler (som Journalistavtalen) er bedriften som oftest også bundet av Hovedavtalen (grunnregler for arbeidslivsorganisasjonene), og dessuten lokale avtaler som er supplerende/utfyllende til Journalistavtalen. Slike lokale avtaler har gjerne samme varighet/utløpstid som tariffavtalen.

Tariffavtalene mellom Norsk Journalistlag (NJ) og arbeidsgiverne på mediesektoren har oftest utløp på vårparten, typisk 31. mars og med en oppsigelsesfrist på to måneder. Den någjeldende Journalistavtalen utløper for eksempel 31. mars 2024. Et sentralt tariffoppgjør vil dermed gjerne starte med at NJ sier opp sine avtaler med ulike arbeidsgivere omkring 31. januar. Det kan være Mediebedriftenes landsforening (MBL), som har avtale både for avisansatte, ukepresseansatte, digitale medier og etermedier, fagpressen eller direkte med NRK, eller andre medieselskaper.

Dette innebærer at oppgjør – med risiko for åpne konflikter – starter i år med partall, og senest med en avtaleoppsigelse fra Norsk Journalistlag ved utløpet av januar måned. Det er imidlertid først ved overlevering av krav og normalt samtidig berømmelse av de første forhandlingsmøter mellom

partene, at tidsstyring av videre prosess starter. Når kravene overleveres, varsles også plassoppsigelse for samtlige NJ-medlemmer som omfattes av forhandlingene, men dette skal ikke forveksles med plassfratredelse, som vi skal komme tilbake til. Samtidig berammes de første forhandlingsmøter.

Overlevering av kravene setter etter NJs mening også en frist for eventuell utmelding som medlem av NJ. Utmelding skal etter NJs vedtekter meldes med en måneds varsel, men uttreden kan ikke skje etter at tariffkrav er overlevert. Da er man bundet til organisasjonen (og eventuell deltakelse i konflikt), inntil ny tariffavtale foreligger. Bestemmelsen er etter NRs mening ikke heldig, ettersom det ikke er forutsigbart når en slik virkning inntrer. NR (og MBL) mener at NJ neppe kan sette makt bak bestemmelsen dersom det dreier seg om en reell overgang til redaktørstilling. På den annen side kan det – med riktige forberedelser fra arbeidsgivers (sjefredaktørens) side – forholdsvis enkelt treffes tiltak som hindrer at uenighet om slike spørsmål skal tilspisse en konfliktsituasjon.

Foran et tariffoppgjør er det grunn til å advare mot å inngå noen form for lokal avtale eller protokoll om kjøreregler i egen bedrift ved eventuell konflikt. Fra tidligere konflikter – som riktignok ligger litt tilbake i tid – har vi erfaring for at NJs tillitsvalgte tidlig i prosessen forsøker å binde opp ansvarlig redaktør på denne måten. Slike henvendelser bør avvises, uansett når de kommer. Ansvarlig redaktørs orientering om eventuell utgivelse og andre forhold ved eventuell åpen konflikt, bør først komme når det blir aktuelt, for eksempel når det foreligger forhandlingsbrudd eller senest ved meklingsbrudd.

For oversiktens skyld er følgende veiledning delt inn i tre faser: før, under og etter konflikten.

Under konflikten i 2002 bygget NRs anbefalinger i hovedsak på en utredning fra professor Henning Jakhelln, en utredning som ble utarbeidet i etterkant av streiken i 1990. Etter Jakhellns utredning ble det i 1992 laget en «motmelding» fra NJs side, ført i pennen av daværende NJ-jurist Theo Jordahl. Etter konflikten i 2002 ble det laget ytterligere tre utredninger:

1. Streikebryteri og redaktører, av professor Stein Evju, på oppdrag fra NR.
2. Redaktørers adgang til å benytte produsert journalistisk materiale under journaliststreik, av advokat dr. juris Kyrre Eggen, på oppdrag fra NR.
3. Utredning om opptreden under streik, av advokat Einar Stueland, på oppdrag fra NJ.

Du kan også gå inn på NRs hjemmesider ([www.nored.no](http://www.nored.no)) hvor det blir lagt ut ulike utredninger og orienteringer, samt lenker til andre aktuelle nettstedet med informasjon om tariffoppgjør og mulige konflikter.

Vi understreker at det som er rubrisert som «anbefaling» er nettopp det. Det er opp til den enkelte ansvarlige redaktør å avgjøre hvordan konflikten skal håndteres i egen redaksjon. Våre innspill er primært ment som hjelp for dem som er usikre og har behov for råd og veiledning, samtidig som vi ønsker å tydeliggjøre NRs generelle holdning til enkelte sentrale spørsmål. Vi vil også – så langt det lar seg gjøre – utveksle informasjon om hvordan redaktørene håndterer konflikten og hvilke valg som gjøres. Dette for at hver og en av dere skal ha en viss føling med hva som skjer andre steder, og hvilke vurderinger og valg kolleger foretar. Vi understreker også at så vel NRs sekretariat som styret og regionledere vil være tilgjengelige for dem som har behov for noen å diskutere vanskelige spørsmål med, dersom en arbeidskonflikt skulle oppstå. Da vil også en oversikt over navn og kontaktinformasjon publiseres på våre hjemmesider.

### **Tidligere åpne konflikter på medieområdet:**

**1955:** 75 programmedarbeidere i NRK i streik.

**1990:** Journalister, streik og lockout i aviser.

**1993:** Journaliststreik i NRK.

**2002:** Journaliststreik i aviser.

**2004:** Journaliststreik i aviser.

**2006:** Journaliststreik i NRK.

**2018:** Journaliststreik i NRK.

## FASE 1: FORUT FOR EVENTUELL KONFLIKT

---

### a) Tidsforløp

Tidsforløpet i forbindelse med forhandlingene, eventuell megling og eventuell konflikt er som følger:

- Kravene overleveres en tid forut for de berammede forhandlingsmøtene.

I 2004 ble kravene overlevert onsdag 31. mars, og forhandlingene startet onsdag 21. april, mens overlevering i 2006 først skjedde 27. april – vel en uke før forhandlingsstart 3. mai. Parallelt med overlevering av krav varsles det plassoppsigelse for samtlige medlemmer som omfattes av forhandlingene. Dette er som nevnt noe annet enn plassfratredelse, som vi kommer til.

- Ved eventuelt brudd i forhandlingene innkalles partene til Riksmekleren. Det skjer normalt ti dager etter at forhandlingene er avsluttet. I 2004 ble partene innkalt til megling mandag 10. og tirsdag 11. mai, altså drøyt to uker etter forhandlingsbrudd.
- Dersom forhandlingene bryter sammen, er det viktig snarest å sende ut betinget permitteringsvarsel til de ansatte i bedriften som ikke er omfattet av plassoppsigelsen. Dette kan skje kollektivt og i form av oppslag, jf. punkt e). I forkant av varselet skal det avholdes møter med de tillitsvalgte. Dette må skje med minst 14 dagers frist. Reglene for dette finnes i Hovedavtalen kapittel VII. Standardformular for *permitteringsvarsel* finner du som Bilag 3 til denne veiledningen.
- Når det er gått 10 dager etter at meglingsmannen har nedlagt forbud mot arbeidsstans, kan partene begjære meglingen brutt. Senest fire virkedager etter *meglingsbrudd* kan *plassfratredelse* for de organiserte iverksettes. I 2004 ble dette varslet fredag 7. mai. Plassfratredelse innebærer en konkretisering av nøyaktig hvilke medlemmer i hvilke bedrifter som vil bli tatt ut i en eventuell streik.
- Dersom det ikke oppnås enighet underveis, mekles det normalt til fristens utløp, vanligvis kl 24.00 siste meglingsdag. Dersom det ikke mekles på overtid, trer plassfratredelsen normalt i verk fra samme tidspunkt.

## **b) Møter med de tillitsvalgte**

### **Hva sier jussen?**

Bortsett fra i de tilfeller hvor det er aktuelt å sende ut permitteringsvarsel for ansatte som ikke er omfattet av plassfratredelsen, er det ingen plikt til å avholde møter med de tillitsvalgte forut for en eventuell konflikt.

### **NRs anbefaling**

NR anbefaler at det holdes møter med de tillitsvalgte før meglingen starter, og at ansvarlig redaktør i disse møtene klargjør hvordan ledelsen vil forholde seg til en eventuell arbeidskonflikt. Det innebærer at så vel publisistiske som mer praktiske spørsmål bør avklares. Det bør føres protokoll/referat fra disse møtene. NR vil anbefale at dette dokumentet gis form av en orientering fra ansvarlig redaktør, og at de tillitsvalgtes synspunkter eventuelt tas inn som merknader til denne.

Vi vil sterkt fraråde at redaktører går inn på mer eller mindre «ferdigskrevne» avtaler som legges frem fra de NJ-tillitsvalgte, avtaler som gjerne er utformet sentralt i NJ. Uansett er det viktig å få protokollert hva ledelsen har sagt om hvordan man skal opptre, slik at man ikke i ettertid blir beskyldt for å ha opptrådt annerledes enn hva som ble signalisert. Det bør også avtales daglige møter med de tillitsvalgte underveis i en eventuell konflikt. NR vil anbefale at disse møtene avholdes med de tillitsvalgte, og ikke eventuelle «streikeledere», representanter for lokallagene i NJ eller andre. Det er også viktig å understreke alle parter – også de streikendes – ansvar for bedriftens renommé i konfliktperioden. Det bør gjøres avtale om hvordan man håndterer eventuelle medarbeidere som er på kurs på det tidspunktet konflikt inntreffer.

Eksempel på hvordan en orientering som nevnt kan se ut er lagt ved denne veiledningen som vedlegg 1.

Vi anbefaler at det også avholdes møter/samtaler med eventuelle frilansere, vikarer o l, samt studenter på praksisplass, altså de som ikke omfattes av en konflikt. Jf. her punkt 2 b).

### **c) Praktiske spørsmål – utstyr og lignende**

#### **Hva sier jussen?**

En plassfratredelse innebærer i prinsippet at arbeidsforholdet opphører. De ansatte som omfattes av konflikten, har dermed ingen rettigheter til besittelse eller bruk av bedriftens utstyr og dette kan tilbakekalles. Det gjelder laptopper som er betalt av bedriften, biler, mobiltelefoner, nøkler og lignende. Samtidig kan bedriften stoppe all dekning av kostnader knyttet til for eksempel abonnementer og telefon. De ansatte har i utgangspunktet ikke adgang til bedriftens lokaler under en konflikt, og eventuelle personlige eiendeler som den ansatte ønsker tilgang til, må derfor fjernes forut for eventuell konflikt.

#### **NRs anbefalinger**

Det er vanskelig å gi særlig presise anbefalinger når det gjelder spørsmål om tilbakekalling av utstyr og lignende. Erfaringene fra tidligere konflikter viser at praksis har vært noe forskjellig. Enkelte bedrifter tilbakekalte alt utstyr som bedriften eide, mens andre lot medarbeiderne beholde for eksempel bærbare pc-er. Uansett hvilken linje man legger seg på, er det viktig å si fra tydelig om dette på forhånd, og i rimelig tid, gjennom møtene med de tillitsvalgte, og at dette protokolleres og dessuten meddeles alle berørte direkte i skriftlig form. Det er også viktig å avklare hvordan det praktiske skal organiseres. Selv om bedriften lar de ansatte beholde utstyret under konflikten, er det viktig å si klart fra dersom det ikke er aktuelt å dekke utgiftene knyttet til eventuell bruk. Adgangen til bedriftens datasystem bør skjermes. Det er også viktig å avklare hvorvidt streikevakter kan oppholde seg på bedriftens område og hvilke forventninger bedriften har til vaktene opptreden, for eksempel hvorvidt disse skal kunne benytte bedriftens toaletter. Det er også sentralt å slå fast at vaktene ikke skal hindre eller forstyrre besøkende til bedriften.



## **d) Møter med underordnede redaktører**

### **Hva sier jussen?**

Det er ingen plikt til å avholde møter med de underordnede redaktørene.

### **NRs anbefaling**

Underordnede redaktører havner ofte i en vanskelig posisjon under en streik. Mange sitter til daglig nærmest de NJ-organiserte, samtidig som de tilhører redaksjonens ledergruppe og opptrer på vegne av ansvarlig redaktør. Det er derfor viktig at ansvarlig redaktør gir de underordnede redaktører så grundig informasjon som mulig på forhånd, og at det ikke hersker noen tvil om hvordan bedriften og den enkelte underordnede skal opptre under en eventuell konflikt. Det er også viktig at ansvarlig redaktør tydeliggjør at det er han/hun som står ansvarlig for de beslutninger som tas om organisering av arbeidet under en konflikt og for hva som skal publiseres. De underordnede redaktørene må også bli varslet om mulige permitteringer for deres del. Se for øvrig mer om nettopp dette under punkt e).

## **e) Permitteringer**

### **Hva sier jussen?**

Dersom det er aktuelt å permittere ansatte som ikke er omfattet av plassfrettedelsen, må varsel gis 14 dager før eventuell permittering iverksettes, jf. punkt a). Det normale er at dette gis i form av et betinget permitteringsvarsel. Forut for et slikt varsel skal det avholdes møter med de tillitsvalgte. Ved kollektive betingede permitteringsvarsler er det i utgangspunktet ikke nødvendig å varsle hver enkelt arbeidstaker ved personlig brev. Det holder å benytte oppslag, rundskriv på intranett eller lignende.

### **NRs anbefaling**

NR har hevdet – og fått gjennomslag for – at det tilligger ansvarlig redaktør å ta beslutninger om eventuelle permitteringer av redaksjonelle medarbeidere. I NRs standardkontrakt er det tatt inn et eget punkt om at «Det tilligger sjefredaktøren å ansette og avsette – og eventuelt permittere – redaksjonelle

medarbeidere». I de veiledende normene er ikke permitteringer nevnt spesifikt, men NR mener dette logisk må følge av ansettelse og avsettelse. Så lenge redaktøren er den som står ansvarlig for beslutningen om å utgi eller ikke, må også redaktøren avgjøre hvilken bemanning som må til for å kunne utgi publikasjonen. I en konflikt i NJ-området vil dette kunne ha betydning for så vel underordnede redaktører som grafisk/teknisk personale i redaksjonell linje, i den utstrekning de er å betrakte som «redaksjonelle».

#### **f) Særlig om permittering av underordnede redaktører**

##### **Hva sier jussen?**

Det er vanskelig å argumentere for noen annen konklusjon enn at underordnede redaktører må betraktes som «arbeidstakere» og dermed kan utsettes for permittering. Beslutningen om dette må, i hvert fall ifølge professor Henning Jakhellns utredning fra 1990, tilligge ansvarlig redaktør.

##### **NRs anbefalinger**

Selv om NR erkjenner at det juridisk er en adgang til å permittere underordnede redaktører, mener vi det er gode grunner for å overveie om, når, hvor mange og hvem av de underordnede redaktørene som skal permitteres. De underordnede redaktørene er, uansett hvilket redaktørnivå de befinner seg på, blitt rekruttert til disse stillingene, ofte med den forutsetning at de skal bli medlemmer av NR, og at deres lojalitet går oppad til den øverste ledelsen.

På den annen side kan det også være argumenter for å permittere. I tilfeller hvor hele eller store deler av staben for øvrig blir permittert, kan det være vanskelig å unnlate å permittere også i redaktørkorpset, blant annet med henvisning til et slags likhetsprinsipp. Dersom øvrige grupper ansatte får inntrykk av at redaktørene «spares» spesielt, uten at det foreligger produksjonsmessige eller andre argumenter for dette, kan det være uheldig innad i bedriften.

Vi henviser ellers til sjekklister som NR-sekretariatet har utarbeidet, se vedlegg 2.

## FASE 2: UNDER KONFLIKTEN

---

### a) Spørsmål om fortsatt publisering under konflikt

#### Hva sier jussen?

Det er ingen tvil om at bedriften har en soleklar rett til å fortsette publiseringen under en eventuell konflikt. I NJs hefte «Journalist i konflikt», som ble utgitt i forbindelse med streiken i 2004, heter det at «NJ er imot publisering under streik», men dette er altså et rent subjektivt synspunkt.

#### NRs anbefalinger

NR mener at det er opptil ansvarlig redaktør å avgjøre hvorvidt bedriften skal fortsette publiseringen under en eventuell konflikt, og i hvilket omfang og på hvilke premisser dette skal skje, og NR vil forsvare så vel de redaktører som velger å fortsette publiseringen, som dem som ikke finner det naturlig eller forsvarlig å gjøre det.

#### Argumenter til støtte for fortsatt publisering kan være:

- Ansvarlig redaktør har et ansvar overfor publikum. Samfunnets behov for informasjon blir ikke mindre fordi NJ-organiserte medarbeidere streiker. I Redaktørplakaten slås det uttrykkelig fast at en redaktør alltid skal «ha pressens ideelle mål for øyet», og at han eller hun «skal ivareta ytringsfriheten». Mange redaksjoner har tilnærmet monopol på lokal meningsdannelse og informasjon om viktige begivenheter.
- Ansvarlig redaktør har et ansvar for å ivareta kontrakten med abonnenter og annonsører.
- Ansvarlig redaktør har et ansvar for å ivareta hensynet til bedriftens fremtid. En stans i utgivelsen/publiseringen kan svekke bedriften alvorlig og dermed skape utrygghet for fremtiden.
- Ansvarlig redaktør har et ansvar overfor de ansatte som ikke er omfattet av konflikten. En stans i publiseringen vil raskt føre til permitteringer av andre grupper ansatte.

**Argumenter mot publisering under konflikt kan være:**

- Ansvarlig redaktør mener generelt at kvaliteten på produktet blir for dårlig til at han/hun vil ta ansvar for det.
- En redusert publisering vil kunne skade mediets journalistiske renommé, og undergrave troverdigheten og tilliten hos lesere/lyttere/seere.
- Det redaksjonelle innholdet blir så minimalt at det ikke er grunnlag for publisering.

**b) Hvem kan gjøre hva under en streik – generelt****Hva sier jussen?**

Utgangspunktet er enkelt: Enhver ansatt som ikke er omfattet av plassfrettedelse, det vil si tatt ut i streik, har juridisk både en rett og en plikt til å fortsette sitt arbeid som normalt. Diskusjonen handler om hva de ulike ansatte kan gjøre utover dette, det vil si om de kan gjøre mer av det man normalt gjør, og om man kan overta arbeidsoppgaver som ellers utføres av personer man har ansvaret for. For ordens skyld: Streikebryterbegrepets status er uklar, både faktisk og juridisk. Det finnes ingen legal definisjon av hva en «streikebryter» er. Formelt innebærer «streikebryteri» heller ikke nødvendigvis noen lovovertrødelse. Derimot er det i vårt samfunn en generell holdning som går ut på at det er svært belastende, ja sågar ærekrenkende, å bli beskyldt for å være streikebryter. Diskusjonen om hvor grensene går blir altså vel så mye et «politisk» som et rettslig spørsmål. Det har da heller aldri vært prøvet rettslig eller for tvistenemnd.

**c) Ansvarlig redaktørs stilling****Hva sier jussen?**

Det er alminnelig akseptert at ansvarlig redaktør kan utføre enhver form for redaksjonelt arbeid. Ansvarlig redaktør vil alltid være å betrakte som «daglig leder» på det redaksjonelle området, og i så måte er jussen sikker.

### **NRs anbefalinger**

NR mener det ikke er noen tvil om at ansvarlig redaktør må kunne utføre enhver oppgave som ligger innenfor hans eller hennes ansvarsområde, hvilket i praksis vil si enhver arbeidsoppgave i redaksjonell linje.

### **d) Underordnede redaktørers stilling under streik**

#### **Hva sier jussen?**

De juridiske teoretikerne spriker, og striden står særlig om det såkalte «delegasjonssynspunktet», altså hvorvidt redaktører utover ansvarlig redaktør skal kunne utføre det arbeidet deres underordnede vanligvis utfører. Professor Henning Jakhelln har vært helt klar på at underordnede redaktører var berettiget til, og sågar forpliktet til, å utføre journalistisk arbeid innenfor sine respektive fagområder. Professor Stein Evju trekker i samme retning, men problematiserer spørsmålet om hvorvidt det går en nedre grense for hvem som skal kunne betraktes som ledere.

### **NRs anbefalinger**

NR støtter det såkalte delegasjonssynspunktet. Det innebærer at underordnede redaktører må kunne gjøre mer av det journalistiske arbeidet de vanligvis gjør, og at redaktører med avdelings- eller seksjonsansvar må kunne utføre redaksjonelt arbeid som utføres av redaksjonelle medarbeidere som de har ansvaret for. NR anbefaler derimot ikke at underordnede redaktører krysser avdelingsgrenser og utfører arbeid innenfor områder hvor de vanligvis ikke utfører journalistisk arbeid og hvor de ikke har avdelings- eller seksjonsansvar. Hvor grensene skal trekkes for hva som regnes som redaksjonelle ledere i denne sammenheng, må være opp til ansvarlig redaktør å avgjøre. Det samme gjelder spørsmålet om omfanget av det journalistiske arbeid som underordnede redaktører skal utføre, herunder også redaktører uten avdelings- eller personalportefølje.

Ansvarlig redaktør har som arbeidsgiver styringsrett og instruksjonsrett overfor sine medarbeidere – også de underordnede redaktører. Etter NRs

syn er det viktig at ansvarlig redaktør tydeliggjør både innad og utad at han/hun er ansvarlig for alt arbeid i redaksjonen og er den som definerer rammene for de underordnede redaktørers arbeid – også i en konflikt.

Uavhengig av dette er det en åpenbar fordel at ansvarlig redaktør og de underordnede redaktører er enige om hvilke oppgaver de underordnede redaktørene skal utføre under en konflikt. NR mener det ikke gir grunnlag for arbeidsrettslige sanksjoner dersom underordnede redaktører ønsker å begrense sitt arbeid til det som ligger innenfor de juridiske rammene som delegasjonssynspunktet trekker opp.

### **e) Utvidet arbeidstid for redaktører under en streik?**

#### **Hva sier jussen?**

Jussen er ikke helt presis på dette punktet. Professor Stein Evju åpner for at enkelte vurderinger knyttet til grensene for arbeidsområdet for arbeidstakere «på det høyere eller høyeste plan» vil kunne bli annerledes enn for andre arbeidstakere. Dette gjelder som kjent spesielt for ansvarlig redaktør, som kan utføre alle arbeidsoppgaver innen det redaksjonelle arbeidsområdet. En må anta at ansvarlig redaktør da også kan jobbe mer enn vanlig. Mer komplisert blir det for de underordnede redaktører. En «analog» tolkning av spørsmålet om arbeidsområde vil kunne føre til den konklusjon at en viss utvidet arbeidstid må kunne aksepteres. Men det er altså vanskelig å trekke en bastant konklusjon ut fra Stein Evju og Henning Jakhellns utredninger.

#### **NRs anbefalinger**

NR mener graden av og bruken av utvidet arbeidstid for underordnede redaktører må ses i lys av hva slags arbeidsoppgaver det er snakk om. En planlagt bruk av utvidet arbeidstid anbefales ikke. Dersom helt uventede begivenheter, for eksempel dramatiske nyhetshendelser, gjør det naturlig å la underordnede redaktører jobbe noe overtid, må dette kunne forsvares innenfor de retningslinjer som gjelder.

## **f) Bruk av vikarer, frilansere, studenter og andre**

### **Hva sier jussen?**

Uorganiserte vikarer, frilansere, løsmedarbeidere og studenter i praksis som har inngått avtale med bedriften om vakter, frilansoppdrag eller lignende, er i utgangspunktet forpliktet til å oppfylle disse avtalene. På samme måte er bedriften forpliktet til å la dem jobbe. Dette vil ikke kunne karakteriseres som streikebryteri.

### **NRs anbefalinger**

NR mener det er fornuftig å drøfte konsekvensene av en mulig konflikt med de vikarer, frilansere, løsmedarbeidere og eventuelle studenter på praksisplass man har inngått avtaler med, i god tid forut for en eventuell konflikt. I den vurderingen som deretter må gjøres, er det fornuftig å ta hensyn både til bedriftens behov på kort sikt, men også de langsiktige konsekvensene av at vikarer og frilansere fortsetter sitt ordinære arbeid mens deres kolleger er i streik. Formelt er det ingen tvil om at frilanserne og vikarer har rett til å jobbe, og at bedriften har full anledning til å benytte dem i samme omfang som normalt. Samtidig kan det være fornuftig å vurdere virkningen av en slik linje. Dette må imidlertid – nok en gang – bli opptil den enkelte ansvarlige redaktør å beslutte. En mulighet å vurdere er alternativt å la disse medarbeiderne jobbe med mer langsiktige prosjekter, der det er mulig, eksempelvis i magasiner.

### **g) Bruk av stoff og bilder som er produsert før streiken trådte i kraft Hva sier jussen?**

I en utredning utført av advokat dr. juris Kyrre Eggen på oppdrag fra NR, viser Eggen blant annet til Journalistavtalens punkter om overdragelse av enerett til utnyttelse av det stoff som redaksjonelle medarbeidere produserer i tjenesten. Med dette som utgangspunkt konkluderer Eggen med at bedriften har anledning til å utnytte det materiale som streikende redaksjonelle medarbeidere har produsert før streiken trådte i kraft. Etter Eggens mening kan bedriften:

- ferdiggjøre uferdig journalistisk materiale
- publisere ferdig ikke tidligere publisert journalistisk materiale og
- publisere tidligere publisert materiale på nytt

Den eneste føringen som ligger for bruk av slikt materiale er at opphaveren navngis, slik åndsverklovens § 5 slår fast. Det innebærer at journalister og fotografer som vanligvis har sin byline på trykk, vil ha krav på dette også når upublisert materiale eller arkivmateriale benyttes i en konfliktsituasjon.

### **NRs anbefalinger**

NR støtter Eggens syn slik det fremkommer ovenfor, i den forstand at det rent juridisk neppe er noen tvil om bedriftens adgang til å utnytte materiale produsert forut for streiken. Et annet spørsmål er selvsagt hvilken linje den enkelte redaksjon velger, og da ut fra hvilket konfliktnivå man vil legge seg på.

#### **Det er særlig tre spørsmål som melder seg:**

- Bruk av stoff som er ferdig, men ikke publisert. Dette vil som oftest ikke utgjøre store mengder og er nok for de fleste et svært temporært problem
- Bruk av arkivbilder
- Eventuell kreditering ved bruk av materiale som nevnt ovenfor



Argumentasjonen fra NJs side er i stor utstrekning rettet inn mot den mulighet at publisering av stoff produsert av streikerammede journalister forut for streiken, gjør at de utad kan oppfattes som streikebrytere. De streikendes syn på eventuell kreditering av materiale bør som nevnt avklares i forkant, og ansvarlig redaktør bør tydeliggjøre hvordan bedriften vil forholde seg til dette. Det gjelder også materiale som er produsert med tanke på faste bilag, spesialsider og lignende.

Ansvarlig redaktør bør vurdere å gjøre publikum oppmerksom på at publikasjonen er rammet av streik, eventuelt også i form av en merknad til de enkelte saker, innslag eller bilder som er produsert av medarbeidere som på publiseringstidspunktet er i streik.

## **h) Bruk av byråstoff**

### **Hva sier jussen?**

Materiale fra nyhetsbyråer som man har faste avtaler med, vil utvilsomt kunne benyttes i samme grad som normalt. For materiale fra byråer som er produsert av medarbeidere som er rammet av konflikten, vil de samme juridiske prinsipper som ovenfor måtte legges til grunn.

### **NRs anbefalinger**

NR mener det må stå ansvarlig redaktør fritt å benytte materiale fra byråer som bedriften har avtaler med og som man normalt mottar materiale fra. I hvilken utstrekning man vil bruke mer av dette stoffet under en konflikt er – nok en gang – et spørsmål om hvilken linje man vil legge seg på i forhold til potensielt konfliktnivå.

**i) Bruk av stoff fra andre****Hva sier jussen?**

Bedriften står fritt til å benytte stoff av typen leserinnlegg, kommentarartikler, referater, notiser og lignende slik man vanligvis gjør. Det er, formelt, heller ikke noe til hinder for at man i større grad enn normalt, støtter seg på eksterne referenter, for eksempel i forbindelse med sports- eller kulturarrangementer.

**NRs anbefalinger**

NR ser ingen grunn til at ikke bedriften skal kunne bruke innsendt stoff som normalt. Hvorvidt man vil «utvide» denne bruken i en konflikt-situasjon er et spørsmål den enkelte ansvarlige redaktør må ta stilling til. Også dette er et spørsmål som vil ha betydning for konfliktnivået. Uansett er det viktig å oppgi kilde for materiale som er innsendt av andre, slik at dette ikke fremstår som produsert av redaksjonens egne medarbeidere. Erfaringsmessig er det ved tidligere konflikter rettet kritisk søkelys på ukritisk bruk av (uredigerte) pressemeldinger, til dels med innhold som bryter med reglene for skille mellom redaksjonelt stoff og reklame.

**j) Stoffutveksling****Hva sier jussen?**

Videreføring av eksisterende stoffutvekslingsavtaler er uproblematisk. Utvidelse av slike avtaler, eller inngåelse av nye avtaler, vil trolig også være juridisk forsvarlig, så lenge det er mulig å løse vederlagsspørsmålet gjennom avtalemessige reguleringer som allerede er gjort på området. Hvis ikke kan dette være problematisk.

**NRs anbefalinger**

NR mener det må være helt legitimt å videreføre eksisterende avtaler. Etablering av helt nye avtaler for systematisk stoffutveksling vil vi derimot ikke anbefale, med mindre det dreier seg om iverksettelse av en ordning som har vært forberedt lenge og uavhengig av konflikten.

### FASE 3: ETTER KONFLIKTEN

---

Det er viktig hele tiden huske på at arbeidskonflikter er forbigående. De beslutninger som tas i forkant av og underveis i løpet av en konflikt, bør hele tiden vurderes opp mot det faktum at de som streiker skal tilbake på jobb og arbeide sammen med dem som har stått i arbeid under konflikten.

Først og fremst bør ansvarlig redaktør avvikle møter med de underordnede redaktørene. I den første fasen etter konflikten kan det være fornuftig å ha hyppige møter i redaktørkollegiet.

Deretter bør de tillitsvalgte innkalles til møte så raskt som mulig, for å lytte til eventuelle innspill. Dersom det er laget en protokoll/referat i forkant av konflikten, bør denne danne utgangspunktet for ansvarlig redaktørs evaluering/vurdering av hvordan konfliktperioden ble gjennomført. Vær tydelig på at alt som har skjedd fra bedriftens side er ansvarlig redaktørs ansvar, og at eventuelle reaksjoner/tilbakemeldinger kun skal rettes mot ham/henne.

Deretter kan det være fornuftig å avholde møte med hele redaksjonen, og orientere om at konflikten er over og ønske folk velkommen tilbake på jobb.

Vær våken overfor eventuelle «aksjoner» i den første fasen. Erfaringene etter tidligere streiker viser at det i en del redaksjoner var tilløp til dårlig stemning. Ofte er det særlig de underordnede redaktørene som klarest får merke dette på kroppen. Vær strengt formell overfor denne typen reaksjoner. Understrek at bedriften forventer korrekt opptreden, men at det ikke hersker noen smileplikt. Ta vare på de underordnede redaktører som måtte oppleve stemningen som ubehagelig.

## NRS BEREDSKAP

---

Under en eventuell konflikt vil NRs sekretariat selvsagt være i kontinuerlig beredskap for å bistå medlemmer som måtte ha behov for det, og det samme gjelder NRs tillitsvalgte i styre og regionforeninger.

### Sekretariatet

- Generalsekretær Reidun Kjelling Nybø  
E-post: rkn@nored.no – Telefon: 911 05 511
- Ass. generalsekretær Solveig Husøy  
E-post: solveig@nored.no – Telefon: 911 50 884
- Seniorrådgiver Arne Jensen  
E-post: arne.jensen@nored.no – Telefon: 907 78 747

Oppdaterte lister over styremedlemmer og regionledere finner du på medlemsidene på **www.nored.no**

**Bilag 1:** Eksempel på orientering fra sjefredaktør til tillitsvalgte

**Bilag 2:** Sjekkliste for møter og møters innhold

**Bilag 3:** Standardformular for permitteringsvarsel

## BILAG 1:

### VED EVENTUELL KONFLIKT I NORGESPOSTEN:

---

#### **Orientering gitt av sjefredaktøren dags dato:**

##### **1. Beslutning om fortsatt utgivelse.**

Sjefredaktør har besluttet fortsatt publisering ved eventuell arbeidsnedleggelse fra NJ-organisertes side.

##### **2. Redaktørens arbeid under streik**

Sjefredaktøren kan utføre ethvert arbeid i redaksjonen. Hun/han er også streikelederens faste kontaktperson. Oppnås ikke kontakt med sjefredaktør, kan redaktør NN kontaktes.

Underordnede redaktører/avdelingsledere kan utføre arbeid de ellers har delegert til andre (professor Henning Jakhelln, betenkning for Norsk Redaktørforening, 1990, tidligere leder av Arbeidsretten, Stein Evju, betenkning for NR 2002).

Følgende redaktører vil være i arbeid under en eventuell konflikt:

.....

.....

##### **3. Bedriftens utstyr:**

Firmaets biler, med nøkler, skal innleveres ved plassfratredelse.

Mobiltelefoner, fotoutstyr og laptopper vil ikke bli krevd innlevert. De streikende må imidlertid selv betale utgiftene til bruken av bedriftens utstyr mens konflikten varer.

Adgang til bedriftens datasystemer vil bli sperret ved plassfratredelse.

Alle adgangskort til bedriften kuttes ut i streikeperioden, og reaktiveres når streiken avblåses. De streikendes personlige eiendeler som ønskes disponibelt ved eventuell streik, må således fjernes før plassfratredelse.

#### **4. Streikevakter**

Streikevaktene skal påse at det ikke foregår streikebryteri.

Streikevaktene kan oppholde seg utenfor bedriftens lokaler i åpnings-tiden, men skal ikke hindre publikum adgang.

Streikevaktene kan informere publikum om årsakene til streiken.

Streikevakter kan i ekspedisjonens åpningstid bruke toalettet i korrido-ren innenfor ekspedisjonen.

#### **5. Bruk av allerede produsert stoff**

Ved publisering etter plassfratredelse forbeholder sjefredaktøren seg rett til å bruke alt stoff som er levert til deskbearbeidelse før plassfratredelse.

Stoffarkiv og bildearkiv kan brukes på vanlig måte.

Ved bruk av materiale/bilder med byline vil det bli gjort oppmerksom på at dette er stoff produsert før plassfratredelse og/eller hentet fra arkiv.

#### **6. Medarbeidere på oppdrag, kurs m.v.**

Medarbeidere som er på reise i oppdrag for bedriften, skal straks avbryte oppdraget og reise hjem. Medarbeidere som deltar på kurs i IJ-regi, kan fullføre kurset. Det samme gjelder medarbeidere som eventuelt skulle startet IJ-kurs etter plassfratredelse.

#### **7. Daglige møter**

Sjefredaktøren inviterer til at det holdes et fast daglig møte mellom sjefre-daktøren –eller den han/hun utpeker i sitt sted – og den/de tillitsvalgte for redaksjonsklubben utenfor hovedinngangen kl 13.00. Ledelsen medbringer personlig post.

#### **8. Frilansere, vikarer, studenter o.l.**

Personale som ikke er i streik, må forutsettes å utføre sitt arbeid på vanlig måte, men vil ikke utføre annet arbeid enn normalt.

### **9. Byråstoff, innsendt stoff**

Ansvarlig redaktør vil benytte byråstoff som produseres under konflikt og stoff som produseres i henhold til bedriftens normale stoffutveksling i samme omfang som ellers. Det samme gjelder innsendte artikler, leserinnlegg m.v. fra lesere, debattanter, kronikkforfattere og andre utenforstående som ikke er omfattet av konflikten.

### **10. Lønn/feriepenger**

Tilgodehavende av lønn og feriepenger utbetales som normalt.

### **11. Lockout**

Disse kjørereglene gjelder også ved en eventuell lockout.

Storby, dags dato

Hans Hansen  
Sjefredaktør

## BILAG 2

### SJEKKLISTE FOR SJEFREDAKTØREN VED KONFLIKT

---

#### **Sjekkliste for møter ved forhandlingsbrudd:**

Redaktøren må straks, i forbindelse med forhandlingsbrudd, innkalle til orienteringsmøter for å gi betingede permitteringsvarsler. Slikt varsel skal gis med 14 dagers varsel, og normalt vil det gå minst 14 dager etter forhandlingsbrudd, før det blir iverksatt arbeidsstans.

#### **Møter bør holdes med**

- underordnede redaktører (NR-medlemmer og eventuelt andre).
- tillitsvalgte i redaksjonen (og andre avdelinger hvis du også er adm.dir.)
- frilansere, vikarer, løsmedarbeidere, studenter o.l. om deres rettigheter/plikter.

Tema for disse møtene vil minimum være å orientere om det betingede permitteringsvarsel. Redaktøren kan selv bestemme om hun vil orientere på dette tidspunkt om hva hun vil gjøre med utgivelse av mediet/mediene under eventuell arbeidsnedleggelse.

#### **Neste nøkkelfase er ved meglingsbrudd:**

Når et meglingsbrudd foreligger, skal det maksimalt gå fire dager før meglingen må avsluttes, og arbeidsnedleggelsen/stengningen kan iverksettes. På dette tidspunkt må redaktøren i alle fall ha klart for seg om utgivelse skal fortsette under eventuell arbeidsnedleggelse.

På dette tidspunkt må det også gis konkret permitteringsvarsling.

#### **Også nå bør møter holdes med**

- underordnede redaktører (NR-medlemmer og eventuelt andre).
  - tillitsvalgte i redaksjonen (og andre avdelinger hvis du også er adm.dir.)
  - frilansere, vikarer, løsmedarbeidere, studenter o.l. om deres rettigheter/plikter.
-



## A: SJEKKLISTE MØTE UNDERORDNEDE REDAKTØRER:

---

- Drøfte spørsmålet om publisering/utgivelse eller ikke (hvis dette ikke er drøftet/avklart tidligere).
- Avklare ansvarlig redaktørs forventninger til underordnede redaktørers arbeidsplikt.
- Avklare for hvem det eventuelt blir gitt endelig permitteringsvarsel.
- Avklare kommunikasjonslinjer og holdninger for dem som fortsatt skal arbeide overfor de streikende.
- Avklare omfanget av eventuell utgivelse (bruk av forhåndsprodusert stoff, arkiv-materiale mv).
- Forholdet til frilansere, løsmedarbeidere, vikarer, studenter, ikke-organiserte.

## B: SJEKKLISTE MØTE TILLITSVALGTE I REDAKSJONEN:

---

- Orienterer om publisering eller ikke ved arbeidsnedleggelse.
  - Eventuelt gi nærmere informasjon om form/omfang ved utgivelsen.
  - Bruk/ikke-bruk av forhåndsprodusert stoff, ferdige bilag og lignende, arkivstoff og -bilder, bruk av ikke-organiserte m.v., og eventuelle andre konfliktpunkter det gjerne blir diskusjon omkring.
  - Hvordan redaktøren eventuelt ved bruk av forhåndsprodusert stoff vil orientere om forholdet til de streikende, og eventuelt vil orientere om at dette er en redaktørprodusert publisering i en situasjon der journalistene er i streik.
  - Avklare for hvem det eventuelt blir gitt endelig permitteringsvarsel.
  - Understreke alles ansvar – også streikendes – for ansvarlig oppførsel i konflikt.
-

- Avtale eventuelt daglig møte/kommunikasjon med hovedtillitsvalgt.
- Understreke at redaktør kun vil forholde seg til de lovlig valgte tillitsvalgte, og ikke til andre som måtte påberope seg å representere redaksjonens medarbeidere (som lokallagsledere, NJ-representanter eller andre).
- Avklare hvem som er ansvarlig redaktørs stedfortreder i slik kommunikasjon.
- Orienterer om utbetalinger av eventuell lønn og annet som man har til gode.
- Orienterer om hvordan medarbeidere på kurs, reise m.v. skal stille seg.
- Orienterer om redaktørens holdning til frilansere, løsmedarbeidere, vikarer, studenter.
- Orienterer om bedriftens utstyr som må leveres inn ved konflikt. Det kan være:
  - Nøkler o.l.
  - bil
  - mobiltelefon
  - bærbar pc
  - annet utstyr som tilhører bedriften
- Orienterer om stopp/stengning av bedriftens levering/betaling av for eksempel
  - telefon
  - abonnementer m.v.
  - adgang til bedriftens data-anlegg
  - stopp i bedriftens kostnadsdekning av ymse tjenester
- Orienterer om at medarbeiderne bør ta med eventuelle private saker fra arbeidsplassen før arbeidsnedleggelsen, ettersom de ikke vil ha adgang til arbeidsplassen under arbeidsnedleggelsen.
- Orientering om hva man forventer av korrekt oppførsel fra streikevakter utenfor bedriftens lokaler.

### **C: MØTE MED FRILANSERE, LØSMEDARBEIDERE, VIKARER, STUDENTER, UORGANISERTE:**

---

- Redaksjonens tillitsvalgte bør inviteres til å være med på dette møtet.)
- Orienter om publisering eller ikke ved arbeidsnedleggelse.
- Eventuelt gi nærmere informasjon om form/omfang ved publisering.
- Orienter om redaktørens forventninger til disse arbeidstakergruppene ved konflikt.
- Avklare for hvem det eventuelt blir gitt endelig permitteringsvarsel.

**BILAG 3****STANDARDFORMULAR FOR PERMITTERINGSVARSEL**

---

**PERMITTERING VED ARBEIDSMANGEL**

Permitteringsbrevet må utformes konkret og ut fra omstendighetene. Varslet gis skriftlig til den enkelte med mindre man lokalt blir enig om annet, jf. Hovedavtalen § 7-4 nr. 1. Varslet bør i alle fall inneholde:

**PERMITTERINGSVARSEL VED ARBEIDSMANGEL**

Bedriftens navn: .....

Sted/dato: .....

Til den ansatte (navn) .....

Det vises til konferanse med de tillitsvalgte av .....

På grunn av arbeidsmangel permitteres du med virkning fra  
14 dager fra dags dato.

Permitteringens sannsynlige lengde er ...../inntil videre.

Dette brev gjelder som bevis for permittering overfor  
arbeidskontoret.

Vennlig hilsen

.....

Ansvarlig redaktør

# REDAKTØR- ROLLEN



## KAPITTEL 16

# Redaktørplakaten – prinsipper og praksis

**Arne Jensen**, seniorrådgiver, Norsk Redaktørforening

Redaktørplakaten er på mange måter et unikt dokument. Gjennom en frivillig avtale har eierne av en virksomhet frivillig gitt fra seg en del av styringsretten, i bytte mot ... kanskje ikke så mye. Bortsett fra troverdighet, noe seriøse medier fortsatt er helt avhengig av.

Redaktørplakaten ble første gang underskrevet i 1953, av det som den gang het Norske Avisers Landsforbund (senere Mediebedriftenes Landsforening) og Norsk Redaktørforening (NR). Bakgrunnen var et ønske fra NR om å gi redaktørene beskyttelse mot eiere som ville blande seg inn i de daglige redaksjonelle prioriteringer og hva avisene skulle mene på lederplass. Et tilsvarende dokument som den Redaktørplakaten vi har i Norge, finnes knapt i noe annet land i verden. Det unike med plakaten er ikke bare den særegne mekanismen den beskriver, men også det faktum at den har tilnærmet 100 prosents oppslutning blant profesjonelle norske medieaktører. Alle som vil bli medlemmer i de store presseorganisasjonene, må forplikte seg til å følge Redaktørplakaten. Ingen vil bli beskyldt for ikke å følge den.

Siden den ble vedtatt første gang i 1953, har plakaten bare vært gjenstand for tre revisjoner; i 1973, i 2004 og i 2019. Den er dermed preget av en viss «grunnlovskonservatisme». Hvilket også betyr at den til en viss grad må tolkes inn i sin tid og i lys av medieutviklingen. Hovedprinsippene kan imidlertid leses nokså direkte ut av teksten. Den siste revisjonen, som innebar en fullstendig gjennomgang av plakaten, bidro også til å modernisere plakaten og bringe den mer i takt med dagens mediebilde. Prinsippene ligger imidlertid fast.

## LOVFESTING AV HOVEDPRINSIPPET

---

Redaktørplakatens status ble styrket av at hovedprinsippet i plakaten, fra og med 2009, ble lovfestet gjennom Lov om redaksjonell fridom i media. I 2020 ble denne loven inkorporert i Lov om redaksjonell uavhengighet og ansvar i redaktørstyrte journalistiske medier (Medieansvarsloven). Samtidig er det ikke slik at lovfesting av hovedprinsippet har gjort plakaten overflødig. For det første dekker plakaten flere forhold enn hva lovteksten gjør. For det andre vil avgrensninger av lovens virkeområde utelukke en del medier som like fullt – av egen fri vilje – kan forplikte seg til å følge/rette seg etter plakaten.



## FRIHET, FULLMAKTER OG ANSVAR

---

### **Redaktørplakaten har fire hovedfunksjoner:**

- Den gir redaktøren frihet fra eierinngrep
- Den gir redaktøren de nødvendige fullmakter til meningsfrihet
- Den gir redaktøren de nødvendige fullmakter til å styre
- Den slår fast redaktørens hele og fulle personlige ansvar

Plakaten bygger altså på den helt grunnleggende balansen mellom frihet og ansvar. Når eierne overfører en del av sine fullmakter til redaktøren, må den samme redaktøren til gjengjeld overta ansvaret for de beslutninger hvor han er beskyttet fra eierinngrep. Dette må ses i sammenheng med så vel det objektive redaktøransvaret som er slått fast i medieansvarslovens §§ 9 og 10<sup>1</sup>, som sier at redaktøren er personlig ansvarlig for alt som publiseres i hans medium – uavhengig av om han kjente til det eller medvirket til det – som Redaktørplakatens understrekning av det samme («Redaktøren har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold»). Varsom-plakaten har tilsvarende formuleringer om det samme ansvaret.

---

#### **1 § 9. Redaktørens særlige straffansvar for redaksjonelt innhold og markedsføring.**

Redaktøren er strafferettslig ansvarlig for publisering av redaksjonelt innhold og markedsføring dersom det ville pådratt redaktøren straffansvar etter noen annen lovbestemmelse om han eller hun hadde kjent til innholdet.

Dersom redaktøren godtgjør at han eller hun ikke kan lastes for manglende kontroll med innholdet eller ledelse av redaksjonen, kan redaktøren ikke holdes ansvarlig etter første ledd. Straff etter første ledd er bot eller fengsel inntil seks måneder. Det kan ikke idømmes strengere straff enn etter den lovbestemmelse som ville ha vært anvendelig om redaktøren hadde kjent til innholdet. Medvirkning straffes ikke.

#### **§ 10. Redaktørens særlige erstatningsansvar for redaksjonelt innhold og markedsføring**

Redaktøren er erstatningsansvarlig for publisering av redaksjonelt innhold og markedsføring etter skadeserstatningsloven §§ 3-6 og 3-6 a, som om han eller hun hadde kjent til innholdet. Dette gjelder likevel ikke dersom redaktøren godtgjør at han eller hun ikke kan lastes for manglende kontroll med innholdet eller ledelse av redaksjonen.

---

## DEN IDEALE FORDRING

---

«En redaktør skal ivareta ytringsfriheten, pressefriheten og informasjonsfriheten. Gjennom sin redaktørgjerning skal redaktøren arbeide for frie mediers demokratiske rolle og det som etter hans/hennes mening tjener samfunnet.»

Redaktørplakatens første avsnitt tar et helikopterperspektiv på rollen og funksjonen som redaktør. Hun skal fremme de frie medier, jobbe for ytringsfrihet og ellers det som hun mener er det beste for samfunnet. I dette ligger det én lukket og én åpen føring:

- Redaktøren er forpliktet til å støtte opp om det som er fundamentet for hele den frie redaktørgjerningen, nemlig informasjons- og ytringsfriheten.
- Redaktøren skal som utgangspunkt ha et ideelt siktemål med sin gjerning, nemlig å fremme det som etter hans/hennes mening gavner samfunnet.

Den første setningen er ganske tydelig i sin innretning og hva som fremstår som en forpliktelse for en redaktør i et fritt medium. Riktignok vil det – heldigvis – også blant redaktører være ulikt syn på hvor langt informasjons- og ytringsfriheten skal gå. Men verdien av frie medier og gode rammevilkår for ytringsfrihet og debatt, er det nødvendig for en redaktør å erkjenne.

Den andre føringen er betydelig mer rund. I en historisk kontekst må den likevel tolkes dit hen at den identifiserer det som skiller en redaktørs ideelle gjerning fra for eksempel rent kommersiell virksomhet, som ikke har noe siktemål utover seg selv. Den indikerer dessuten at dette er redaktørens handlingsrom; det å skulle innrette sin redaktørgjerning slik at den fremmer det redaktøren mener er mest fornuftig og riktig i et samfunn, kan som utgangspunkt ikke overprøves av eierne.

---

---

## FREMME SAMFUNNSDEBATT

---

«Redaktøren skal ivareta anonymitetsretten og kildevernet. Redaktøren skal fremme fri informasjonsformidling, og en åpen, redelig og sannhetssøkende journalistikk.»

I det øyeblikket vi beveger oss fra fugleperspektivet til landjorda, er plakaten langt mer konkret. Plakaten slår fast at redaktøren må stille seg slik at det medium hun redigerer, bidrar til at informasjon og synspunkter får rom. Mens innledningen fokuserer på redaktørens holdninger og verdisyn, nærmer vi oss nå mer objektive kjennetegn ved mediet.

Det samme gjelder den første setning om anonymitetsrett og kildevern. Den er et imperativ og det er sterkt. Kildevernet og anonymitetsretten er en forutsetning for den frie meningsdannelsen og den kritiske og sannhetssøkende journalistikken. Kildevernet har ikke tidligere vært adressert eksplisitt. Den første setningen i dette avsnittet kom inn i plakaten i forbindelse med revisjonen i 2019.

Et annet begrep som ble tatt inn i plakaten ved siste korsvei er «sannhetssøkende journalistikk». Det er hentet fra Norsk Redaktørforenings vedtekter, hvor det kom inn i forbindelse med den totale revisjonen av vedtektene i 2017. Poenget er å understreke at journalistikken må søke å finne sannheten. Å slå fast at journalistikken skal være «sann» er noe annet, fordi sannheten er en vanskelig størrelse å fange eller forholde seg til. Det ideale målet er like fullt å forsøke – så langt det lar seg gjøre – å finne og formidle det som er sant.

## SKILLE MELLOM FAKTA OG MENINGER

---

«Det er redaktørens ansvar å sørge for et tydelig skille mellom fakta og meningsinnhold, og at det klart fremgår hva som er redaksjonelt innhold og hva som er kommersielt materiale.»

Den første delen av dette punktet svarer i praksis til Vær Varsom-plakatens punkt 4.2. Redaktørplakatens vektlegging av nettopp dette må ses i sammenheng med det som er plakatens kjerne (se under), nemlig retten til å hevde meninger som i enkeltsaker er i strid med eiernes syn. Forutsetningen for denne friheten er altså at det for publikum fremstår som tydelig at det nettopp er meninger det dreier seg om. Reportasjen og informasjonsformidlingen skal derimot forholde seg til de presseetiske krav som stilles til sannferdighet og balanse.

Nytt i plakaten av 2019 er også redaktørens forpliktelse til å sørge for å skille klart mellom redaksjonelt og kommersielt materiale. Det må ses som et resultat av medieutviklingen og at nye plattformer, formater og annonseflater og -former har utfordret nettopp det åpenbare skillet mellom det betalte og det journalistisk motiverte innholdet. Publikum må vite hva som er hva. Hvis ikke trues den redaksjonelle gullreserven; troverdigheten.

## FRIHET TIL Å MENE

---

«Redaktøren må forplikte seg på eiers utgivergrunnlag og arbeide i tråd med mediets grunnsyn og formålsbestemmelser. Innenfor denne rammen skal redaktøren ha en fri og uavhengig ledelse av redaksjonen og full frihet til å utforme og beslutte mediets innhold og meninger.»

Her er vi ved det som tradisjonelt oppfattes som kjernen i plakaten. I den forrige versjonen het det at redaktøren «forutsettes å dele sitt mediums grunnsyn og formålsbestemmelser». Det kunne leses som en forutsetning om at redaktøren måtte solidarisere seg med det som er eiernes mål og mening med det respektive medium, og at hun ikke skulle påta seg oppgaven som ansvarlig redaktør for et medium hvis uttrykte formål og ideologiske eller politiske hovedinnretning hun var dypt uenig i. I plakaten fra 2019 er dette omformulert noe.

Det stilles ikke lenger krav til redaktørens indre overbevisning. Derimot må redaktørene «forplikte seg» på eiers «utgivergrunnlag», og også arbeide «i tråd med mediets grunnsyn og formålsbestemmelser». Redaktøren kan altså, satt på spissen, strengt tatt være dundrende uenig i eiernes mål og meninger med mediet, så lange hun i sin utøvelse av redaktørgjeringen likevel jobber i tråd med det samme grunnsynet, selv om det vil være krevende.

Dette er eiernes garanti for at mediet over tid fremmer de hovedsaker og det hovedsyn som eierne ønsker å fremme. Dette kan være formulert i vedtekter, formålsbestemmelser, stiftelsesdokumenter eller på annen måte. Satt på spissen: Redaktøren i for eksempel Nationen må på lederplass kunne fremme et annet syn på innretningen av deler av landbruksstøtten enn det som eierne gir uttrykk for. Men dersom avisens lederartikler gjennomgående og over tid gir støtte til tanken om at norsk landbruk bør avvikles, vil trolig konklusjonen bli at redaktøren har gått utenfor rammene for mediets grunnsyn.

---

Når «grunnsyn og formålsbestemmelser» er byttet ut med «utgivergrunnlag», så innebærer det en viss utvidelse av hva det er redaktøren må kunne sies å forplikte seg på. Dette er også i tråd med hvordan blant andre Norsk Redaktørforening har tolket plakaten de siste årene. «Utgivergrunnlaget» er ikke skarpt definert noe sted, men det vil også måtte omfatte blant annet større, strategiske grep som eierne gjør med hensyn til mediets utvikling. Redaktøren kan altså være uenig, men kan – i det minste i teorien – fortsette i stillingen, så lenge hun er lojal i sin gjennomføring av eiernes strategiske grep.

### «SELMORDSKLAUSULEN»

---

«Kommer redaktøren i uløselig konflikt med utgivergrunnlaget, plikter han/hun å trekke seg fra sin stilling.»

Den enkle versjonen av den såkalte selvmordsklausulen handler om de tilfeller hvor redaktøren enten ikke lenger kan stå inne for eiernes og mediets politiske eller ideologiske ståsted, eller opplever at det på andre måter blir umulig å gjennomføre sin redaksjonelle gjerning i tråd med utgivergrunnlaget. Dersom det blir så vidt påfallende at hun finner det vanskelig å fremme meninger som er i tråd med mediets grunnsyn, plikter hun å tre tilbake.

Det er nok heller sjelden at dette skjer i en så vidt «ren» form. Derimot kan det tenkes at det gradvis oppstår avstand mellom det som er eiernes ønske om innretning av mediets linje eller strategi og det som redaktøren mener samsvarer best med de uttrykte målformuleringer. Da er det ikke gitt at resultatet blir det samme. Redaktøren må som utgangspunkt vurderes på hvorvidt hun har utført sitt oppdrag på de premisser som gjaldt da hun tiltrådte.

Mange redaktører har likevel valgt å avslutte sine ansettelsesforhold, dersom de kommer til et punkt da de ikke lenger føler at de kan stå inne for det redaksjonelle produktet som eierne ønsker å utgi. For de fleste vil det også være nokså åpenbart at dersom eiere og ansvarlig redaktør har veldig ulikt syn på viktige strategiske valg, blir det vanskelig for redaktøren å fortsette. Hun vil sjelden kunne «overstyre» eierne, dersom de har bestemt seg for viktige veivalg.

Et vesentlig poeng i denne sammenheng er at ansvarlig redaktør bør involveres i alle prosesser som kan påvirke viktige redaksjonelle valg. Dersom styret kjører en redaksjonell prosess som ikke er forankret hos ansvarlig redaktør vil det fort være brudd på plakaten.

## ANSVARET ER UOMTVISTELIG

---

«Redaktøren har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold.»

Som tidligere nevnt, samsvarer dette prinsippet med Vær Varsom-plakaten og – for den saks skyld – straffeloven. Redaktøren hefter personlig for alt som publiserer av det mediet hun har ansvaret for. Ansvaret følger naturlig som en konsekvens av det faktum at eierne har avstått styringsrett når det gjelder de løpende redaksjonelle valg og prioriteringer. Det er en frihet som må veksles inn i et utvidet ansvar, altomfattende og objektivt.

## REDAKTØREN ER ENEVELDIG I REDAKSJONEN

---

«Redaktøren har det fulle ansvaret for redaksjonens virksomhet og leder de redaksjonelle medarbeiderne. Redaktøren rapporterer direkte til utgiver/styre. Redaktøren er utgivers/styrets representant overfor redaksjonen, og representerer samtidig redaksjonen overfor utgiver/styre.»

Betraktet i et moderne ledelsesperspektiv, kan de mer formelle reglene for ansvars- og styringsforholdene i en redaksjon fort fremstå som anakronistiske. Ansvarlig redaktør er i prinsippet diktator. Dette henger igjen sammen med det ansvaret hun er tildelt. Den frihet og de fullmakter som følger med et slikt ansvar, gjør imidlertid at det i utgangspunktet ikke er gitt noen konsesjoner til demokratiske mekanismer, i hvert fall ikke når det gjelder publisistiske avgjørelser.

Som en konsekvens av at redaktøren alene er objektivt og personlig ansvarlig for alt innhold, må hun nødvendigvis også ha tilstrekkelige fullmakter til å styre og organisere redaksjonen i tråd med det som er hennes redaksjonelle program. Dermed er det ingen andre som formelt kan blande seg inn i hvem som ansettes i ledige stillinger i redaksjonen, eller hvordan redaksjonen organiseres.

Når det gjelder ansettelser av redaksjonelle medarbeidere, er dette uomtvistelig slått fast også i de veiledende normene. Det er altså styret som fastsetter de økonomiske rammene for redaksjonen og antallet stillingshjemler. Men innenfor disse rammene skal redaktøren i prinsippet ha full frihet til å ansette og avsette og organisere.

Det finnes eksempler på at daglig leder (i en toledersmodell) har forsøkt å overstyre redaktøren i spørsmål om ansettelser, lønnsbetingelser, vikariater osv. Det er i så fall i strid med plakaten og normene.

En annen viktig konsekvens av dette punktet i plakaten, er at styret ikke kan gå imellom redaktøren og de redaksjonelle medarbeiderne, eller

---



forsøke å påvirke redaksjonelle medarbeidere i deres arbeid. Styret skal kun forholde seg til redaktøren i saker som angår arbeidet i redaksjonen og de redaksjonelle valg og prioriteringer. I den forrige plakaten het det at redaktøren er «bindeleddet» mellom eier/utgiver og de redaksjonelle medarbeiderne. I den reviderte versjonen er dette gjort tydeligere, ved å understreke hvor redaktøren rapporterer og at hun overfor eierne representerer redaksjonen og overfor redaksjonen representerer eierne.

Det finnes mange eksempler på at styremedlemmer i ulike former har forsøkt å bruke sin posisjon direkte overfor journalister eller andre i den mediebedriften hvor de selv sitter i styret. Særlig har nok dette forekommet i lokalaviser hvor det ofte satt lokale maktpersoner i styret. Dette er altså stikk i strid med Redaktørplakaten og vil dermed også være i strid med arbeidsrettslige prinsipper. Dette er slått fast i en arbeidsrettsdom helt tilbake i 1972.

## Å DELE MAKTENS GLANS

---

«Redaktøren kan delegere myndighet i samsvar med sine fullmakter.»

Det ligger i kortene at for eksempel kringkastingssjefen bare i begrenset grad kan være særlig tett på alle de ulike redaksjonene i NRK, selv om hun personlig er objektivt ansvarlig for alt mediehuset publiserer. For å holde system på hvem det er som til enhver tid, på ulike plattformer, frekvenser og kanaler, i det daglige forvalter redaktøransvaret som eierne har overlatt til kringkastingssjefen, er det derfor åpenbart nødvendig å delegere fullmakter til en rekke andre ledere på huset. Det er nettopp dette Redaktørplakatens siste punkt åpner for.

Det er imidlertid viktig å huske på at dette er ansvarlig redaktørs valg. Overfor styret er det fortsatt bare ansvarlig redaktør som svarer. Hun kan delegere sine fullmakter, men ikke sitt ansvar.

## DEMARKASJONSLINJEN

Tradisjonelt har det vært stor grad av enighet mellom medieeierne og redaktørene om hvor grensen mellom deres «jurisdiksjoner» går. Med andre ord: Hva kan eierne bestemme og hvor må de så å si holde fingrene av fatet? I utgangspunktet ser det slik ut:

EIER	REDAKTØR
Konsept	Organisering – redaksjon
Grunnsyn	Ansettelse
Ansette redaktør	Red. program
Format	Design
Frekvens	Daglig prioritering
Budsjett	Meninger
Stillingshjemler	Vaktplaner
Dekning	Økonomi
Distribusjon	Representere merkevaren
Lokalisering	
Organisering – overordnet	

Dette er imidlertid en forklaring som bygger på en ganske tradisjonell modell for en norsk papiravis. Med den utvikling vi har hatt de siste årene, både når det gjelder eierskap, organisering, nye plattformer osv., er det åpenbart at det oppstår en rekke utfordringer, og mange gråsoner.

---

## HVA INNEBÆRER BRUDD PÅ PLAKATEN?

---

Det finnes – heldigvis får vi vel si – ikke noe Redaktørplakat-politi. Det er altså ikke slik at det står noen myndighetsinstanser klare til å gripe inn, dersom noen mener at eierne har overtrådt de grensene plakaten trekker opp. I praksis er det slik at plakaten – formelt – først og fremst får konsekvenser i en arbeidsrettslig ramme. At plakaten har arbeidsrettslig status er som nevnt slått fast rettslig. Dersom det kan påvises at plakaten er overtrådt, vil det dermed kunne få betydning i et juridisk oppgjør mellom redaktør og eier. Det er ikke ofte konfliktsaker mellom eier og redaktør blir satt på spissen på den måten at saken havner i retten. Men forholdet til plakaten har i mange tilfeller hatt betydning for vurderingen av hvordan konflikten skal løses, og hvilke vilkår som er lagt til grunn for redaktørens fratreden.

For det er jo til syvende og sist slik at dersom mistilliten mellom eier og redaktør har kommet så langt at man har svingt inn på den juridiske veien, så er det som regel heller ingen vei tilbake. Over tid er det vanskelig, for ikke å si umulig, for en ansvarlig redaktør å operere på vegne av eiere som ikke har tillit til at redaktøren er rett person på rett sted. De fullmakter som ligger i plakaten, er så omfattende at det forutsetter et grunnleggende tillitsforhold, selv om eierne fra tid til annen kan være uenige i de meninger som hevdes eller de redaksjonelle prioriteringer som gjøres.

De fleste eiere av norske medier er klar og etterlever prinsippene i Redaktørplakaten. Men NR-sekretariatet får av og til henvendelser fra redaktører som er i konflikt med eierne og som opplever at de opptrer på en måte som bryter med prinsippene. Det har vært flere slike saker i fagpressen og i små lokalaviser, men det har også vært eksempler på at eierrepresentanter i større mediekonserner opptrer på en måte som er i strid med prinsippene i Redaktørplakaten.

NR tilbyr veiledning overfor medlemmene i slike spørsmål. I tillegg stiller sekretariatet ofte i møter mellom NR og styreleder og eller styret der opplæring i Redaktørplakaten blir gitt. NR har også bidratt til kursing av eierrepresentanter i samarbeid med utgiverorganisasjoner, for eksempel Fagpressen.

---

## KAPITTEL 17

# Lovvernet om redaktørrollen

**Arne Jensen**, seniorrådgiver i Norsk Redaktørforening

Onsdag 1. juli 2020, midt i pandemien, ble det skrevet mediehistorie i Norge. Da trådte den såkalte medieansvarsloven i kraft. Dermed ble de redaktørstyrte mediernes rolle, og ansvarlig redaktørs særlige frihet og særlige ansvar endelig tydeliggjort i en samlet lov.

## OPPSпилLET

---

I den forrige utgaven av Redaktørhåndboken skrev tidligere generalsekretær i Norsk Redaktørforening følgende om oppspillet til loven:

«Tanken om Redaktørloven, som mange allerede kaller den, ble født i det såkalte Medieeierskapsutvalget som ble oppnevnt i statsråd i oktober 1993. Innstillingen (NOU 1995:3) ble avgitt i februar 1995, og den inneholdt blant annet en enstemmig anbefaling om å lovfeste prinsippet i Redaktørplakaten. Det tok sin tid, blant annet på grunn av en nedfrysing i nesten tre år fra 1998, fordi Justisdepartementets lovavdeling mente at lovfesting ville være i strid med daværende §100 i Grunnloven.»

Etter at Ytringsfrihetskommisjonen løste den floken med sitt grunnlovsforslag og Stortinget fikk ny paragraf 100 på plass ved sine vedtak 30.9.2004 og 02.02.2006, kunne Stortinget i 2008 enstemmig vedta det som ble forløperen til medieansvarsloven, nemlig Lov om redaksjonell fridom i

media. Denne meget korte loven slo fast kjernen i Redaktørplakaten; at eier/utgiver ikke kan overstyre redaktøren i redaksjonelle spørsmål. Både i medieorganisasjonene og blant mediepolitikere var det imidlertid interesse for å gå et skritt videre, og samle reglene om både redaktørens frihet og redaktørens ansvar i én lov. Dette til tross for at flertallet i det såkalte Medieansvarsutvalget i sin utredning NOU 2011:12 ikke anbefalte en egen medieansvarslov, men i stedet foreslo å avvikle det særlige redaktøransvaret. Det siste ble raskt avvist av ledende kulturpolitikere, og deretter havnet utredningen i en skuff – et par år.

På Norsk Redaktørforenings høstmøte 5. november 2013 annonserte imidlertid daværende kulturminister Torhild Widvey at en modernisering av medieansvarslovgivningen ville få «høy prioritet» i tiden som kom. Det ble særlig begrunnet med at ansvarsreglene, som den gang var plassert i straffeloven, ikke omfattet digitale plattformer. Selv ikke den nye straffeloven, som ble vedtatt i 2009, tok høyde for dette. Ennå skulle det imidlertid gå fire år før Kulturdepartementet inviterte til møter med medieorganisasjonene for å diskutere ulike spørsmål knyttet til en kommende og samlet medieansvarslov. I mai 2018 ble et lovforslag sendt på høring. Der fikk NR gjennomslag for flere viktige punkter, ikke minst med hensyn til ansvar for brukergenerert innhold – noe vi kommer tilbake til. Etter en høringsrunde hvor vi fikk gehør for ytterligere en håndfull innspill, ble loven vedtatt 29. mai 2020 og trådte altså i kraft en måned senere.

## HVORFOR ER LOVEN VIKTIG?

---

En samlet medieansvarslov var og er viktig av flere grunner. Blant de viktigste tingene loven gjør er disse:

- Tydeliggjør de redaktørstyrte mediene og deres betydning.
- Samler og strukturerer ansvarsbestemmelser.
- Tydeliggjør redaktøransvaret – innad og utad.
- Gjør det enklere for de som måtte mene seg krenket.
- Avgrenser ansvaret for brukergenerert innhold.

Lovens formålsparagraf setter tonen og angir retningen:

«Loven skal legge til rette for en åpen og opplyst offentlig samtale gjennom å sikre redaksjonell uavhengighet og etablere klare ansvarsforhold for innhold som blir publisert i redaktørstyrte journalistiske medier.»

Det er verdt å merke seg at begrepene «redaktørstyrte medier» og «redaktørstyrte journalistiske medier» har blitt stadig hyppigere brukt i det offentlige ordskiftet etter at loven trådte i kraft. På et tidspunkt da bloggere og andre nettaktører inntok offentligheten, var det mange som hevdet at de tradisjonelle redaktørene nærmest ville bli overflødige. Det skjedde ikke. Ikke så lenge etter bloggernes innmarsj og lanseringen av kommentarfeltene, kom de første ropene på redigering og redaktører. Nå er de fleste som deltar i debatter om medier og journalistikk nøye på å skille mellom redaktørstyrte medier og de som ikke er det.

## HVEM OMFATTES AV LOVEN?

---

I lovens paragraf 2 beskrives de som omfattes av loven:

«Loven gjelder for medier som driver regelmessig journalistisk produksjon og publisering av nyheter, aktualitetsstoff, samfunnsdebatt eller annet innhold av allmenn interesse.

Loven gjelder ikke for medier som har markedsføring som hovedformål.»

I forbindelse med arbeidet med forløperen til medieansvarsloven, nemlig lov om redaksjonell fridom i media, gikk medieorganisasjonene flere runder med Kulturdepartementet om lovens virkeområde. Bakgrunnen var at organisasjonene mente departementet hadde definert virkeområdet for snevert. Blant annet ville store deler av fagpressen og ukepressen falle utenfor. Det mente medieorganisasjonene ville være svært uheldig, noe departement også lyttet til. I medieansvarsloven er dette videreført. I stortingsproposisjonen (Prp 31 L 2019-2020) heter det blant annet

«Med «allmenn interesse» menes at innholdet har samfunnsmessig betydning, det vil si at det er av en karakter som gjør at borgerne blir informert om det samfunnet vi lever i. I dette ligger også at mediet driver en type journalistisk produksjon som er egnet til å nå ut til allmennheten. Mediet må derfor ha en grad av profesjonalitet og drive virksomhet på et nivå som gjør dette mulig. Private blogger vil som hovedregel ikke være omfattet, selv om det kan tenkes situasjoner hvor en blogg drives på et nivå som grenser mot profesjonell medievirksomhet. Samtidig er det ikke noe krav at mediet er ment å nå hele allmennheten. Også medier som er rettet inn mot et bestemt tema eller en bestemt bransje kan ha allmenn interesse. Medier rettet mot medlemmer av en bestemt organisasjon eller forening er omfattet så lenge de har et nedslagsfelt utover medlemsmassen og en

---

ambisjon om å være premissleverandør og deltaker i samfunnsdebatten på sitt felt. Fagpressen vil derfor som utgangspunkt være omfattet av loven. På den annen side vil foreningsmedier rettet mot en mer eller mindre lukket sfære ikke være omfattet av loven. Det er ikke noe vilkår at alt innholdet i mediet har allmenn interesse. Ukepresse med en større andel underholdningspreget stoff vil også kunne være omfattet. Om medier ligger bak en betalingsmur eller ikke, har ingen betydning.»

Dermed er det utvilsomt at både fag- og ukepresse er omfattet. Det som derimot er slått fast er kravene til profesjonalitet:

«Med «journalistisk produksjon og publisering» menes en prosess der nyheter, aktualiteter og annen informasjon innhentes og bearbeides før det formidles til et publikum. Arbeidet skjer etter journalistfaglige metoder og er basert på presseetiske prinsipper.»

Presseorganisasjonene har ønsket at loven skal gjelde også for nyhetsbyråer og produksjonsselskaper, som jo i mange tilfeller er fullverdige medlemmer av organisasjonene og tilknyttet den presseetiske selvdømmeordningen. Det har vi ikke fått gjennomslag for. Medier må drive både med produksjon og publisering for å omfattes av loven. Avgrensningen fremgår helt eksplisitt av forarbeidene, Prp 31 L:

«Loven gjelder heller ikke for nyhetsbyråer, produksjonsselskaper og innholdsleverandører.»

Dette betyr at for eksempel NTB faller utenfor lovens virkeområde, noe vi har ment og mener er svært uheldig. Flere organisasjoner meldte da også dette inn til familie- og kulturkomiteen under den muntlige høringsrunden på Stortinget. Dette avspeilet seg i komiteens innstilling (Innst. 249 L – 2019-2020), hvor en enstemmig komité fremmet følgende forslag:



«Stortinget ber regjeringen utrede om medieansvarslovens virkeområde kan utvides til å omfatte nyhetsbyråer som leverer kvalitetskontrollert innhold, og hvordan dette kan gjøres uten å motvirke målet om å sikre et klart ansvarspunkt i mediene, og komme tilbake til Stortinget med sak på egnet vis innen vårsesjonen 2021.»

Det gjorde regjeringen, i form av en kort utredning i melding til Stortinget, i forbindelse med den årlige oppfølgingen av ulike anmodningsvedtak. I Meld St 4 (2021-2022) heter det at

«Det bør kreves tungtveiende grunner for å skjerpe det rettslige ansvaret slik at en person kan straffes eller holdes erstatningsansvarlig for innhold som hun eller han ikke har hatt kunnskap om. Regjeringen legger til grunn at det ikke foreligger tilstrekkelig tungtveiende grunner for å innføre slike regler for nyhetsbyråer.»

Kontroll- og konstitusjonskomiteen (som behandler meldinger om oppfølging av anmodningsvedtak) hadde ikke merknader til saken. Og der står den nå, per november 2023.

## HVA SIER LOVEN OM FRIHETEN?

---

Redaktørens frie stilling er formulert i lovens paragraf 7:

«Redaktøren skal innenfor rammen av mediets grunnsyn og formål lede den redaksjonelle virksomheten og ta avgjørelser i redaksjonelle spørsmål.

Utgiver, eier eller øvrig selskapsledelse kan ikke instruere eller overprøve redaktøren i redaksjonelle spørsmål, og kan heller ikke kreve å få gjøre seg kjent med skrift, tekst eller bilde, eller høre eller

se programmateriale, før det blir gjort allment tilgjengelig. Bestemmelsene i første og andre ledd kan ikke fravikes gjennom avtale eller annet rettsgrunnlag til ugunst for redaktøren.»

Dette var langt på vei en kodifisering av kjernepunktet i den dagjeldende versjonen av Redaktørplakaten. Den gang het det i plakaten:

«En redaktør forutsettes å dele sitt mediums grunnsyn og formålsbestemmelser. Men innenfor denne rammen skal redaktøren ha en fri og uavhengig ledelse av redaksjonen og full frihet til å forme mediets meninger, selv om de i enkelte spørsmål ikke deles av utgiveren eller styret.»

I forbindelse med revisjonen av plakaten i 2019 ble dette endret og utvidet til:

«Redaktøren må forplikte seg på eiers utgivergrunnlag og arbeide i tråd med mediets grunnsyn og formålsbestemmelser. Innenfor denne rammen skal redaktøren ha en fri og uavhengig ledelse av redaksjonen og full frihet til å utforme og beslutte mediets innhold og meninger.»

Endringen i 2019 var ikke ment å innebære noen endring i «rettstilstanden», men mer som en språklig modernisering av hvordan «grunnsyn og formålsbestemmelser» hadde blitt tolket de siste årene.

I forarbeidene er denne smule utvidede tolkning av «grunnsyn og formålsbestemmelser» forklart slik (Prp 31 L, spesialmerknaden til paragraf 7):

«Bestemmelsen presiserer at redaktørens uavhengighet gjelder innenfor rammen av det konkrete mediets «grunnsyn og formål. Presiseringen sikrer eieren en overordnet kontroll med det ideolo-

giske grunnlaget for mediet. Eier/utgiver kan dermed bestemme hovedlinjene i utgivelsene for eksempel gjennom mediets formålsparagraf og definerte grunnkonsept, men kan ikke instruere om det redaksjonelle innholdet i mediet fra dag til dag. Der eierne har staket ut et slikt overordnet grunnlag for mediets virksomhet, vil redaktørens kompetanse være begrenset av dette.»

Redaktøren må strengt tatt ikke nødvendigvis identifisere seg med verken «grunnsyn» eller det redaksjonelle konseptet, men hun må opptre lojalt i forhold til det. Dersom det blir vanskelig, så må hun fratre.

Når loven snakker om «redaksjonelle spørsmål», så gjelder det mer enn det som er knyttet direkte til publisering og journalistiske prioriteringer. Første ledd i paragraf 7 viderefører første ledd i paragraf 4 i lov om redaksjonell fridom i media. I Prp 31 L er det slått fast at «redaksjonelle spørsmål» også omfatter «...avgjørelser knyttet til journalistiske arbeidsmetoder, om upublisert materiale skal overlates til politi osv. Ettersom bestemmelsen innebærer en lovfesting av prinsippet i Redaktørplakaten, vil denne ellers være retningsgivende for hva som skal anses som redaksjonelle spørsmål.»

I forarbeidene til mediefridomslovens paragraf 4 første ledd het det dessuten:

«Første leddet slår fast det viktigaste materielle innholdet i lova, nemlig at det er redaktøren som leier den redaksjonelle verksemda og som fattar avgjerder i redaksjonelle spørsmål. Redaktøren står for den daglege leiinga og drifta av redaksjonen – inkludert organisering, administrasjon, tilsetting av redaksjonelle medarbeidarar og disponering av det budsjettet som er avsett til redaksjonen.»

Dette illustrerer at redaktørens myndighetsområde er ganske vidt.

Samtidig er det viktig å huske på at loven i seg selv ikke gir redaktøren vern mot inngrep fra andre enn eier/utgiver. Inngrep fra offentlige myndig-

heter reguleres ikke i medieansvarsloven. Da er det de generelle bestemmelsene om ytringsfrihet og forbud mot sensur i Grunnlovens § 100 som slår inn.

Det er interessant å merke seg at paragrafen slår fast at det ikke kan inngås avtaler som avviker fra bestemmelsen til ugunst for redaktøren. Det vil si at et medium som oppfyller kriteriene i loven er forpliktet til å ha en redaktør, jfr lovens paragraf 4, og denne redaktøren kan formelt ikke instrueres av eier/utgiver.

Loven inneholder ingen sanksjoner for den eier/utgiver som måtte finne på å bryte den. Det har heller ikke vært noe ønske fra for eksempel Norsk Redaktørforenings side om at sanksjonsbestemmelser skulle tas inn i loven. Hele konstruksjonen som redaktørinstituttet, Redaktørplakaten og den redaksjonelle uavhengighet hviler på, er et tillitsforhold. Dersom dette tillitsforholdet brytes, for eksempel ved at eier/utgiver griper inn i redaktørens beslutninger, så må det håndteres på andre måter enn via formelle sanksjoner. Derfor har dette kringvernet av redaktørrollen og den redaksjonelle uavhengighet først og fremst formell betydning i arbeidsrettslig sammenheng – når en konflikt mellom redaktør og eier/utgiver får arbeidsrettslige konsekvenser. Samtidig er det – etter mitt syn – åpenbart at loven har hatt og har en sterk symboleffekt og at den virker oppdragende på mange utgivere.

## HVA SIER LOVEN OM ANSVARET?

---

«Det finnes ikke gratis lunsjer», heller ikke i medieverdenen. Motsatsen til den friheten som etableres i medieansvarslovens paragraf 7, hvor eierne fratras en del av den styringsretten man ellers normalt har, den kvitteres ut blant annet gjennom bestemmelser om det særlige redaktøransvaret. Lovbestemmelsene i medieansvarslovens paragraf 8 og 9 er ganske parallelle til formuleringene i Redaktørplakaten og Vær Varsom-plakaten, men de

er selvsagt mer presise og mer juridisk innrettet. Der plakaten slår fast prinsippene, må lovverket slå fast hvordan ansvaret skal forstås for å kunne pålegge redaktøren straffe- eller erstatningsansvar.

Men før vi kommer til redaktørens ansvar, så har lovgiverne, i lovens paragraf 8, understreket det som er utgangspunktet:

«Den som ytrer seg eller medvirker til publisering av en ytring, er straffe- og erstatningsrettslig ansvarlig for innholdet etter lovgivningens alminnelige regler.»

Dette er det alminnelige subjektive straffe- og sivilrettslige prinsippet om ansvar: Den som utfører en handling, eller medvirker til den, må være forberedt på å påta seg ansvaret for den. Det innebærer at for eksempel et intervjuobjekt eller en kommentator i en avis, eller en journalist som fremmer en anklage mot noe, kan risikere straffe- og erstatningsansvar, dersom det som ytres viser seg å være lovstridig.

Norsk Redaktørforening hadde ikke innvendinger mot dette punktet i lovforslaget isolert sett. Samtidig fremmet vi – og flere andre medieorganisasjoner – forslag om innføring av et såkalt enevansvar for redaktøren. Det vil si at ingen andre enn ansvarlig redaktør skal kunne pålegges et personlig ansvar for det som publiseres i et medium som omfattes av loven; ikke intervjuobjekter og kilder og heller ikke journalister. NR mente, og mener, at det ville gi et konsistent system, med sammenheng mellom eksklusiv beslutningsmyndighet og ansvar. Et slikt system har man i Sverige, men de norske lovgiverne ville ikke være med på det.

Departementet foretar en ganske grundig vurdering av dette i Prp L 31, men konkluderer:

«På samme måte som i andre virksomheter vil beslutningsmyndigheten som ligger til ledelsen bli delegert i større eller mindre grad.

Selv om den redaksjonelle beslutningsmyndigheten i utgangspunktet ligger hos redaktøren, vil slike beslutninger i stor grad også bli tatt av andre. Departementet kan derfor ikke se at hensynet til symmetri mellom fullmakter og ansvar er noe tungtveiende argument for å gi redaktøren et eneansvar for publisert innhold.»

Det strafferettslige ansvaret etter loven er formulert i paragraf 9:

«Redaktøren er strafferettslig ansvarlig for publisering av redaksjonelt innhold og markedsføring dersom det ville pådratt redaktøren straffansvar etter noen annen lovbestemmelse om han eller hun hadde kjent til innholdet.

Dersom redaktøren godtgjør at han eller hun ikke kan lastes for manglende kontroll med innholdet eller ledelse av redaksjonen, kan redaktøren ikke holdes ansvarlig etter første ledd.»

Tilsvarende for det sivilrettslige (erstatningsrettslige) ansvaret finner vi i paragraf 10:

«Redaktøren er erstatningsansvarlig for publisering av redaksjonelt innhold og markedsføring etter skadeserstatningsloven §§ 3-6 og 3-6 a, som om han eller hun hadde kjent til innholdet.

Dette gjelder likevel ikke dersom redaktøren godtgjør at han eller hun ikke kan lastes for manglende kontroll med innholdet eller ledelse av redaksjonen.»

Det disse to paragrafene gjør er å etablere et personlig, objektivt ansvar for ansvarlig redaktør. Redaktørens ansvar er det samme som om han eller hun hadde kjent til innholdet, og dermed ville blitt ansvarlige etter de alminnelige reglene i paragraf 8, selv om redaktøren ikke kjent til hva som ville bli publisert.

Det er ganske unikt og det finnes knapt andre eksempler i norsk lovgivning på denne typen personlig, objektivt ansvar.

Denne paragrafen er i praksis en videreføring av paragraf 249 i straffeloven, med en viktig endring: Den er gjort teknologinøytral. Det vil si at i motsetning til den loven som trådte i kraft så sent som i oktober 2015 (!) så er ikke medieansvarslovens bestemmelse om redaktøransvar begrenset til publisering i «trykt skrift og kringkasting».

Et annet sentralt poeng å merke seg er at ansvaret er presisert til å gjelde både «redaksjonelt innhold og markedsføring». I departementets høringsnotat var ansvaret begrenset til redaksjonelt innhold, særlig med henvisning til at redaktøren rent praktisk i mange sammenhenger vil ha vanskelig for å kunne bedrive kontroll med annonsene. Fra medieorganisasjonene ble det protestert mot dette. Hovedbegrunnelsen for det var at dersom man fratok redaktøren ansvaret for annonser og markedsføring i mediet, så ville redaktøren heller ikke lenger ha myndighet til å stanse annonser som han eller hun måtte mene bryter med loven eller etikken. Hele spørsmålet om såkalte tekstlike annonser og annonser som kunne utfordre det redaksjonelle ville være i hendene på de som driver med annonser. Etter en høringsrunde med klare og prinsipielle innspill fra særlig medieorganisasjonene, gikk departementet tilbake på dette og inkluderte markedsføring i redaktørens ansvarsområde.

I ulike sammenhenger blir det vi her kaller det objektive redaktøransvaret også omtalt som et «kontrollansvar». Det er fordi andre ledd i paragrafen vil frita redaktøren for ansvar, dersom han eller hun har sørget for tilstrekkelig kontroll eller rutiner og retningslinjer i redaksjonen. Dette finnes det konkrete eksempler på. Dersom for eksempel en desk- eller frontsjef identifiserer en mistenkt/siktet, i strid med det som er skriftlige retningslinjer eller klare, innarbeidede prinsipper i redaksjonen, så kan det tenkes at ansvarlig redaktør går fri, med mindre redaktøren var oppmerksom på hva som var i ferd med å bli besluttet.

## HVA SIER LOVEN OM ANSVAR FOR BRUKERGENERERT INNHOLD?

---

Den kanskje heftigste diskusjonen om utformingen av medieansvarsloven – i det minste mellom medieorganisasjonene – gjaldt reguleringen av ansvaret for brukergenerert innhold.

Norsk Journalistlag og Fagpressen ønsket å lovfeste det objektive redaktøransvaret også for brukergenerert innhold og pålegge en tvungen moderering av innholdet, mye likt det NJ fremmet overfor det såkalte Medieansvarsutvalget. Norsk Redaktørforening, Mediebedriftenes Landsforening og Landslaget for lokalaviser ønsket på sin side en tydeligere avgrensning av redaktørens objektive ansvar for brukergenerert innhold, og at først skulle tre inn ved redaktørens kunnskap. Når begge leirer var fornøyde med sluttresultatet så kan det indikere at departementet har gjort en god jobb. Det departementet mente skulle være en kodifisering av det som da var rettstilstanden, og verken innebære en innsnevring eller utvidelse av redaktørens ansvar, fikk denne utformingen i lovens paragraf 13:

«Redaktøren, eller den som handler på vegne av redaktøren, kan bare straffes for ulovlig brukergenerert innhold i mediet dersom han eller hun har utvist forsett. For å holdes erstatningsansvarlig, må han eller hun ha utvist grov uaktsomhet.

Redaktøren, eller den som handler på vegne av redaktøren, kan ikke holdes ansvarlig etter første ledd dersom han eller hun uten ugrunnet opphold etter at vilkårene for ansvar forelå, treffer nødvendige tiltak for å fjerne eller sperre tilgangen til den ulovlige ytringen.»

For å kunne bli holdt strafferettslig ansvarlig for brukergenerert innhold må altså redaktøren ha utvist forsett, hvilket er et svært strengt rettslig krav. Det må i praksis ha vært redaktørens hensikt å publisere noe som skulle utløse publisering av ulovlig brukergenerert innhold. Det kan man selvsagt

---



tenke seg, men det skal i det minste mye til. Strafferettslig ansvar vil i første omgang gjelde krenkelser av privatlivets fred, trusler eller hatefulle ytringer.

I Prp 31 L er dette forklart slik i den såkalte spesialmerkningen til paragraf 13:

«Forsett vil normalt forutsette at redaktøren eller den som handler på vegne av redaktøren har fått kunnskap om den ulovlige ytringen, men likevel unnlater å foreta seg noe for å fjerne eller blokkere den. Det kan likevel tenkes at forsett vil kunne foreligge i andre tilfeller, for eksempel dersom hensikten med å publisere et visst redaksjonelt innhold er å framkalle ulovlige ytringer fra brukerne. Det samme vil i prinsippet være tilfellet dersom redaktøren eller den som handlet på vegne av vedkommende regnet et slikt utfall som sikkert eller mest sannsynlig, jf. straffeloven § 22 bokstav b. Det følger av den alminnelige rettsstridsreservasjonen at redaktøren eller medarbeideren må ha en faktisk mulighet til å handle for å komme i straffansvar. Det må derfor innrømmes en viss tid fra kunnskap må sies å foreligge til handlingsplikten inntreffer.»

For å bli holdt erstatningsrettslig ansvarlig er det kravet at redaktøren må ha utvist grov uaktsomhet. Det er et noe mildere krav, men fortsatt meget strengt. Dette vil primært ramme injurier, som er sivilrettslig regulert, men også erstatningssøksmål som bygger på brudd på straffelovens regler om vern av privatlivet.

Dette er forklart slik i Prp 31 L:

«Grov uaktsomhet kan i visse situasjoner inntre før redaktøren får konkret kunnskap om det ulovlige innholdet. Det kan for eksempel tenkes at redaktøren, basert på erfaring om hvilken type redaksjonelt stoff som genererer hatefulle kommentarer etc., kan sies å ha opptrådt

grovt uaktsomt dersom han ikke sørger for rutiner og kontroll som gjør at ytringen fjernes mer eller mindre umiddelbart etter publisering. I slike tilfeller vil fristen for å handle for å unngå ansvar begynne å løpe fra et tidligere tidspunkt, eventuelt allerede fra publiseringstidspunktet, jf. kravet i § 13 andre ledd om at tiltak må treffes uten ugrunnet opphold «etter at vilkårene for ansvar forelå.»

Rettstilstanden på området er altså ikke glassklar, og merkesteinene ble ikke satt opp akkurat der vi ønsket, men ganske nær. Det skal mye til at en redaktør blir holdt personlig, objektivt ansvarlig for brukergenerert innhold som vedkommende, eller den som opptrer på redaktørens vegne, ikke hadde kunnskap om. Men det kan tenkes spesielle tilfeller hvor dette ansvaret likevel slår inn.

Så er det viktig å være oppmerksom på de særlige, positive pliktene som er knyttet til det brukergenererte innholdet, formulert i lovens paragraf 6:

«Redaktøren skal sørge for å holde brukergenerert innhold klart adskilt fra redaksjonelt innhold i mediet og opplyse om hvilket innhold som er brukergenerert.

Dersom mediet har regler for brukergenerert innhold, skal redaktøren opplyse om reglene og hvordan de håndheves.

Redaktøren skal tilrettelegge for varsling om ulovlig brukergenerert innhold. Dersom brukergenerert innhold fjernes eller tilgangen til innholdet sperres fordi det anses ulovlig, skal redaktøren så langt det er mulig varsle ytreren og opplyse om klagemuligheter.»

Alle medieorganisasjonene støttet disse forslagene, selv om blant andre NR ville ha en litt annen ordlyd. De konkrete og positive forpliktelsene som settes opp her vil det normalt ikke være noe problem å følge, og de griper heller ikke inn i den redaksjonelle friheten eller pålegger noen form for ansvar som fremstår som urimelig.

Verdt å merke seg helt slutt er merknadene i forarbeidene som gjelder publisering på andre plattformer enn mediets egne:

«Med henvisning til NRKs merknad, presiserer departementet at pliktene som omhandles i lovforslaget gjelder de redaktørstyrte mediens egne elektroniske plattformer/nettsteder, jf. uttrykket «i mediet» i lovforslaget. Der mediene publiserer innhold i egne eller andres profiler på tredjemanns plattformer som Facebook, Twitter, YouTube etc, vil de på samme måte som alle andre brukere normalt være henvist til å forholde seg til de brukergrensesnittene og brukervilkårene som plattformene tilbyr, med mindre det er inngått særlige avtaler. Det betyr imidlertid ikke at redaktøren kan forholde seg passiv til det som publiseres av innhold i kommentarfeltet på sine profiler. Redaktøren kan etter de alminnelige ansvarsprinsippene få et medvirkeransvar også for innholdet som publiseres her. Det tilsier at redaktøren vedlikeholder kommentarfeltene i de sosiale mediene, selv om altså den foreslåtte pliktbestemmelsen ikke vil gjelde direkte.»

Det departementet her sier er viktig å merke seg. Ikke bare slår departementet fast at pliktene som omhandles i lovforslaget kun vil gjelde på «medienes egne elektroniske plattformer/nettsteder», men som en følge av dette kan redaktøren ikke holde ansvarlig etter de samme prinsippene som i medieansvarsloven, men «kan etter de alminnelige ansvarsprinsippene få et medvirkeransvar også for innholdet som publiseres her». Det innebærer en avgrensning i forhold til det objektive ansvaret i lovens paragraf 9 og 10.

## KAPITTEL 18

# Skaff deg en ryddig kontrakt!

**Arne Jensen**, seniorrådgiver i Norsk Redaktørforening

Midt i all gleden og spenningen som gjerne knyttes til det å skulle gå inn i en ny og utfordrende jobb, er det mange som tar lett på hva som strengt tatt skal stå i arbeidskontrakten. Det er dumt. Dersom forholdet til styret eller til overordnet redaktør skulle skjære seg, kan det gjøre mange ting vanskeligere. Derfor er det lurt å legge ned litt innsats i å få til en god kontrakt.

Nå er det selvsagt slik at en kontrakt er en gjensidig avtale mellom to parter. I tillegg kommer det uomtvistelige forhold at det knapt er snakk om to likeverdige parter. Hvor ønsket du enn er i redaktørstolen – enten det er et styre eller en eier som vil ha deg som ansvarlig redaktør eller en sjefredaktør som ønsker deg i en mellomlederrolle – så er det ofte også her slik at den som tilbyr en jobb, stiller med bedre kort enn den som potensielt skal ansettes. Like fullt finnes det mange eksempler på at avtaleutkast har blitt betydelig forbedret etter at det er gått en runde eller to. De grunnleggende lønns- og arbeidsvilkårene – for eksempel lønnsnivået – kan det i mange tilfeller være vanskelig å gjøre noe med, litt avhengig av hvilken type stilling det er snakk om. Men enkelte andre forhold har det vist seg mulig å gjøre klarere og bedre gjennom godt begrunnede innspill fra den som har fått jobbtilbudet.

Fire dokumenter står sentralt når rammeverket for en redaktørs ansettelsesforhold skal trekkes opp:

- Medieansvarsloven
- Redaktørplakaten
- Veiledende normer for redaktørers lønns- og arbeidsvilkår («normene»)
- NRs standardkontrakter for sjefredaktører og underordnede redaktører

Medieansvarsloven og Redaktørplakaten sier primært noe om forholdet mellom eiere/styre på den ene siden og ansvarlig redaktør på den andre, og da i første rekke at eierne ikke kan gripe inn i den løpende driften av redaksjonen eller de løpende redaksjonelle vurderinger. Medieansvarsloven, som har tatt opp i seg den tidligere lov om redaksjonell fridom i media, slår blant annet fast det som er kjernen i Redaktørplakaten fra 1953. Redaktørplakaten er et omforent dokument, en avtale, mellom medieeierne og redaktørene (Mediebedriftenes Landsforening og Norsk Redaktørforening). «Normene» utfyller Redaktørplakaten og inneholder punkter som retter seg mer mot lønn og andre forhold enn det publisistiske. Men den inneholder også punkter som regulerer forholdet til eiere og til administrerende direktør (i mediehus med toledersmodell), som for eksempel at det ligger til sjefredaktøren å ansette og avsette redaksjonelle medarbeidere. I tillegg til disse omforente dokumentene har NR utarbeidet såkalte mønsterkontrakter eller standardkontrakter, som vi anbefaler våre medlemmer (eller de som vurderer å bli det) å studere. Ikke nødvendigvis fordi det er et mål å kopiere dem, men fordi det i standardkontraktene er tatt høyde for de problemstillinger som kan oppstå, og gitt anbefalinger som man i det minste bør ha tenkt gjennom. Nedenfor følger de viktigste punktene som man bør vurdere grundig når man skal inn i/anettes i en redaktørjobb, enten det er for første gang, eller man skifter til en annen redaktørjobb. NRs standardkontrakter finner du her: <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Standardkontrakter>.

## SØRG FOR SKIKKELIG FORANKRING I PRINSIPPENE

---

Alle redaktørkontrakter bør slå fast at ansettelsesforholdet bygger på prinsippene om redaksjonell uavhengighet, samt henviser til Redaktørplakaten, de veiledende normene for redaktørers lønns- og arbeidsforhold (tillegg til Redaktørplakaten), Vær Varsom-plakaten og pressens etiske normer for øvrig.

Noen vil kanskje oppfatte dette som formalisme. Har ikke alle seriøse norske medier forpliktet seg til å følge disse prinsippene allerede? Kan det være nødvendig å mase om Redaktørplakaten og Vær Varsom-plakaten også i kontrakten? Det er riktig at de fleste norske medier på en eller annen måte er knyttet til Redaktørplakaten og Vær Varsom-plakaten; enten ved at de selv er medlemmer i Mediebedriftenes Landsforening, eller at redaktøren er medlem i NR. I så fall følger det av avtaleverk og vedtekter knyttet til de ulike medlemsgruppene, at mediene er bundet av de nevnte plakater.

Like fullt er det fornuftig å få det med også i kontrakten. Dette er din personlige arbeidsavtale, og jo mer presis den er på disse punktene, desto bedre rustet står du dersom det skulle bli en diskusjon om hvilke prinsipper som egentlig gjelder. Dessuten: Det skjer endringer på eiersiden også i norske medier. Selskaper fusjonerer eller selges ut. Det er ikke gitt at en eventuell ny eier velger å tolke avtalen din på samme måte som dem du inngikk den med.

Er det tvil om hvorvidt det mediet det er snakk om faller inn under Medieansvarsloven eller ikke, kan det være et visst poeng å få med også den i forkant av henvisningen til Redaktørplakaten. Riktignok er det et spørsmål om loven får samme tyngde overfor dem som frivillig sier at de vil følge den, men skade kan det i hvert fall ikke.

Mange redaktørkontrakter, primært for ansvarlig redaktør, inneholder også en henvisning til mediets «grunnsyn» og/eller vedtekter/formålsparagraf eller lignende. Det kan være fornuftig. I så fall bør det inn før henvisningen til Redaktørplakaten.

---

## LØNNEN SKAL VURDERES OG REGULERES

---

Lønnsfastsettelse for redaktører er ofte mer komplisert enn for journalister. Det finnes ingen tariff, skalaer, stiger eller veiledende satser å forholde seg til. Redaktørstillingene er – i langt større grad enn for andre redaksjonelt ansatte – individuelt pregede stillinger, og dermed også med individuelt fastsatte lønns- og arbeidsvilkår. Norsk Redaktørforening er heller ingen fagforening som forhandler lønn på vegne av redaktørene. Det NR kan gjøre – og gjør – er å orientere og veilede om lønnsnivåene i bransjen. Hvert annet år utarbeider NR dessuten en statistikk over gjennomsnittlig lønnsnivå for ulike grupper av redaktører. Men det kan selvsagt aldri bli annet enn veiledende.

Det som bør slås fast i kontrakten, er at den enkelte redaktørs lønn skal avspeile det ansvar og fullmakter og den ledelsesfunksjon vedkommende har, at både lønnsnivå og -utvikling må ses opp mot det generelle lønnsnivå i redaksjonen, og at reguleringen av lønnen skal ta hensyn til dette. Her kommer også det faktum inn at du som redaktør nødvendigvis vil måtte jobbe en del overtid og ofte også representere mediet i ulike sammenhenger utenom arbeidstid. Dette er tid du i en annen stilling ville fått overtidsbetalt for, men som nå inngår i din faste lønn, og det skal avspeiles i lønnsnivået. Det bør også presiseres at lønnen skal være gjenstand for en årlig regulering.

## FÅ MED ALLE TILLEGGSYTELSER

---

Alle tilleggsytelser bør beskrives ryddig og enkelt i avtalen. Det gjelder alt fra pensjonsordninger til telefongodtgjørelser, avisabonnementer, eventuell firmabil osv. Jo mer presist dette er omtalt i avtalen, desto bedre forsikret er du mot å måtte bruk tid og krefter dersom eventuelle spørsmål stilles eller avtaler skal reforhandles. Dette er for øvrig sjelden et vanskelig punkt.

De mest vanlige tilleggssytelsene er:

- Pensjonsordninger
- Firmabil
- Fri telefon/Internett
- Nødvendig teknisk utstyr
- Betalte medieabonnementer
- Medlemskontingent i Norsk Redaktørforening
- Avtale om kurs/faglig oppdatering

## KNYTT FERIEEN TIL REDAKSJONSBETINGELSER

---

Dersom intet annet er sagt, gjelder ferielovens bestemmelser for redaktører som for alle andre. Per i dag er det heller ikke mer å hente i Journalistavtalen. Men en del redaksjoner har bedre betingelser gjennom lokale avtaler. Uansett, så bør du som redaktør knytte din egen ferie an til nivået i redaksjonen, slik at du uansett ikke skal ha dårligere ferieordning enn dem du er sjef for. Hvorvidt du kan få til en bedre avtale er avhengig av flere forhold.

## OPPSIGELSESTIDEN BØR VÆRE SEKS MÅNEDER

---

Ifølge de veiledende normene skal oppsigelsestiden for redaktører være seks måneder dersom ikke annet er avtalt skriftlig. Det normale er gjensidige oppsigelsesfrister på enten tre eller seks måneder. Til tross for formuleringen i de veiledende normene, er det viktig at oppsigelsestiden avtales spesifikt. Da unngår man strid om hvorvidt det er de veiledende normene eller arbeidsmiljølovens alminnelige bestemmelser som skal gjelde. Det kan fort gi store utslag.

Enkelte redaktører har på eget initiativ inngått avtale om tre måneders oppsigelsestid i stedet for seks måneder, med den begrunnelse at de ikke

---



ønsker å jobbe seks måneder i en redaksjon hvor de har sagt opp. Til det er å si at det er helt unntaksvis at en redaktør som har sagt opp må stå ut hele oppsigelsestiden. Normalt vil både bedriften og den redaktøren det gjelder, søke å finne løsninger som gir kortere arbeidsplikt.

Viktigere likevel er det at seks måneders oppsigelsestid primært ikke får virkning for den reelle tiden man må stå i stillingen. Derimot får lengden på oppsigelsestiden betydning i de tilfeller hvor det er aktuelt å forhandle «sluttpakke» i forbindelse med redaktørens fratreden. I praksis betyr seks måneders oppsigelsestid at alle forhandlinger om hvor lang tid redaktøren skal sikres lønn starter på seks måneder og ikke på tre. Dermed ligger det for redaktørens del mer penger «i bunn» ved starten av slike forhandlinger.

Det kan også være greit å være oppmerksom på at Journalistavtalen har en klausul i § 7 nr 3 om at medarbeidere som er mer enn 35 år og har vært ansatt i bedriften i mer enn ti år skal ha seks måneders oppsigelsestid.

I tilknytning til oppsigelsestiden bør det også stå noe om de mekanismer som formelt trer i funksjon dersom bedriften ønsker å si deg opp, med henvisning til arbeidsmiljølovens bestemmelser. For ansvarlige redaktører kan det inngås avtaler som fraviker arbeidsmiljølovens bestemmelser – for eksempel ved at det gis «blankofullmakt» for styret til å si opp redaktøren, mot en automatisk utbetaling av etterlønn som er lengre enn oppsigelsestiden. Se nærmere om dette under punktet «Klausul om fratreden» nedenfor.

## ÅREMÅL OG ANSETTELSE I TIDSBEGRENSET FUNKSJON

---

Ansettelse i åremål kan i utgangspunktet kun avtales for sjefredaktøren eller øverste leder, jfr arbeidsmiljølovens § 14-10. Rent juridisk er ansettelse i «tidsbegrenset funksjon», som en del underordnede redaktører har, noe annet, selv om de to begrepene blandes sammen. Tidsbegrensede funksjoner må enten ha minimalt med forskjeller i arbeidsvilkår, slik at det i praksis er «samme stillingen» men med et midlertidig tillegg tilsva-

rende en midlertidig turnusordning, eller ha annet gyldig grunnlag for midlertidig ansettelse. Det er egnet til misforståelser at kontrakter kaller også dette for åremål.

Fra begynnelsen av 2000-tallet tydet mye på at bruken av åremålsstillinger og ansettelse i tidsbegrensede funksjoner økte. Det synes å ha snudd de siste årene. I 2007 oppga drøyt 80 prosent av de NR-medlemmene som svarte at de var fast ansatt i redaktørfunksjonen. Det tallet har økt, slik at det i dag er rundt 90 prosent av redaktørene som har fast ansettelse.

Som nevnt er det kun bedriftens øverste leder (i dette tilfellet altså ansvarlig redaktør) som kan ansettes på åremål. Da gjelder åremålet deres ansettelsesforhold i bedriften. Det finnes imidlertid en del eksempler på at underordnede redaktører er ansatt i en tidsbegrenset funksjon, men at de har et fast ansettelsesforhold i bedriften i bunn. For eksempel kan man være ansatt som «journalist» eller «redaksjonell medarbeider» i Kveldsposten, men har et åremål på tre år i *funksjonen* som nyhetsredaktør.

Dette byr på utfordringer, for ikke å si problemer. I og med at åremål i utgangspunktet ikke kan avtales gyldig for andre enn «øverste leder», oppstår det kinkige spørsmål ved avslutningen av en avtale om tidsbegrenset funksjon, enten det skjer ved avtalens utløp eller ved at man ønsker å avslutte ordningen med tidsbegrenset funksjon før avtalen løper ut.

Rent arbeidsrettslig er det som nevnt viktig å skille mellom åremål (kun for øverste leder) og tidsbegrensede funksjoner. Endring av allerede avtalt midlertidig funksjon vil alltid kunne gjøres ved en avtale med redaktøren gjennom forhandlinger. Dersom arbeidsgiver ensidig beslutter at redaktøren ikke skal ha en slik funksjon lenger, vil det oppstå spørsmål om gyldig grunn for midlertidig ansettelse, gyldig grunn for endringsoppsigelse, alternativt om endringen er så liten at den ligger innenfor styringsretten. Dersom man ikke endrer lønnsbetingelsene er det litt større mulighet for at arbeidsgiver kan påberope seg styringsretten, men det er ingen automatikk i dette. Dersom endring av funksjon innebærer klare negative endringer av lønns- og arbeidsbetingelser, er man fort utenfor styringsrettens område.

---

Arbeidsgiver kan i så fall ikke ensidig beslutte avslutning av den tidsbegrensede funksjonen, bortsett fra de tilfellene som omfattes av opphør av lovlig midlertidig ansettelse.

Fra NR side vil vi generelt gi det råd å være forsiktig med å inngå kontrakter om tidsbegrensede funksjoner i underordnede stillinger. Det kan være en fristende og praktisk måte å skape handlingsrom og fleksibilitet i ledergruppen eller i ulike lederfunksjoner i redaksjonen. Dersom du som sjefredaktør vurderer å ta i bruk tidsbegrensede funksjoner i forbindelse med underordnede redaktørstillinger i ditt mediehus bør du i det minste forsikre deg om at kontrakten holder mål juridisk og hvilke konsekvenser en eventuell konflikt kan få. Er du underordnet redaktør, så bør du stille de samme spørsmålene med hensyn til hvilke rettigheter du har, både underveis og ved utløpet av den tidsbegrensede perioden.

## REDAKTØREN ANSETTER REDAKSJONELLE MEDARBEIDERE

---

Det fremgår implisitt av Redaktørplakaten og eksplisitt av de veiledende normene, men like fullt er det fornuftig å få det slått fast i kontrakten din også – særlig dersom du er ansvarlig redaktør i en toledermode: Det er ansvarlig redaktør/sjefredaktør som ansetter og avsetter redaksjonelle medarbeidere. Dette har vært diskusjonstema i enkeltsaker i noen mediehus og kan tydeligvis ikke gjentas for ofte. Særlig i bedrifter med toledermode og lange direktørtradisjoner, finnes det eksempler på at direktøren har forsøkt seg som sjefredaktørens «overordnede» i spørsmål om ansettelser. Da er det viktig å holde fast ved prinsippet om at sjefredaktøren organiserer den redaksjonelle virksomheten, innenfor de stillingsrammer og økonomiske rammer som styret har trukket opp.

## IMMATERIELLE RETTIGHETER

---

I enkelte nyere redaktørkontrakter er det tatt inn klausuler hvor det fremgår at bedriften erverver «alle rettigheter» til det redaktøren skaper og kan fritt videreutnytte dette til ethvert formål. Det er all grunn til å advare mot denne typen absolutte avståelser av rettigheter etter åndsverkloven. Blant annet kan det kollidere med NRs vedtekter om at NR innkrever kollektive vederlag på vegne av medlemmene, og at den som søker om opptak i NR dermed godkjenner dette. De kollektive vederlagene NR mottar – primært fra Kopinor og Norwaco – danner grunnlaget for vederlagsfondet som igjen deler ut stipender og gir støtte til kollektive faglige tiltak og kurs, i tillegg til at det delfinansierer NRs etikkarbeid, i kraft av tilskudd til NRs kontingent til Norsk Presseforbund.

## AVTALE OM RETRETTSTILLING

---

Dersom det er mulig å få til, vil det være fornuftig å få inn en formulering i kontrakten om at du (ev. med en viss minste tidsbegrensning) skal ha mulighet til å innlede forhandlinger med bedriften om en stilling med redusert ansvar og arbeidsbelastning. Ideelt sett bør det i en slik klausul stå noe om at lønns- og arbeidsvilkår i så fall skal fastsettes i lys av hvor lenge du har jobbet i bedriften, din samlede yrkeserfaring og de lønns- og arbeidsvilkår du senest har arbeidet under.

Mange vil nok slite med å få til veldig forpliktende formuleringer på dette punktet, det sitter normalt langt inne hos bedriftens representanter. Men også her er det slik at noe uansett er bedre enn ingenting. En formulering som åpner for en slik løsning, viser at bedriften har sett for seg dette som en mulighet og at de derfor må legge en viss godvilje til.

---

## KLAUSUL OM FRATREDEN

---

Dersom du er ansvarlig redaktør, bør du også sterkt vurdere å forsøke å få inn en klausul om hva som skal skje hvis du finner situasjonen så uholdbar at du ser deg tvunget til å fratre stillingen. Det kan for eksempel være tilfellet dersom du mener styret eller eierne ikke opptrer i tråd med Redaktørplakaten, eller eiere/styre ønsker å endre det redaksjonelle konseptet på en måte som er i strid med det grunnlaget du ble ansatt på. Det finnes de konserner som for ansvarlig redaktør har tatt inn klausuler i ansettelseskontrakten om at de kan bli bedt om å fratre, uten at arbeidsmiljølovens krav til saklig oppsigelse er oppfylt, jf. arbeidsmiljølovens § 15-16 nr. 2. Kompensasjonen for dette er fritak for arbeidsplikt, og penger. Det mest vanlige er trolig lønn i ett år. Det er grunn til å tenke seg grundig om før man inngår denne typen avtaler. I de fleste tilfeller hvor det har oppstått konflikter mellom ansvarlig redaktør og eierne av en slik karakter at det har endt med redaktørens fratreden, har kompensasjonen ofte vært minst ett års etterlønn inkludert oppsigelsestid. På den annen side slipper man da lange forhandlingsrunder, med de belastninger det kan føre med seg.

---

## TA VARE PÅ KONTRAKTEN

---

Det siste og helt åpenbare rådet er dette: Sørg for å ta vare på kontrakten. Mange redaktører vet ikke hvor de har den når de henvender seg til oss. I en konfliktsak er det nærmest pinlig å måtte henvende seg til personalavdelingen for å få en kopi av egen kontrakt. Dessuten må du sørge for å oppdatere kontrakten dersom det skjer endringer i ansettelsesforholdet, i form av vesentlig endring av ansvarsområde, arbeidsoppgaver eller lignende.



SLIK GJØR  
DU DET ...





## KAPITTEL 19

# ... leder et effektivt møte

**Halvor Bakken**, tidligere seniorrådgiver i Prudentia

Få møter blir slik de er tenkt. Møtene får en form og struktur som er et resultat av prosess, styring og noe kaos. Møter handler om å oppnå saksresultater; som konklusjoner, beslutninger og fremdrift, men det handler også om å oppnå relasjonsresultater; som tillit, samhold, respekt, aksept, dele, motivasjon, forpliktelse, gjøre hverandre gode og avdekke motsetninger. Gode relasjonsresultatet er også en forutsetning for å skape saksresultater.

Det er mange slags møter med forskjellig formål: idémøter, beslutningsmøter, informasjonsmøter, faste møter etc. I en redaksjon er det ofte idémøter og beslutningsmøter i samme møte. Det er en utfordring å skifte «hatt» i slike møter.

Teknikkene møteleder bruker, avhenger av møtets formål, men det er noen generelle metoder som gjelder uansett formål.

Min erfaring er at møteleder bør avgrense sitt engasjement til noen få fokusområder:

- **Agenda** – den planlagte/forberedelsen og den virkelige
- **Proessen** – gjennomføring av møtet med improvisasjoner og fleksibilitet
- **Sanseinntrykk** – observasjoner og intuisjon for å oppnå ledighet
- **Konklusjoner og resultater**

Skal man i tillegg være referent, passe tiden, være fagfokusert og servere kaffe mister man fort fokus på det som skjer i møtet.

Å stille *spørsmål* er møtelederens viktigste redskap. Det er stor forskjell på å styre prosessen og styre saken. Dersom møteleder engasjerer seg

for mye i saksinnholdet, vil han lett tape oversikten over prosessen som beveger møtedeltakerne mot målet.

Jeg vil nå ta for meg noen tips og råd vedrørende møteledelse, og følge møtet i sine forskjellige faser fra forberedelse til avslutning.

## FORBEREDELSE

---

- Alle møter krever forberedelse, de korte ofte mer enn de lengre.
- Tenk igjennom hva vi ønsker å få ut av møtet: selve resultatet – prosessen og effektmålet. Trenger jeg dette møtet, eller kan vi oppnå det samme ved å arbeide på andre måter?
- Hvem kan bidra under møtet? Effektivt antall er ofte ikke flere enn seks. Hvilke interessenter bør med?
- Lag en saksliste med saksnummer – tema – ansvarlig/eier – og formålet med hvert saksnummer. Fastsett start og sluttidspunkt. Sett av tid til tilbakemelding fra deltakerne under punktet «Eventuelt».
- Send innkalling i god tid med saksliste og ev. vedlagt materiell med avklaring om hvem som skal forberede seg til hva.

## INNLEDNING TIL MØTET

---

Stikkord: **forventningsavklaring**. Ta straks initiativet og innled ved å angi hensikten og målet med møtet og tiden som er satt av. Sjekk om det finnes en felles forståelse for møtets hensikt/mål, om noen av deltakerne har andre forventninger til møtet, og spør om de har noen temaer som de ønsker å ta opp under eventuelt. Det er viktig at vi får luftet eventuelle uklarheter om forventninger så tidlig som mulig i møtet, for dermed å kunne behovsjustere så tidlig som mulig. Det er viktig at møtet har energi og dynamikk. Hvis man holder seg kun til den planlagte agendaen uten evne til å behovstilpasse, kan det føre til at deltakerne ikke føler seg ivaretatt, gir lite av seg selv og overlater alt ansvaret til møteleder.

---

## INVOLVERING I MØTET – STILLE GODE SPØRSMÅL

---

Stikkord: **Spørsmål er møteleders viktigste redskap.** Det er viktig å få deltakerne til å kjenne seg betydningsfulle – gi anerkjennelse og skap tillit. Det er viktig å involvere alle ved å benytte flere spørreteknikker:

- **Generelle, åpne spørsmål:** «Hva mener dere om den saken?» kan være en god innledning. Hvis du ser at det kun er noen av deltakerne som er med i ordskiftet, kan du la spørsmålet gå videre rundt bordet slik at alle får uttrykt sin mening.
- **Direkte spørsmål:** ofte ja/nei hvis du ønsker en klar stillingtagen til en problemstilling.
- **Utdypende spørsmål:** «Hva mener du egentlig?» – «Kan du gi eksempel?» – «Hvor relevant er det?». Dette kan ofte være viktig dersom noen går rundt grøten, når vedkommende snakker i «vi»- eller «man»-form, eller når du ikke forstår, eller du opplever at de andre ikke forstår helt hva som blir sagt.
- **Tilbake på sporet-spørsmål:** Når diskusjonen blir fragmentert og du føler at det ikke er noen fremdrift i diskusjonen, kan det være fornuftig å stille spørsmål og avbryte diskusjonen, og prøve å komme tilbake til det som opprinnelig skulle avklares i møtet: «Hvis vi går tilbake til vårt opprinnelige mandat/oppgave og ser det fra offerets side, hva da?».
- **Hypotetiske spørsmål:** «Hvis så, hva kan skje?» Slike spørsmål kan ofte brukes ved vurderinger av risiko.

Vi ser i dag at mange bruker PC/mobiltelfon mens de sitter i møte. Denne sideaktiviteten kan lett føre til at både PC-brukeren og de andre deltakerne mister fokus og energi. Prøv å få alle deltakerne involvert i saken som diskuteres til enhver tid. PC/mobiltelefon kan være en måte å melde seg ut av møtet på. Klapp igjen PC-en og åpne munnen oftere kan være passende stikkord.

## MØTETEKNIKKER – FÅ UT DET BESTE AV DELTAKERNE

---

Møter er vår tids organisatoriske løsning på involvering, demokrati, informasjon, utvikling, kreativitet, teambuilding, beslutninger, ledelse. Ofte opplever vi at det klages på kvaliteten når vi samles i formelle møter. Hvordan skal vi løse opp i denne motsetningen?

Det ene er møtestrukturen og det andre er relasjonen. Det er ikke slik at møteleder kan styre alt for å skape et godt møte. Har man sterk styring, kan deltakerne miste energi og kreativitet. Har møteleder lite styring, kan møtet bli kaos og gi få resultater, både saksresultater og relasjonsresultater.

Alle møter gir lederen anledning til å fremheve andres gode egenskaper og evner. Følelsen av anerkjennelse eller avvisning betyr mye for den enkelte i alle sammenhenger, men der flere er samlet, blir disse polene mellom anerkjennelse og avvisning ekstra sterke.

Gjennom kunnskap om møteledelse har møteleder et stort ansvar for å få deltakerne til å yte sitt beste.

Noen stikkord for en god møteleder kan være å ta tingene trinn for trinn, håndtere emosjonelle utbrudd, beskytte de svake, isolere problemstillinger, sørge for fremdrift og avslutte med konklusjoner og ansvar. Her er noen tips:

1. **De Bonos seks hatter:** Hver enkelt sak kan ha forskjellig formål i samme møtet. Å skape nye ideer og å ta beslutninger utgjør for eksempel to motpoler. I en redaksjon diskuteres ofte mange forskjellige saker i samme møte, og hver enkelt sak gjennomgår forskjellige faser fra idé til beslutning og gjennomføring. Dette krever forskjellig tilnærming og metode. De Bonos «seks tenkende hatter» kan være en fin metode for å skape forskjellige perspektiver, der alle møtedeltakerne konsentrerer seg om samme fokus (hatt) på samme tid avhengig av sakens status.

## DE BONOS «SEKS TENKENDE HATTER»



### Uskyldshvitt

Nøytral, upartisk, objektiv, samle informasjon og fakta. Hva er situasjonen? Hva foregår? Hva har vi av fakta?



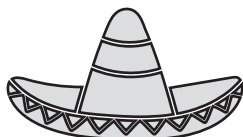
### Magefølelsen

Følelse, engasjement, reaksjon, tempera- ment, innlevelse og empati. Hva sier magefølelsen? Positive og negative følelser.



### Djvelens advokat

Kritisk, spørsmåls- stillende, motfore- stillinger, negativ ... hvorfor det ikke fungerer. Hva er risikoen? Svakheter ved forslaget? Saklig vurdering.



### Optimist

Lys, varme, ser fordelene, konstruktiv, positiv, tar sjanser, drømmer, visjoner. Hva er bra med forslaget? Hva kan vi oppnå? Hvilke muligheter gir dette?



### Frodighet

Skaperånd, kreativitet, alternativer, oppfinn- somhet nye ideer, fremmer endring og liker utfordringer. Hvilke ideer og forslag har vi? Hva kan gjøres annerledes?



### Isblå

Kjølighet og kontroll, orkesterdirigent, tenking om tenkningen, sammenfatninger og konklusjoner. Hvor er vi i prosessen? Hvordan jobbe videre? Bør vi beslutte nå?

Hvis man for eksempel skal ha en idédugnad, er det hensiktsmessig å ha den gule (optimist) og grønne hatten (frodighet) på. Det er derimot ikke lov å ha på den svarte «djvelens advokat»-hatten. Etter at man har skapt ideene, kan man slippe til den hvite (uskyldshvite) og evt. den røde (magefølelsen) hatten. Senere tar man på seg den svarte hatten og oppsummerer deretter med den blå hatten. Dette krever at alle deltakerne er innforstått med fargemetaforene knyttet til de forskjellige hattene.

De Bonos metode bidrar til at alle i gruppen får felles fokus, de Bono kaller det parallelltenkning, samtidig som det sikrer ryddighet og fremdrift. Man kan konsentrere seg om en ting om gangen, og man bevisstgjør og organiserer tenkningen. Det gir også perspektivskifter, slik at den enkelte deltaker ikke gror fast i ett perspektiv. Det sikrer at møtedeltakerne anvender både ulike innfallsvinkler og felles innfallsvinkel på et tema avhengig av i hvilken fase man har kommet.

- 2. Gule lapper er et effektivt hjelpemiddel.** Deltakerne skriver ned meninger, ideer etc. kortfattet på lapper som henges opp på veggen. Fordelen med å bruke lapper er at alle får uttrykt sin mening på kort tid, da alle arbeider parallelt. Da er det ikke bare de som er mest taleføre eller har mest makt i gruppa som blir hørt. Hvis man skriver kun ett utsagn på hver lapp, kan lappene sorteres i felles områder for å kartlegge hvilke meninger som er mest representative for gruppa. Lapper kan brukes mer enn på idéstadiet. I f.eks. beslutninger kan det brukes i valg av hvilke kriterier vi skal velge ut fra, og hvor viktig de enkelte kriteriene er, samt hvor gode de forskjellige alternativer er knyttet til hvert enkelt vurderingskriterium. Det er viktig at alle skriver stort og tydelig slik at utsagnene kan leses av de som sitter i rommet når lappene henger på veggen. Referenten kan enkelt oppsummere ved for eksempel å fotografere «lappeveggen».
- 3. Parkeringsplassen.** Ofte kommer det opp viktige temaer og innlegg som man ikke har tid til å drøfte ferdig, eller som ikke står på dagsorden og som kanskje passer bedre på et annet møte med andre deltakere. Da kan det være lurt å ha en P-plass på veggen hvor man henger opp essensen av innlegget som ikke skal tas opp i sin fulle bredde på gjeldende møte. Lederen imøtekommer vedkommendes innlegg og markerer at dette er viktig ved å henge det på P-plassen og si at det for eksempel skal tas med på neste møte. Møtedeltakeren blir på denne måten ivaretatt og føler seg mindre avvist, samtidig som man tar vare på viktige poeng.

4. **Metakommunikasjon.** I møter som i all annen kommunikasjon foregår det dialoger på to plan. Det ene planet er det formelle, som gir seg uttrykk i lyder og utsagn, med andre ord, det rasjonelle. På det andre planet foregår den enkeltes emosjonelle tolkning av utsagnene, dvs. tolkning på det ubevisste plan. Vi skiller altså mellom den intellektuelle og den emosjonelle dialogen. Den emosjonelle dialogen kan handle om f.eks. vennskap, maktkamp, angrep, dominans, markeringsbehov, kroppsspråk, sjarmoffensiv, unnaluring osv. Det er viktig at møteleder har kapasitet til å forstå begge dialogene og prøve å tolke dem. Da må kanskje andre ta seg av kaffekokingen og møtereferatet. Hvis møteleder har evne til å få med seg begge dialogene, kan det være fornuftig å stille det åpne spørsmålet: **Hva er det egentlig som foregår nå?** De fleste forstår årsaken til spørsmålet, og med en slik spørsmålsstilling kan man ofte få møtet over i en annen og ærligere modus.

## HVA SKAPER GODE BESLUTNINGER?

---

I en redaksjon er det ofte kort vei fra idé til beslutning. Generelt kan vi si at en beslutnings godhet er en funksjon av kvaliteten på beslutningen dvs. hva man har gjort av undersøkelser analysert situasjonen, de kriterier man har brukt for å velge mellom alternativer osv. Men det er også avhengig av at man får med seg organisasjonen på gjennomføringen av beslutningene, at det er konsensus i organisasjonen. I vår omskiftelig verden er det viktig at man ikke bruker for lang tid på å fatte beslutninger, spesielt i en redaksjon. Vi kan derfor sammenfatte en beslutningens «godhet» ut fra følgende formel:

---

**Kvalitet x Konsensus**

**Tid**

**= Beslutningens godhet**

---

En person som leder en beslutningsprosess, må tenke igjennom alle variablene knyttet til kvalitet, konsensus og tiden som brukes for å komme frem til beslutningen. Resultatet blir dårlig hvis kvaliteten på beslutningen er dårlig, eller hvis kun et fåtall er enig i beslutningen, eller hvis man bruker så lang tid på å komme frem til beslutningen, at toget har gått før man får gjennomført det man har besluttet. Møteleders utfordring er å balansere disse tre parameterne.

## AVSLUTNING AV MØTET

---

De fleste ønsker at det skal komme resultater ut av møtet. Alle mennesker har et ønske om å være med å påvirke. En dialog uten oppsummering og konklusjoner gir ofte følelsen av at man har kastet bort tiden. Det minste et møtereferat bør innholde, er en oppsummering av resultatet av felles anstrengelser. Det behøver ikke å være beslutninger, det kan for eksempel være at man har fått bedre innsikt i hverandres holdninger og meninger.

Men det er noen basispunkter som møteleder bør ha fokus på før man avslutter møtet:

- En oppsummering av de punktene man har diskutert, hva som er bestemt og ev. hva som må til for å komme frem til en endelig konklusjon.
- Avgjøre sammen med referent hva som skal skrives.
- Sørg for at oppfølgingsansvaret er oppfattet – hvem gjør hva og når.
- Alle disse punktene skal fremkomme i møtereferatet, men det er fordel at de overnevnte punktene er avklart og avtalt i møtet.



## EVALUERING AV MØTET

---

For å bli bedre må vi øve. Første del av det å bli bedre er å evaluere hva vi gjorde og hva vi kan bli bedre på. Det gjelder både møtedeltakerne og møteleder. Den beste måte å bli bedre på er å evaluere det møtet vi er på, her og nå, før vi går fra hverandre. Da er alt ferskt.

Vi kan stille det åpne spørsmålet. Hva var bra på dette møtet, og hva kan vi bli bedre på? Bruk gjerne lapper – da går det fort og alle får uttrykt sitt synspunkt, samt at det er lett å oppsummere for referent. Eller vi kan være mer spesifikke og stille konkrete spørsmål fra en liste:

- Hva gjorde møteleder bra?
- Hva kunne møteleder gjort bedre, ev. i hvilken situasjon?
- Hva var møtedeltakerne gode på?
- Hva kunne møtedeltakerne vært bedre på – evt. i hvilke situasjoner?
- Var dette møtet med på å fremme positiv møtekultur? Hvis ja: hvorfor?  
Hvis nei: hvorfor ikke?
- Holdt vi oss til saken?
- Ble målene nådd?
- Kom vi gjennom agendaen?
- Var arbeidsformen god?
- Var alle godt forberedt?
- Ble alle arbeidsoppgaver fordelt?
- Var alle deltakerne med i diskusjonen?
- Fungerte møtelokalene?

## STADIG BEDRE SOM MØTELEDER

---

Alle som ønsker å bli bedre må trene. Det er akseptert innen idrett, men i bedrifter tror man at man lærer møteledelse ved å gå på kurs. Hvordan kan vi bli bedre møteledere?

Det ene er ved å reflektere over egen prestasjon på det siste møtet du ledet. Du kan f.eks. la en av møtedeltakerne gi deg tilbakemelding på hva som var bra, og hva du kan bli bedre på. Det beste er å være ærlig og spørre deltakerne under evalueringen av møtet. Når du tør vise deg sårbar og er ærlig og spør, får du oftest de beste svarene. Disse vil hjelpe deg til å bli en bedre møteleder. Kunsten å spørre er ofte den minst utviklede dialogferdigheten. Det beste er å konsentrere deg om for eksempel tre sider ved deg selv du ønsker å rette på for å bli en bedre møteleder

Bruk en fast mentor internt til å gi deg feedback på din møteledelse. En du har tillit til og som ofte deltar på møtene du leder.

## MØTELEDELSE PÅ OMGANG

---

I de fleste organisasjoner er det hierarkiske strukturer selv om de skal fungere som flate i møtesammenheng. Møteleder er ofte den organisatoriske leder av prosessen. En annen modell er å la møtelederrollen gå på omgang, med det mål å utvikle bedre møter og ledere. Alle vil da over tid få et større felles ansvar for å skape en bedre møtekultur.

## OPPSUMMERT

---

- Avgrens ditt engasjement som møteleder til noen fokusområder
- Spørsmål er møteleders viktigste redskap
- Alle møter krever forberedelse
- Sjekk ut deltakernes forventninger til møtet
- Få ut det beste av deltakerne ved å skape både relasjons- og saksresultater
- Bruk forskjellige møteteknikker avhenging av situasjonen: de Bonos seks hatter, gule lapper, «parkeringsplassen» osv.
- Gode beslutninger avhenger av balanse mellom kvalitet, konsensus og tidsforbruk
- Avslutt alle møter med en oppsummering av resultatene, ansvar og når oppgavene skal utføres
- Evaluering av møtet er en forutsetning for å bli stadig bedre, det gjelder både møteleder og deltakere
- Skaff en intern mentor som kan gi deg tilbakemelding på områder du vil trene på for å bli en bedre møteleder

## KAPITTEL 20

# ... leder en kreativ prosess

**Stig Haug**, grunnlegger av Stig & Stein AS

Om din fulltidsjobb handler om å klekke ut nye ideer og løsninger, eller om du bare en sjelden gang deltar i prosjekter der det skal skapes ideer og tenkes nytt, er det ingen forskjell på hvordan du bør tenke for å bidra best mulig. For en slik setting er egentlig helt lik uansett om du skaper nye ideer hver dag eller deltar på et idéseminar en gang i året. Og uansett om du og dine kolleger har disse idémøtene ofte eller sjelden, trengs det både struktur og ledelse for at de skal fungere optimalt.

I veldig mange bedrifter og organisasjoner jeg har jobbet med, har man aldri sett på kjøreregler for idémøter som viktig. Heller ikke at de som skal lede møtet har kunnskap om hvordan man stimulerer til flere og bedre ideer. Resultatet er at man sløser med alles tid, det blir ofte mye frustrasjon i stedet for nye og spennende tanker, og det kommer sjelden noe ut av de ideene man luffer.

Men det er enkelt å få mer ut av idémøtene, enten du er deltaker eller møteleder! På de neste sidene skal jeg forklare hvordan.

Men aller først en definisjon. For et møte er så visst ikke bare et møte ...

**MØTE:** konferanse; sammenkomst (jf. telefonmøte): holde, tillyse et møte / sammenkalle (til) et møte / sjefen sitter i (et) møte / møtet er satt, hevet; politiske, religiøse møter / masse møte; (om deltakerne) møtet vedtok å ...

*Etym.: gno. mæti, avl. av mót, se imot*

**IDÉMØTE:** Er langt hyggeligere, mer inspirerende og morsommere enn idémøtets mer kjente men kjedelige fetter MØTET. Et idémøte har et tydelig mål og agenda: Her skal det produseres – og landes ideer. Det gode idémøtet kjennetegnes ellers ved at formen ofte er noe løsere enn i et vanlig møte. Et vellykket idémøte genererer flere og bedre ideer – også etter at møtet er over, fordi deltakerne får tro på egne kreative krefter.

---

## HVORDAN LEDE ET IDÉMØTE?

---

Å lede et idémøte er lettere enn du tror. Men aller først gjelder det å lære seg grunnleggende ferdigheter om samarbeid og gruppedynamikk. Uten slike ferdigheter er det bedre å avlyse et planlagt idémøte og heller legge ut på joggetur alene – i håp om at de geniale ideene oppstår der.

### **Oppskrift på et vellykket gruppearbeid**

- Gruppen må ha et felles mål.
- Gruppens medlemmer må lytte til hverandre.
- Rammer og regler for gruppearbeidet er diskutert og forstått av alle gruppemedlemmene på forhånd.
- Gruppens medlemmer har tillit til hverandre og opplever trygghet.
- Alle har ansvar for å nå gruppens mål.
- Gruppens medlemmer evner å tenke helhetlig på gruppens arbeid og fokuserer ikke ensidig på egne mål.
- Gruppen har godt humør og sterkt engasjement.
- Gruppemedlemmene gir hverandre støtte.
- Gruppen evaluerer ideene de har kommet frem til.

### **Kjennetegn på et godt idémøte**

- En forberedt møteleder
- En tydelig problemstilling
- Alle deltar aktivt
- «Ja til alt»-holdning
- Stor idéproduksjon

### **Kjennetegn på et dårlig idémøte**

- Møteleder, hvem er det?
- Uklar eller gjerne flere problemstillinger
- Uengasjerte deltakere
- «Ja, men»-holdning
- Liten idéproduksjon

## HVORDAN LYKKES MED DITT FØRSTE IDÉMØTE?

---

Hva vil det egentlig si å lykkes med et idémøte? For meg dreier det seg om at minst én av ideene fra møtet blir tatt med videre og realisert. Og gjerne at tiden fra idémøte til realisert idé er kort.

Om det er en stor og viktig idé er ikke vesentlig, i hvert fall ikke hvis det er første gangen de som hadde idémøte, jobbet sammen. Da er det mye viktigere at de får et resultat. Det er nemlig ingen god følelse verken å ha ledet eller deltatt på et idémøte der det ikke blir noe resultat. Da er det lett å føle at man har kastet bort tiden og mislyktes. For å sikre kvalitet og resultat på et idémøte du selv skal lede, har jeg noen tips:

### **Ha tydelig agenda og mål**

For at vi i det hele tatt skal ha lyst til å gjøre noe, må vi vite hvorfor. Innledningsvis i idémøtet må derfor målet introduseres tydelig. Det er også viktig med en strukturert agenda. På slutten av møtet er det viktig å diskutere om målet ble nådd. Gode møteledere skal klare å vri det meste til en suksess fordi de vet at det vil bidra til økt motivasjon for deltakerne på neste møte.

### **«Sense og non-sense»**

For at et idémøte skal være motiverende, må det inneholde både «sense» og «non-sense». Å inneholde «sense» betyr at det en gjør må oppleves som meningsskapende, samtidig som det er viktig å ha det gøy, det vil si «non-sense». Det er du som møteleder som skal sørge for at begge elementer er til stede i idémøtet.

### **Variasjon i oppgaveløsning**

Vi er alle forskjellige. Det som skaper mening for meg, behøver ikke å gjøre det for deg. Det samme gjelder for hva som er gøy. For at sense- og non-sense-prinsippet skal lykkes, må du variere arbeidsmåte hyppig. Noen synes det er morsomst å prate, andre liker å få tenke i fred og notere ned

---

sine tanker før de deler dem med andre. Noen blir helt oppslukt når de får tegne, mens andre foretrekker tredimensjonale uttrykksformer. Ved å variere arbeidsmåten, sikrer du ikke bare sense og non-sense, men også å forløse den enkelte deltakers kreative potensial. For det er når vi synes noe er morsomt, at vi virkelig er kreative.

### **Engasjement og trygghet**

Trygghet skaper motivasjon og engasjement. Jo tryggere vi er i gruppen, desto bedre motivert er vi for å delta aktivt. De som er eksperter på det området man skal utvikle ideer til, vil alltid føle seg tryggest. Erfarne medarbeidere kan også virke dominerende på yngre og mindre erfarne. Legg inn noen innledende oppgaver eller spørsmål hvor ingen er eksperter, slik at alle får opplevelsen av å være likestilte. Hva med å begynne med å tegne hverandre? Eller bygge noe sammen med legoklosser?

I tillegg er det viktig å drille de mest markante til ikke å fremme sine ideer først og oftest – det kommer garantert til å lukke munnen på de andre ...

## **HVEM SKAL BLI MED?**

---

Du bør planlegge hvilke deltakere du skal ha med på idémøtet når du selv skal sette sammen gruppene. For å sikre et mangfold av ideer kan andre ansatte som ikke er en del av det konkrete prosjektet eller avdelingen, også delta. Også eksterne med spesialkompetanse på feltet kan trekkes inn. I tillegg til å se på de faglige kvalifikasjoner og erfaringer deltakerne har for å delta på idémøtet, bør du vurdere hvilken rolle de muligens tar i prosessen. Noen påtar rollen som idéskaper og er dyktige til å komme opp med nye ideer. Andre har en mer analytisk rolle og er dyktige til å se hva ideene kan føre til. Noen fyller rollen med å skape et godt klima i gruppen og støtter initiativ og bidrag fra andre deltakers. Alle roller er like viktige.

---

## 10 BUD FOR GOD MØTELEDELSE

---

1. Du skal styre og drive idémøtet fremover.
2. Du skal kun lede idémøtet – ikke delta. Ikke vær redd for også å stille de «dumme spørsmålene» for å få frem flest mulig tanker og innfalls-vinkler fra gruppen.
3. Du skal redegjøre for dagens program og gi klar og tydelig informasjon gjennom hele idémøtet.
4. Du skal motivere og inspirere; vær oppmerksom på alle deltakerne underveis og spør gruppen hvor de befinner seg i prosessen og med oppgavene som skal løses.
5. Du skal være fleksibel og åpen overfor gruppedynamikken og eventuelle endringer i prosessen; sørg for å ha små pauseøvelser underveis (se nedenfor).
6. Du skal etterstrebe heterogene gruppesammensetninger og få frem de ulike synspunktene i gruppen.
7. Du skal introdusere og overholde kjøreregler (se nedenfor).
8. Sørg for at alle kommer til orde; noen tenker lenge før de snakker, andre snakker lenge før de har tenkt ...
9. Du skal gi idéstøtte og ivareta gruppemedlemmer underveis i prosessen.
10. Pass på tiden og hold pauser underveis.



## PAUSEØVELSER

---

- Gi deltakerne et kinderegg hver
- Ha med pilsjill
- God plass? Fem minutter med innebandy
- Dårlig plass? Spill Svarte-Per
- Fargeblyanter og A3-ark – tegn portretter av hverandre
- Plastelina – lag skulpturer
- Utepause – hoppetau, strikk og pil og bue

## KJØREREGLER

---

- Alles ideer og innspill er like verdifulle
- LAG alle ideer først – bli enige om hvor lenge
- LAND til slutt – det vil si velg de beste ideene
- I LAGE-fasen er det kun lov å si JA, OG
- «JA, MEN» eller «NEI, MEN» to ganger i LAGE-fasen og man må stå på gangen ...

## MAL PÅ TRE FORSKJELLIGE IDÉMØTER

### 30 minutter

<b>Lederrollen</b>	Fem minutter til innledning – delta aktivt selv
<b>Antall deltakere</b>	Inntil fem – inkludert leder
<b>Arbeidsform</b>	Muntlig, i plenum + mulig å ta fem minutter to og to sammen for å diskutere
<b>Dokumentasjon</b>	Leder skriver fortløpende på flippover. Deltakerne skriver sine egne ideer hvis man jobber to og to
<b>Pauser</b>	Ingen
<b>Omgivelser</b>	På jobben
<b>VIKTIG!</b>	Selv med kun en halv time langt møte er det mulig å melde seg ut – pass på at alle er med fra starten av!

### 1 time

<b>Lederrollen</b>	Fem minutter til innledning – og fem minutter til oppvarmingsøvelse – IKKE delta aktivt selv, du skal kun lede møtet
<b>Antall deltakere</b>	Inntil ni – inkludert leder
<b>Arbeidsform</b>	Muntlig, i plenum + mulig å ta en fem minutter to og to sammen for å diskutere
<b>Dokumentasjon</b>	Leder skriver fortløpende på flippover + deltakerne skriver sine egne ideer hvis man jobber to og to
<b>Pauser</b>	En – fem minutter lang
<b>Omgivelser</b>	Alt annet enn det møterommet / møtestedet dere pleier å bruke
<b>VIKTIG!</b>	Pass på at folk faktisk tar pause når det er pause og ikke begynner å ringe eller diskutere videre

**1/2 dag (3 til 5 timer)**

<b>Lederrollen</b>	Ti minutter til innledning – og ti minutter til oppvarmingsøvelse(r) – IKKE delta aktivt selv, du skal kun lede møtet. Hvis møtet omfatter matpause, bør møteleder starte opp igjen med ny oppvarmingsøvelse.
<b>Antall deltakere</b>	Inntil ni – inkludert leder
<b>Arbeidsform</b>	Muntlig og skriftlig. Gjerne flippover på veggene som deltakerne skriver ideer på. Inntil tre mindre gruppearbeid à 15 minutter (to til tre i hver gruppe).
<b>Dokumentasjon</b>	Deltakerne skriver selv ned alle sine ideer.
<b>Pauser</b>	Tre pauser à ca. 10 minutter – hvis møtet varer ca. tre timer. Tre pauser à ca. 10 minutter + matpause på ca. 20 minutter – hvis møtet varer over fire timer
<b>Omgivelser</b>	Alt annet enn det møterommet / møtestedet dere pleier å bruke
<b>VIKTIG!</b>	Minst en av pausene bør være utendørs – det trengs frisk luft til så lange idémøter!

## KAPITTEL 21

# ... styrer din egen tid

**Mette Malka**, tidligere direktør i Idéforlaget

Kunsten å mestre tiden er en livsviktig ferdighet som vi ikke lærer på skolen. De fleste av oss har en yrkesutdannelse, men de færreste har fått opplæring i hvordan vi skal arbeide effektivt. Vi «lider» av tidsmangel – uten å vite at det finnes «behandling» for det. Å mestre tiden betyr å mestre seg selv – og det kan du lære litt om nå.

### TIDEN SOM RESSURS

---

Tid er en ressurs som er ytterst demokratisk fordelt. Enten du er rik eller fattig, flittig eller doven, genial eller dum, har du nøyaktig like mye tid til disposisjon som noen annen. I motsetning til andre ressurser kan tid verken kjøpes eller selges, lånes eller stjeles, lagres eller spares, fabrikeres, mangfoldiggjøres eller foredles. Den kan bare brukes. Og den forsvinner – enten du bruker den eller ikke.

*Den som mister en time om morgenen,  
leter hele dagen etter den.*

Harry Lorayne

### **Hvor mye tid har vi egentlig?**

Vi begynner alle med de samme 24 timene hver dag. De fleste konstaterer at disse timene ikke strekker til for halvparten av det vi vil utføre. Det virker som det aldri er tid nok til å unngå en konstant følelse av press. Det er som om farten er bestemt for oss, og at det blir for få muligheter til å hengi seg til de vidunderlige aktivitetene vi alltid drømmer om.

*Ta godt vare på minuttene,  
timene tar vare på seg selv.*

Lord Chesterfield

### **Begynn med deg selv**

Det ligger i den menneskelige natur å mene at årsaken til egne problemer skyldes «alle andre». Det første du må gjøre for å jobbe mer effektivt er å slutte å skylde på utenforstående faktorer. Du må selv være villig til å forbedre deg for å få herredømmet over tiden. Ikke glem at det er din tid vi snakker om!

### **Effektivitetsmønsteret ditt**

I løpet av dagen varierer den mentale og fysiske effektiviteten din i stor grad. Disse bølgetoppene og bølgedalene dukker opp på omtrent samme tid hver dag og utgjør det som kan kalles ditt effektivitetsmønster. Gjennomsnittsmennesket er mest effektivt på formiddagen og minst effektivt på ettermiddagen.

## ARBEIDSPLASSEN DIN

---

### **Fjern alt rot**

Rot er det virvaret som møter deg hver dag når du kommer inn på kontoret ditt. Det er jakken din som er slengt over en stol, det er de fem–seks rapportene som ligger på toppen av arkivskapet, det er haugen med tidsskrifter som du har stablet for å lese senere, og det er alle de inngående og utgående brevene som ligger strødd ut over skrivebordet ditt.

### **Rydd skrivebordet**

Bestem deg for å ha et ryddig skrivebord. Det innebærer å ha et system med tydelig merking. Du kan bruke kurver, men det kreves mer enn en inn- og utkurv. Aktuell merking kan være: saker i arbeid, arkiveres, leses, oppfølging, utgående post og lignende.

### **Understrek viktige fakta**

Slutt med å bla gjennom det samme materialet om og om igjen. Blant alle papirer/dokumenter du må lese, arkivere, beholde eller sende videre, er det alltid enkelte ting som skiller seg ut. Fremhev viktige ting med merkepenn. Da er det lett å finne tilbake til det vesentlige når du får behov for det.

### **Bruk papirkurven**

Papirkurven er et funksjonelt ledd i papirflyten. Kast så mye som mulig. Forsøk å komme over din følelsesmessige tilknytning til papir. Kast i stedet for å prakke rotet ditt over på andre.

### **Skaff deg gode hjelpemidler**

Sørg for at du har alle de hjelpemidlene du trenger, og at alle er operative. Slutt med å låne saks eller stiftemaskin av andre hver gang du trenger det. Ikke minst må du sørge for å ha effektive arkiveringssystemer og rutiner – både når det gjelder papir og datafiler.

---

---

## MENNESKER OG MILJØ

---

### **Begrens forstyrrelser**

Du kan ikke avskaffe avbrytelser. De fleste avbrytelser er spørsmål om du vil gjøre det som du får betalt for å gjøre. Jobben din går ut på å snakke med kunder, svare på ansattes forespørsler, diskutere med en kollega eller svare på et spørsmål fra sjefen. Men du kan begrense avbrytelsene, og det er du nødt til om du skal kunne arbeide effektivt.

### **Vær obs på tidstyvene**

Arbeidslivet er ingenting uten mennesker. Det er på sett og vis synd, siden du ellers ville fått mye bedre tid. Du kan ikke fjerne menneskene, men du kan prøve å kontrollere måten de plutselig avbryter arbeidet ditt på. Enkelte avbrudd er nyttige i seg selv, mens andre er fullstendig bortkastet tid. Du må lære deg å si bevisst ja eller nei til å bli forstyrret av andre mennesker.

*«Det finnes mennesker som ikke greier å kaste bort tiden på egen hånd. De blir en plage for folk som har noe å gjøre.»*

Louis de Bonald

### **Sørg for effektive møter**

Ineffektive møter er årsaken til mye tidssløsing. Men vi trenger dem – i hvert fall noen av dem, og det gjelder å få mest mulig ut av dem. Alle som innkaller til et møte, bør tenke over om møtet virkelig er nødvendig. Husk at det ikke bare er snakk om egen tid, men om tiden til alle som deltar i møtet. Vurder om du kan ta noen telefoner eller sende e-post i stedet. Når du selv blir innkalt til møte, må du forvise deg om at det er viktig før du sier ja til å delta.

(Se for øvrig kapittel 19 og 20 for tips om det å lede effektive og kreative møter.)

### **Unngå overflod av informasjon**

Vi opplever alle å få en strøm av informasjon. Det kan være overveldende, og det kan gjøre oss blinde for det vi burde ha oppmerksomheten rettet mot. Den ideelle løsningen er å analysere omhyggelig alle informasjonskilder og eliminere uvesentlig informasjon.

### **Skap klar kommunikasjon**

Mangel på klar, entydig og meningsfull kommunikasjon mellom mennesker er en vanlig årsak til at tid går til spille. Å være ettergivende overfor de ansatte eller å opptre underdanig overfor en overordnet er å sløse bort alles tid. Åpen og direkte kommunikasjon er best for alle fordi den renser luften og hindrer at tiden går med til pjatt.

## **GODE ARBEIDSVANER**

---

### **Si nei oftere**

Av alle teknikker for å spare tid, er det å si nei den mest effektive. Du klarer ikke å gjennomføre effektivitetsforbedringer med mindre du lærer deg å si nei til oppgaver du ikke bør gjøre. Mange mennesker er redde for å fornærme andre og ender opp med å leve sitt eget liv etter andre menneskers prioriteringer.

### **Bryt vaner**

Over tid utvikler de fleste mennesker bestemte måter å arbeide på som er ineffektive. Mange begynner dagen på kontoret med å lese avisen, bla igjennom papirene på skrivebordet, ta en telefon, prate med andre og så videre. Med slike vaner er det ikke rart om man ikke får utrettet noe før utpå dagen. Ineffektive vaner må brytes, selv om det ikke er enkelt.



### **Unngå utsettelse**

De fleste er flinke, ja nesten geniale, når det gjelder å finne grunner til å utsette ting. «Jeg har ikke tid», er den vanligste unnskyldningen. Resultatet er at man skyver arbeidsoppgaver – ofte de som er vanskelige og som man gruer seg til – foran seg. Disse oppgavene blir bare større og større – og mer og mer vanskelig å ta fatt på. Kunsten er å være like flink til å utføre oppgaver som man er til å utsette dem.

### **Vurder om reisen er nødvendig**

Det sies at man utvider horisonten ved å reise. Sannheten er at reising sluker mye tid og er ikke alltid like påkrevet. Det er absolutt verdt å tenke over både om reisen er nødvendig og eventuelt hvordan du utnytter tiden på reisen. Jo mer du planlegger og «timer» en reise, desto mindre forstyrrende vil den bli for deg selv og bedriften din.

### **Unngå å bli stresset**

De fleste av oss er ikke klar over at vi er stresset før det har gått for langt – og da har det som regel gått ut over helse, jobb, familie og sosiale relasjoner. Alle trenger litt press for å fungere optimalt, men både for lite og for mye press kan være skadelig. For mye press fører til fysisk eller psykisk sammenbrudd, mens for lite press fører til sløvheter og dårlig mestring av dagliglivet. Det er ditt ansvar å beherske det presset du er utsatt for. Vi vil aldri klare å beherske press hvis vi tror at det er andre menneskers ansvar å gjøre det for oss.

*Tiden er en stor læremester,  
men dessverre tar den livet av sine elever.*

Hector Berlioz

### Legg igjen problemene på jobben

Et av de vanligste problemene når det gjelder stress, er at man tar bekymringene med hjem. Hvis du har hatt en dårlig dag på jobben og fortsetter å bekymre deg over det når du kommer hjem, går det ut over familien og du ødelegger kvelden også. Neste morgen begynner du dagen med å bekymre deg over gnisningene i hjemmet og problemene på jobben. Problemene du samler opp på denne måten, skaper stress og elendighet både på jobben og i hjemmet.

## HELSE OG VELVÆRE

---

*Tiden er Guds måte å gi kreditt på.*

Ralph Boller

### Ta pauser

Å arbeide i lange perioder uten pauser er ikke effektiv utnyttelse av tiden. En pause behøver ikke nødvendigvis å være en hvilepause. Å skifte til en annen type arbeid er faktisk vel så avspennende som det å slappe av. Å skifte fra sittende til stående stilling, bytte fra mentalt til fysisk arbeid eller spasere rundt på kontoret eller rundt kvartalet kan være en god erstatning for en hvilepause.

### Mosjon er viktig

Hvis du er for opptatt til å mosjonere, har du for mye å gjøre. Bortsett fra at regelmessig trening er bra for lunger, hjerte og fordøyelsessystemet, kommer det deg til gode i arbeidet. Energien du har til arbeidsoppgavene er helt avhengig av din fysiske form. Alle har godt av trening, og vi behøver ikke å oppsøke gymsalen eller helsestudioene for å komme i form. Gjør noe som du synes er moro, ikke et ork.

### **Spis sunt**

Vi trenger sunn mat hvis vi vil ha en kropp som gir oss den energien vi trenger for å fungere godt. Det er vanskelig å oppnå topp ytelse hvis kroppen er trett og overvektig. Tenk igjennom dine egne spisevaner og finn ut hvordan du kan forbedre kostholdet.

### **Sov nok**

Hvis du står opp frisk og opplagt, har du fått tilstrekkelig hvile. Hvis du må tvinge deg til å stå opp om morgenen, har du lurt deg selv – og får svi i form av mangel på energi resten av dagen. Søvnbehovet varierer fra menneske til menneske, og alle bør finne ut hva som er riktig for seg.

### **Kom i balanse**

Vi trenger balanse i livet. Balanse mellom det vi har lyst til å gjøre og det vi er nødt til å gjøre. Vi trenger balanse mellom jobb og familie, mellom arbeid og fritid. Hvis vi bare er opptatt av jobben, blir vi kjedelige. Til slutt kan arbeidet fylle all vår tid. Når arbeidet tar slutt, blir livet tomt.

### **Sett deg mål**

Mål gir livet mening. Uten mål har arbeidet og livet for øvrig liten eller ingen mening. Et mål virker som et lys i mørket. Det bestemmer retningen. Men det er ikke nok bare å ha en vag forestilling om målene sine. Målene må være veldefinerte og fortrinnsvis utformet skriftlig. Én ting er å tenke på noe, noe annet er å skrive det ned.

*Tiden strekker til for den som bruker den.*

Leonardo da Vinci

### **Bruk arbeidstiden**

Den tiden vi tilbringer på jobben, er ikke noe mål på hvor effektive vi er. Ofte er det de som tilbringer mest tid på jobben, som er mest ineffektive. Problemet er at de lange arbeidsdagene skjuler hvor ineffektive disse menneskene i virkeligheten er. De kan bli farlige forbilder i bedrifter hvor lange arbeidsdager er viktigere enn det som blir gjort.

### **Beskytt helgene**

La ikke arbeidet gli over i fridagene med unntak av i nødstilfeller. En helg med avslapning helt borte fra kontorets krav kan bidra til mer effektiv bruk av tiden i kommende uke. Planlegg helgene dine – da blir de en åndelig oppstiver for hele uken og gir deg et motiv til å få ukens arbeid gjort i tide.

## TIDSPLANLEGGING

---

### **Begynn å planlegge**

Det finnes ikke nyttigere bruk av tiden enn å planlegge. Jo mer tid vi bruker på å planlegge en oppgave, desto kortere tid bruker vi på å utføre den. Sett av tid til planlegging hver dag. Noen foretrekker å utføre planleggingsarbeidet som det første de gjør etter at de har kommet på kontoret – andre planlegger før de slutter for dagen når begivenhetene er ferske i hukommelsen. Tidsplanlegging kan gjøres når og hvor det passer deg best.

*Vi må bruke tiden som et redskap, ikke som en sofa.*

John F. Kennedy

### **Skaff deg oversikt**

Enten du setter opp en dagsplan eller en ukeplan, er det viktig å skaffe seg oversikt over dagens eller ukens gjøremål. List alle oppgaver og prioriter rekkefølgen for når du vil gjøre de enkelte oppgavene.

### Jobb systematisk

Det er lurt å samle «like» arbeidsoppgaver, skaffe seg de fakta man trenger for å gjøre disse oppgavene og så sette i gang med arbeidet. Å svare på telefonhenvendelser eller å gjennomgå e-post er typiske oppgaver som bør slås sammen. Ta én ting av gangen og gjør den ferdig!

*Man har alltid tid til det man vil gjøre.*

Julius Lange

### Prioritering i praksis

Både i jobben og hjemme har vi mange ting å utrette. Noen er små, andre er mer betydningsfulle. I hvilken rekkefølge velger vi vanligvis å gjøre disse tingene:

- Det vi liker før det vi ikke liker.
- Det som er fort gjort før det som tar tid.
- Det som er lett før det som er vrient.
- Det vi kan før det som er nytt for oss.
- Det som haster før det som er viktig.
- Det vi får ordre om før det vi selv ønsker.

Dette er den mest «menneskelige» måten å prioritere på, men som vi alle skjønner, ikke den mest effektive.

### Det viktigste først

For mange er det nok å skille mellom de to kategoriene «haster» og «viktig». De fleste får problemer med tidsbruken fordi de bruker for mye tid på ting som haster, men som ikke er viktige. Veldig ofte blir viktige oppgaver – som ofte er langsiktige prosjekter eller aktiviteter som krever nøye forberedelse og planlegging – lagt til side fordi «noe det hastet mer med dukket opp». Vi må lære oss til å prioritere det som er viktig før det som haster.

### **Delegering er nødvendig**

Man behøver ikke å være direktør for å delegere. Foreldre som ikke delegerer husarbeid til sine barn, gjør både seg selv og sine barn en bjørnetjeneste. Din evne til å delegere er i stor grad bestemmende for din effektivitet. Når du delegerer, overlater du en oppgave til et annet menneske og gir vedkommende myndighet til å utføre den, men ansvaret forblir hos deg. Men husk at det å delegere oppgaver som verken du eller noen andre har lyst til å gjøre, ikke er å delegere, men å kommandere. Lær deg til å delegere de utfordrende og berikende oppgavene.

*Den som vinner tid, vinner alt.*

Benjamin Disraeli

---

## PLANLEGGING I PRAKSIS

---

### **Bruk et godt planleggingssystem**

Hensikten med et planleggingssystem skal være å holde deg å jour med alt du må gjøre, og å sørge for at du kan konsentrere deg om å arbeide istedenfor å bekymre deg om det. Ved å notere ned alt du har å gjøre, slipper du å gå rundt og huske på det. Hjernen fungerer for de fleste av oss dårlig som notatblokk. Sett deg godt inn i systemets muligheter, slik at du kan utnytte det fullt ut. De fleste planleggingssystemer er løsbladssystemer – noe som er helt nødvendig for å oppnå fleksibilitet i planleggingen.

### **Dagsplanlegging**

Mange planleggingssystemer har ett ark for hver dag. Fordelen er at man har god plass å skrive på, mens ulempen er at det blir umulig å sette inn ark for mer enn to måneder av gangen. Det som er viktig når det gjelder dagsplanlegging, er at man ikke starter hver uke med optimistisk å notere alle oppgavene på mandag. I så fall fører man alle de oppgavene man ikke rekker over til tirsdag, så til onsdag og så videre. Dette er direkte sløsing med verdifull planleggingstid.

---

### Ukesplanlegging

Bruker du et planleggingssystem som du kan planlegge en hel uke av gangen med, får du som regel plass til å sette inn ukeplaner for hele året med en gang. Du slipper dobbeltføring og flytting av ark frem og tilbake. I tillegg er sannsynligheten større for at du planlegger en uke fremover (ikke én og én dag), og da er sjansene for at du lykkes både med planleggingen og selve arbeidet, mye større.

### Oppgaveplanlegging

Bruk gjerne oppgaveark til å dele opp store prosjekter i overkommelige deler. Sett tidsfrister for når du skal arbeide med hver enkeltdel og noter disse inn i planleggingsdelen. Skriv gjerne med forskjellige farger, eller bruk markører i forskjellige farger for å understreke prioriteringsrekkefølgen. Sett en hake ved det du har gjennomført i stedet for å overstryke det slik at det blir uleselig. Listen kan få betydning i ettertid.

*Død, skatter og fødsler! Det er aldri noen  
beleilig tid for noen av delene.*

Margareth Mitchell

### Sett av tid til ting som dukker opp

Ikke glem at det alltid vil dukke opp uforutsett arbeid som krever din oppmerksomhet, og som spiser opp tid som du hadde tenkt å vie til annet arbeid. Ved å sette av tid til det uforutsette, beholder du fleksibiliteten og overbelaster ikke deg selv.

### Jobb rasjonelt

Prøv å unngå å skrive oppgavene om igjen og om igjen. Det er bortkastet tid. Finn frem til et system hvor du ikke «overfører» oppgavene fra én dag til en annen. Høyst sannsynlig kommer du ikke igjennom alle de oppgavene du planlegger hver dag. Men har du jobbet i tråd med dine prioriteringer, har du fullført de viktigste oppgavene – og det er det tidsstyring dreier

seg om. Oppsummer gjerne hver dag med spørsmålet: «Har jeg brukt tiden godt i dag?»

## NOEN SISTE ORD ...

---

Tidsstyring og glede hører sammen. Arbeid er bare morsomt når du har det under kontroll – og fritid er bare gøy når du kan slappe av uten skyldfølelse. Hvis du begynner å praktisere de tipsene du har fått nå, vil du ikke bare få gjort mer – du vil også få mer ut av livet ditt.

*Elsker du livet, så kast ikke bort tiden,  
for den er det stoffet som livet er laget av.*

Benjamin Franklin

### OPPSUMMERT

---

- Skaff deg oversikt over hva du har å gjøre
- Skriv ned oppgavene dine og prioriter rekkefølgen
- Gjør det viktigste først
- Ta en oppgave av gangen og gjør den ferdig
- Hold orden på papirer og datafiler
- Ha et ryddig skrivebord og kontor
- Begrens forstyrrelser
- Skaff deg gode hjelpemidler
- Si nei oftere
- Bruk papirkurven



## KAPITTEL 22

# ... forebygger og løser konflikter

**Marit Mogstad**, psykolog

Å kunne håndtere og løse konflikter er en viktig egenskap for en redaksjonell leder. For, som vi vet, kreative og dynamiske miljøer som de journalistiske, er også konfliktfylte.

### KONFLIKT – HVA ER DET?

---

**En definisjon:** En konflikt er kollisjon mellom interesser, verdier, handlinger eller retninger. (Edward de Bono) Kan også defineres slik: En situasjon der en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere andre i forhold til et eller annet mål. Konflikt handler ikke bare om sak, det handler også om følelser, ofte sterke følelser.

Konflikt og uenighet er ikke nødvendigvis det samme. Det kan være nyttig å klargjøre skillet mellom uenighet og konflikt: Vi kan være dypt uenige i sak, samtidig som vi respekterer hverandre og ikke er i konflikt. Konflikt blir det først når noen føler seg såret, truet eller urettferdig og dårlig behandlet. Uenighet blir til konflikt når dårlige eller ubehagelige følelser blir en del av bildet. Og her er det den enkeltes *opplevelse* som teller, ikke motpartens intensjoner eller hensikt. En motpart er like opprørt uansett om du synes det er rimelig eller unødvendig.

---

## HVA SKAPER VANLIGE KONFLIKTER?

---

Det er ulike typer konflikter: verdikonflikt, behovskonflikt, vurderingskonflikt og rolle-/maktkonflikt. Verdikonflikter kan bli kompliserte og vonde. Vi har behov for å oppleve at det vi holder som riktig og viktig i livet, det blir respektert av andre. Når noen uttrykker helt andre verdier enn vi selv står for, er det ofte provoserende og setter i gang sterke følelser. Det blir vanskelig å sortere og vise de andre respekt, og da er vi i gang.

Konflikter kan være positive eller negative, skjulte eller synlige, små og store, viktige og uviktige. Utfordringen er at en del av de små kan bli store hvis de ikke håndteres på en ok måte i tide.

På arbeidsplassen har vi ulike roller og interesser, ulike meninger og vurderinger. Det kan skape motsetninger som er helt naturlige. Motsetninger som er nødvendige, effektive, sunne og konstruktive. Vi trenger motsetninger og diskusjoner for å utvikle oss. Det gir rom for å få frem nye tanker og utfordringer. Uenighet og motsetninger kan fort, men ikke nødvendigvis, lede til konflikter. Konflikter oppstår når noen føler seg såret eller truet, eller opplever en mangel på respekt fra den andre part. Konflikter er en naturlig del av hverdagslivet og handler både om saker, relasjoner og følelser.

Mange gryende konflikter er egentlig rene misforståelser. Vi misforstår og mistolker hverandre mye oftere enn vi er klar over. Jeg tolker ditt utsagn og din oppførsel slik de kommer gjennom mine høyst personlige filtre. Disse filterne er installert og utviklet gjennom den kultur, oppdragelse, læringshistorie og erfaring jeg har blitt utsatt for gjennom livet frem til i dag. Du har dine filtre som er et resultat av dine erfaringer. Poenget er at samme hendelse, samme forsøk på å være morsom, samme raske bemerkning, kan forstås av deg og meg på ganske forskjellig vis. Jeg synes det var morsomt, du synes det var ubehøvlet og langt over streken. Ganske ofte har ingen av oss rett eller feil, vi bare filtrerer forskjellig.

Det er noe annet når avtalte spilleregler er brutt, handlinger strider mot lover og regler, eller faller klart utenfor det arbeidsplassen aksepterer.

---

I noen konfliktsituasjoner finnes det en «gjerningsperson» og et eller flere «offer». Langt oftere finnes det misforståelser, ubetenksomhet og dårlige vaner.

På arbeidsplassen oppstår mange konflikter på grunn av forskjeller som er vanskelig å godta. Stil, språk, standarder, tempo, holdning til samarbeid og konkurranse, er noen eksempler. Ellers er opplevd urettferdighet en svært vanlig grunn. Skjevfordeling av arbeidsbyrde, utfordringer, privilegier, belønninger eller konsekvenser skaper lett konflikt.

---

## HÅNDTERING AV KONFLIKTER – PRINSIPPER

---

### **Ta tak – gjør noe**

Det er viktig at du som leder orker å se, legge merke til, at konflikt finnes eller er i emning. Svensk forskning gjennom mer enn ti år i mange forskjellige virksomheter er helt entydig: Ledere som feier konflikter under teppet, er passive og ikke gjør noe, de bidrar til å ødelegge arbeidsmiljøet, og det medfører at dyktige medarbeidere slutter. (se: [www.langtidsfrisk.se](http://www.langtidsfrisk.se))

Mange ledere synes det er ubehagelig å ta tak i konflikter. Hovedgrunnen er at det medfører stress og ubehag med mange tanker, grubling og bekymring. Dårlige følelser følger med, og fysiske stressreaksjoner kjennes i kroppen. Hvordan du takler dette ubehaget er individuelt og henger sammen med personlighet, kultur og læringshistorie.

Vi kan synes det er så ubehagelig med konflikt at vi nekter å se at det er der. Alle andre ser det, men ikke vi. Bortforklaringer er ikke uvanlig: «det går seg til», «nå er det viktig å ikke overdramatisere». Og det er helt riktig, noen ganger. Men ikke vær for lettvint: Hvis du ikke er villig til å se og lytte, får du heller ikke vurdert om dette er noe du bør ta tak i.

Produktivitet, effektivitet, kreativitet, kvalitet og helse. Alt dette lider hvis konflikter får vokse frem uten å stoppes. Det er viktigere at du gjør noe enn at alt du gjør er riktig. Det er ok å feile og lære av det.

---

### **Undersøk saken – samle fakta**

Hva er saken? Hva har skjedd? Hvem er og har vært involvert? Hvem har sagt og gjort hva, eller unnlatt å si eller gjøre noe? Vet alle som ser ut til å være involvert, at de er det? Få frem fakta, beskriv det hele sett mest mulig utenfra (uten sterke følelser). Skill mellom faktiske hendelser og tolkninger av det som har hendt. Snakk med dem det gjelder i full åpenhet, alle involverte skal helst vite hva du gjør og hva du planlegger å gjøre. Hva er problemet sett fra ditt ståsted? Hvilke effekter har denne konflikten på arbeidet som gjøres, på arbeidsmiljøet, på produktiviteten? Det er vanligvis effekten av en konflikt som vil avgjøre om du må gjøre noe eller om du kan la det ligge.

### **Streb etter transparens**

Full åpenhet er som oftest det beste. Ikke aksepter at klager får fremsettes anonymt. Tilby felles samtaler med klageren og den saken gjelder. Krev av deg selv og dine medarbeidere at dere tar ansvar for den kritikken dere ønsker å komme med. Ha som hovedregel at du nekter å gripe inn uten deltakelse fra klageren. Vær åpen om at dette er din hovedregel. Skaff deg eventuelt ekstern støtte – fra HR eller andre steder, for å sikre en konstruktiv problemløsning.

Det finnes selvsagt unntak fra kravet om transparens, men de er sjeldnere enn vi tror. Det meste av anonym kritikk og klaging er basert på en blanding av feighet og dårlige vaner. Dessverre er det nokså vanlig å tillate slik feighet fordi mange er usikre på hvordan de kan greie å håndtere ubehaget og de sterke følelsene som ofte følger med konflikter.

### **Motarbeid redsel i din organisasjon**

Fremhev at konflikter er naturlig og normalt. Tren deg selv og andre i å se skillet mellom konflikt og uenighet. Få frem at dette kan være slitsomt, men også nyttig og sjelden farlig. Gå foran med et godt eksempel. Når et arbeidsmiljø erfarer at konflikter blir tatt tak i og at en god del av dem ender med bra løsninger, da vil tryggheten øke.

### **Skill sak og person**

I fotball gjelder det å ta ballen og ikke mannen. En person kan si eller gjøre noe som er sterkt kritikkverdigg. Samme person kan være et klokt og utmerket menneske som det er god grunn til å like og respektere. Hvis en person gjør noe dumt, er ikke den personen nødvendigvis dum! Dette er noe de fleste trenger å øve seg opp i å tenke, det er en del av gode kommunikasjonsferdigheter som bidrar konstruktivt i konfliktsituasjoner.

### **Gi tilbakemeldinger – både positive og korrigerende**

Anerkjennelse får mennesker til å trives og blomstre. Dette vet vi fra uendelige mengder forskning innen pedagogikk og psykologi. Vi lærer mest og best når vi får positive tilbakemeldinger om det vi får til og mestrer. Når vi har fått en del anerkjennelse over tid, fungerer det som en plattform hvor vi står trygt, og det er enklere å takle utfordringer og kritikk. Vi trenger også rettledning og klare beskjeder når noe ikke er bra nok. Hvis jeg føler meg trygg nok på at jeg er verdsatt og ansett som dyktig, da tåler jeg kritikk bedre, jeg greier å lytte til den uten å bruke alle mine krefter på å forberede forsvarstaler eller motangrep.

Hva du står for som leder, er helt avgjørende for hva slags kultur som utvikles på den arbeidsplassen du har ansvaret for. En kultur hvor det er en selvfølge å fremheve og snakke om det som er bra, og hvor alle vet at en får klare og saklige tilbakemeldinger hvis noe er for dårlig, virker forebyggende på konflikter og fremmer samarbeid og videre utvikling. Ledere må trene seg opp til å gi ryddige tilbakemeldinger og finne gode måter å berømme god innsats på. Husk også at de fleste trenger 80 prosent ros for å tåle 20 prosent kritikk. Halvparten av hvert fungerer ikke, det skaper utrygghet og et dårligere arbeidsmiljø.

## HANDLING – EFFEKT – RESULTAT

---

Her kommer en enkel modell for å gi tilbakemeldinger. Den hjelper deg med å skille handlinger fra virkninger, og minner deg på at det er viktig å vite hva du vil ha, ikke bare hva du ikke liker: Modellen kalles AID og er opprinnelig formulert på engelsk:

### **A action** – Handlingene

Beskriv observerte handlinger innenfor det aktuelle tema.

### **I impact** – Effekten

Beskriv effekten disse handlingene har – ønsket/uønsket (slik du ser det/kjenner det).

### **D desired outcome** – Ønsket resultat

Hva du ønsker deg, og forslag til andre handlinger

- A** Tren på å beskrive det du har erfart og observert. Hva ble sagt og gjort? Hva ble ikke gjort som egentlig var avtalt skulle gjøres? Ikke bland inn tolkninger eller evalueringer. Beskriv det som har skjedd som om du har en videofilm som beskriver hva som skjer mens du ser på filmen sammen med den det gjelder.

Eksempel: På avdelingsmøtet sist onsdag kom du nesten et kvarter for sent, og du snakket i mobiltelefonen mens du kom inn døren og fant deg en plass. Jeg har lagt merke til at du har kommet for sent til de tre siste avdelingsmøtene. Alt fra 10 til 15 minutter. Jeg kan ikke se at jeg har fått noe varsel på forhånd om at du kunne få problemer med å rekke disse møtene.

- I** Beskriv virkningen av de handlingene du har observert. Effekten på deg, på andre i arbeidsmiljøet, på kunder.
-

Eksempel: Du skjønner det at dette gjør meg litt utålmodig og misfornøyd. Det kan virke som om du ikke prioriterer våre avtalte møter, og det medfører at fem mennesker bruker av sin arbeidstid på å vente på deg. Jeg er bekymret for at flere kommer til å skli på møtetiden hvis dette fortsetter. Din deltakelse og rolle er viktig, derfor blir virkningen så dårlig. Jeg tror ikke egentlig du mener det slik, men resultatet er at du ikke viser respekt for andres tid. Jeg begynner også å lure på om du prioriterer tiden din på en bra måte.

**D** Si hva du kunne ønske deg som et alternativt resultat. Få til en samtale om hva dine og den andres mål er og hvordan de kan nås. Hvilke tiltak trengs eventuelt for å oppnå det ønskede resultatet?

Eksempel: Det jeg ønsker meg er at du kommer presis, eller at du sier fra på forhånd hvis du har problemer med å rekke det. Jeg vil også svært gjerne vite om det hvis du har spesielle utfordringer for tiden, om det er noe som presser deg ekstra mye. I mange saker trenger jeg din aktive deltakelse, din erfaring og dine ideer. Kan vi se på hvordan jeg kan få mer av det igjen? Kan det være nyttig å ta en gjennomgang av dine oppgaver og mål?

AID-modellen er nyttig for å gi ryddige tilbakemeldinger i hverdagen, om de tingene som ikke har vokst seg for store, eller hvor sterke følelser ikke dominerer. Det er nyttig å si fra om ting som bekymrer eller irriterer, før de blir for store.

Modellen egner seg også til å gi ros: Da holder det å bruke AI. Jeg beskriver for deg hva jeg har observert og erfart at du har sagt og gjort (A). Deretter forteller jeg deg hvilke flotte positive virkninger dette har på meg, på andre, på arbeidsmiljøet. (I). Det er alle de grunnene som gjør at jeg satte pris på det du gjorde. AI-modellen for ros hjelper deg til å bli mer spesifikk og krever at du tenker gjennom hva som er bra med det du liker. Spesifikk ros er nyttigere fordi den lettere tas imot av mottageren, og den

sier noe om at den positive effekten av det som gjøres, er synlig og viktig. Spesifikk ros bygger mer solid plattform enn den mer generelle: «Godt jobbet!» eller «Du er flink!» Slike generelle formuleringer er helt fint, men de skal helst blandes godt med mer spesifikk ros over tid.

## Å SKILLE FØLELSER OG FAKTA

---

Du har oppdaget en konflikt, og du er villig til å erkjenne at den finnes, og du innser at det er du som må håndtere den. Hva gjør du?

For å håndtere konflikter effektivt trenger vi:

- En respektfull holdning overfor dem vi er uenig med (skill sak og person).
- En beredskap for å gå inn på mulige nye definisjoner av de aktuelle spørsmålene. (Test ut mange mulige synsvinkler, unngå tolkninger.)
- Følsomhet for at forskjeller i kultur, kjønn og personlighet kan påvirke oppfatningen av partenes behov. (Aksepter at du selv også lett kan tenke i båser, ta høyde for det, spør og lytt mer.)
- Oppmerksomhet på utviklingen av ferdigheter innen kommunikasjon og problemløsning. (Gi tilbakemeldinger, skap en kultur hvor det er naturlig.)

For å forebygge at uenighet blir til konflikt må du som leder erkjenne dette: Folks opplevelse av en situasjon eller hendelse teller. Opplevelser kan ikke debatteres, men de kan undersøkes. Debatt om min opplevelse er riktig eller feil blir bare en ny krenkelse og drar konflikten i gang på nytt nivå. Hvis du derimot på en vennlig/høflig måte undersøker hva som har skjedd og min opplevelse av dette, kan det ofte komme frem at det har skjedd misforståelser.



### **Kjenn deg selv**

Som leder er det lurt om du kjenner deg selv og har litt oversikt over hvordan du fungerer og virker på andre i stressede situasjoner, som konflikt gjerne er. Eksempler på hva som slår ut:

- Slår du til raskt eller tenker du deg lenge om
- Ser du konflikter lett eller overser du dem
- Er du bekymret eller superoptimist
- Lytter du mye eller lite til andre
- Gir du mye eller lite anerkjennelse til andre
- Leter du etter den skyldige eller etter løsninger

Skaff deg tilbakemeldinger fra folk du stoler på tør være ærlige. Du trenger å vite om dine styrker og svakheter og eventuelle blinde flekker (det andre ser, men ikke du). Hvis det er gjennomført arbeidsmiljøundersøkelse/ medarbeiderundersøkelse på din arbeidsplass, er det nyttige innspill der.

Når du vet en del om dine styrker og svakheter, kan du planlegge bedre. Det beste er å være åpen omkring egne svakheter og planlegge slik at det ikke er svakhetene som styrer hva du sier og gjør. Du må bruke dine styrker og sørge for at dine svakheter gjør minst mulig utslag. Du kan også søke hjelp fra ressurspersoner som kan utfylle deg der du vet du ikke er så god.

Målet er å bli en leder som oppdager og gjør noe med konflikter, som gjør feil og lærer av det, som ikke viker unna på grunn av redsel for ubehag, og som heller ikke biter på alle agn som kastes ut.

### **Ta kontroll over følelsene – dine egne og andres**

Skal du bidra til å finne en løsning på en konflikt, må følelser kontrolleres og dempes. Konflikt medfører mange negative følelser som gjør folk opprørte: sinne, frustrasjon, motvilje, tristhet mm. Opprørt sinnsstemning hemmer vurderingsevnen og svekker viljen til saklighet.

Sterke følelser kjennes som et rop om å handle nå! Det kan lett gå altfor fort i et øyeblikks opphisselse. Det er nødvendig å handle og snakke på en måte som reduserer motpartens, eller partenes, følelsesstyrte oppførsel.

Kontroller hvordan du påvirker den andre parten/partene: Unngå å belønne eller forsterke aggressiv eller destruktiv oppførsel hos den andre. La være å fokusere på følelsesmessige utbrudd. Overse «søpla», det er ikke utbruddene som er saken. Utbrudd av følelser er ofte som agn, de kastes ut for at andre skal bite på. Det er et poeng å trene seg opp til å la være å bite på agn som kan bli destruktive. Hvis det blir en aggressiv kamp, så vinner ingen!

For å bidra til at opprørte personer kan bli roligere må du gi dem anerkjennelse, vise at du har hørt og forstått. Å forstå er ikke det samme som å være enig.

### **To ting du må beherske:**

#### ■ **Vis at du forstår den andres følelsesmessige tilstand**

**Bruk empatiske utsagn:** Dette er «Jeg-budskap» som gir tilbake dine observasjoner på en nøytral måte. Vær spesifikk og snakk på en ikke-truende måte.

#### ■ **Vis at du forstår den andres posisjon i saken**

**Bruk aktiv lytting:** Gjenta med dine egne ord det du har hørt den andre si. Sjekk så at det stemmer, at du har hørt riktig. Vær spesifikk, gi tilbake det du hører den andre si, helt til den andre er fornøyd med din forståelse.

### **Sett ned farten**

Sørg for å roe ned tempoet, ta deg tid til å tenke. Unngå impulshandlinger, unngå å handle basert på sterke følelser og opphisselse. Når du senker farten, får du tid til å vurdere de mulige effektene av det du har lyst til å si eller gjøre: Blir det bedre eller verre hvis jeg gjør dette?

Du må komme fra å tilfredsstille dine sterke følelser NÅ, til å løse problemet konstruktivt: som betyr uten å gjøre skade nå eller i fremtiden.

Tren på å skaffe deg tid, på å ta kontroll over når tiden er riktig for å ta tak i konflikten.

Be om en pause, foreslå å ta opp saken litt senere eller dagen etter, søk aksept fra den andre parten på dette. Foreslå en utsettelse/pause fordi du trenger det, ikke anklag den andre for noe.

### **Refokuser**

Flytt fokus fra følelsene til saken. Vi må snu oss vekk fra sinne og aggresjon. Det er som oftest lett når følelsene blir mindre sterke. Foreslå å se etter løsninger. Prøv å få aksept for dette.

### **Problemløsning**

Forutsetninger for å få det til er at begge parter er rolige nok til å slippe taket i følelsene, og at begge parter er klare for å samarbeide for å løse saken.

Bra «timing» er avgjørende for å lykkes.

### **Samle fakta og observasjoner**

Tenk som i A-en i AID-modellen. Samle observerte fakta, skill ut synsing og tolkninger. «X er helt håpløs». Spør, sjekk ut: Hva er det X sier og gjør som får deg til å tenke slik? Kan du gi meg et eksempel? «X gjør det hele tiden!» Jeg forstår at du opplever det slik, kan du trekke frem et konkret eksempel så jeg kanskje kan forstå bedre hva som skjer?

Andre viktige fakta er: Avtaler og tidsfrister som er overholdt eller ikke. Resultater som er nådd eller ikke. Dokumentert fravær, hvis det er aktuelt. Sjekk så langt som mulig om fakta underbygger folks påstander, eller om det kan være fortolkninger ut fra sterke følelser som preger saken. Finnes det gode grunner for tilsynelatende unnaslutning, privilegier eller annet?

**Sett mål: Hva er et ønsket resultat av en løsning?**

Hvordan skal det være når det er på sitt beste? Som leder med ansvar for ditt område: Hva trenger du, hvilket resultat ønsker du? Hvordan vil du helst at partene skal fungere? Hvordan ønsker du at arbeidsklimaet skal være?

**Legg en plan**

Målet er klart. Du har tatt deg tid, roet deg ned. Du har samlet fakta og observasjoner og du har analysert. Du vet hva du ønsker å oppnå. Hvordan vil du gjøre det? Hvem skal du snakke med, når og hvor. Rekkefølge på nødvendige møter. Avklaring av delmål for hvert planlagte møte. Sørg for at alle møter ender ut i en konklusjon og en avtale om neste skritt. Tenk gjennom om du trenger bistand fra noen. Planlegg hva du vil gjøre hvis det blir vanskelig, hvis du ikke oppnår det du ønsker.

AID-modellen kan være en nyttig del av samtaler med partene i en konflikt. Å skille mellom fakta og observasjoner (A) og de effektene du ser som ikke er gode (I), og ikke minst være tydelig på hva du ønsker deg eller trenger (D) er vanligvis nyttig. Her kan det være nyttig å bygge ut AID-modellen til en AID-A-modell. Den siste A-en betyr å planlegge alternative handlinger/tiltak, og lage avtaler om oppfølging.

**Implementere: Gjør det du har planlagt**

Gjør det du har planlagt. Sørg for å ha noen du kan rapportere til og tenke høyt med innimellom. Det viktigste er ikke at alt lykkes. Det viktigste er at du gjør det du har bestemt deg for og planlagt, og at du evaluerer underveis og lærer av eventuelle feil og tar godt vare på det som lyktes.

### **Konfronterende versus samarbeidsvillig språk**

En del elementer må helst fjernes fra din språkbruk, hvis du ønsker å bli oppfattet som samarbeidsvillig og minst mulig truende:

- Absolutter: alltid og aldri
- Anklagende utsagn: både de direkte og de indirekte
- Kommandoer
- Konfronterende utsagn
- Burde ha / skulle ha
- La være å svare / snakke om noe annet / bytte tema uten å begrunne hvorfor

### **Dyrk heller disse elementene**

- Jeg-budskap: snakk ut fra dine erfaringer og opplevelser
- Spesifiser: bruk eksempler, beskriv hendelser
- Skill sak og person: beskriv det en person sier og gjør (ikke hva personen ER)
- Aktiv lytting: vis at du ønsker å forstå
- Spør til du får et klart bilde
- Gi ros: si fra om det du liker, det som fungerer. Vær spesifikk

## OPPSUMMERT

---

- Jobb med å få tak i hva saken gjelder
- Undersøk hva som har fått noen til å føle seg dårlig behandlet
- Samle fakta – ikke tolkninger og syensing – hvem sa og gjorde hva, når?
- Aksepter i utgangspunktet folks opplevelser som riktige for dem, og unngå å evaluere
- Vær raus med å beklage hvis du har gjort noe eller uttrykt deg på en måte som har vært plagsom/dårlig for noen (selv om du ikke mente det slik)
- Lær flest mulig andre å gjøre det samme
- Sett klare grenser hvis noen handler eller snakker på måter som er uakseptable. Enten det handler om etikk, avtaler, eller rammer som er besluttet
- Hvis du deler ut privilegier til (eller gjør unntak for) noen, klargjør for alle hvorfor du velger å gjøre det, og vær klar på hva det handler om
- Når konflikt har oppstått: Fortell partene hva som bekymrer deg med situasjonen, hvilke effekter du ser allerede og hvilke du er redd for kan oppstå. Vær klar på hva du har behov for (av effekt) og hva dine mål er. Utfordre partene til å komme med løsningsforslag, let etter en felles positiv interesse partene faktisk kan se at de har, og bygg løsning derfra
- Unngå å fordele skyld (unntak er klare regelbrudd og lovbrudd), let etter løsninger for fremtiden
- Flytt fokus fra årsaker til løsninger

## KAPITTEL 24

# ... gir tilbakemeldinger

**Lisa Wade**, rådgiver og forfatter

Mangel på tilbakemeldinger er et problem på mange arbeidsplasser. Ofte er det relativt enkle grep som skal til for å forbedre situasjonen.

Uansett hvilken arbeidsplass jeg besøker; innenfor media, finans eller offentlig sektor, er det en melding som går igjen fra medarbeiderne: – Jeg får for lite tilbakemeldinger.

Lederne er på sin side grå i ansiktet og presset i en skvis mellom administrasjon, budsjettkrav, fag og økende forventninger fra medarbeidere om å bli sett og hørt. De føler et utmattende sug fra medarbeiderne om å komme med kommentarer som «Fin sak, Karen» eller «Godt jobbet, Simon» og reagerer ofte med å stenge seg inne på kontoret over budsjettet. Med et stikk av dårlig samvittighet.

Denne spenningen bunner i ulike forventninger mellom partene, for liten kunnskap om teknikker om å gi og ta imot tilbakemeldinger samt manglende bevissthet blant ledere om betydningen av tilbakemeldinger for produktivitet, utvikling og medarbeidernes psyke.

Den gode nyheten er at ved relativt enkle grep kan denne situasjonen forbedres. Tilbakemeldinger er ikke så tidkrevende og kompliserte som mange ledere vil ha det til, og ansvaret ligger ikke fullt og helt på dem. Medarbeidere må ta sin del av jobben for å skape en kultur hvor det er en naturlig sak å gi og ta imot tilbakemeldinger.

## HVA ER TILBAKEMELDINGER?

---

Feedback, eller tilbakemelding, oppstår når noe du ser eller observerer har en effekt på deg, og du formidler inntrykket til den det gjelder. Det kan være et stykke arbeid eller personens atferd. Feedback er personlig, fordi vi observerer og vurderer sak og atferd høyst forskjellig.

Mange tenker på tilbakemelding som en omstendelig affære, at de skal evaluere om noe er godt eller dårlig. Men forut for den formen for tilbakemelding ligger *anerkjennelsen*. Anerkjennelse betyr å se og verdsette en annen person. Medarbeidere som føler seg sett og hørt, opplever at de blir grunnleggende respektert og anerkjent. Hvis de opplever dette, kan de fleste leve med at ikke alle avgjørelser går deres vei. Å bli oversett eller tiet i hjel skaper ikke god grobunn for endringer, engasjement eller lojalitet.

Ledere blir ofte utslitte av forventningene om tilbakemeldinger fra medarbeidere. Men egentlig er det ikke ros eller ris de fleste etterspør. De ber bare om å bli sett, lyttet til og tatt alvorlig, som om det de gjør betyr noe og har en mening. Spesielt den yngre generasjon er tydelig i sine forventninger om å bli sett og få spille en rolle.

I det daglige er det den gjensidige anerkjennelsen som bygger det gode forholdet mellom leder og medarbeider. Anerkjennelse begynner med å huske navn og hilse blidt. Hvis sjefredaktører og andre ledere visste hvor mye motivasjon de sprer ved å huske noe så enkelt, ville de brukt mer tid på å lære seg navnene på sine medarbeidere – også i store redaksjoner. Å spørre, lytte, legge merke til og vise interesse for den enkelte, er neste steg. En tilfeldig heistur på 30 sekunder er en glitrende anledning til nettopp dette – og effekten er mye større enn sjefredaktøren aner. Også kolleger, nære og mer fjerne, kan spille en viktig rolle ved å være litt rausere i interessen for hverandre. Anerkjennelse skaper energi – og energi er avgjørende for å produsere dag etter dag, omgitt av de samme menneskene.

---



---

## HVORFOR ER TILBAKEMELDINGER VIKTIG?

---

Feedback er et nærmest eksistensielt behov for mennesker. Bruce Springsteen synger om at «Everybody's got a hungry heart», og det er sant: Vi har alle et behov for å bli sett, anerkjent og få tilbakemeldinger på at den vi er og det vi gjør betyr noe for noen. Etter at arbeidets betydning har økt i forhold til andre arenaer i livet, betyr tilbakemeldinger på jobben mye – kanskje uten at vi er det helt bevisst. Åpne og gode samtaler om hvordan dette behovet kan møtes helt praktisk, er likevel en mangelvare på de fleste arbeidsplasser.

Anerkjennelse er det grunnleggende, fordi det viser at jeg er en person som betyr noe og ikke bare en «allokert ressurs» eller en del av «humankapitalen». Det er motiverende i seg selv – og motivasjon er en viktig grunn til å gi tilbakemeldinger. Mennesker er ikke maskiner, og motiverte medarbeidere produserer betydelig bedre enn de demotiverte. Sjeldnere syke blir de også ...

Omsorg for medarbeidernes utvikling er en annen grunn til å gi tilbakemeldinger. Min påstand er at ledere som bryr seg om sine medarbeidere ikke nøler med å gi tilbakemeldinger, positive eller mer korrigerende. De aller fleste mennesker er opptatt av å utvikle seg, selv om noen skjuler det bak en arrogant eller likegyldig fasade. Tilbakemeldinger gir mennesker en mulighet til å se hvilken effekt de har på andre – eller hvordan et stykke arbeid kan bli enda bedre. Det er omsorg i praksis. Hvis disse meldingene gis i en respektfull ramme, hvor formålet ikke er å dømme, men å hjelpe medarbeideren til å endre atferd eller prestere bedre neste gang, vil de fleste være takknemlige. Og det bør de være. Det er en jobb å gi en sånn tilbakemelding, og den bør anses som en gave. De færreste medarbeidere ser det sånn ... og kunne kanskje trenge en tilbakemelding på akkurat det.

Den tredje grunnen til å gi tilbakemelding er å sikre felles læring og utvikling av produktet. Selvsagt kan man bare skrive om saken selv. Det

---

er jo mye raskere enn å ta veien om en tilbakemelding. Men det øker ikke kompetansen i bedriften – eller reduserer din egen arbeidsmengde på sikt. Tilbakemeldinger kan være trøttsomt, kjedelig og personlig belastende. Men det er en nødvendig og viktig del av ledergjeringen.

## DET HANDLER OM SKJØNN

---

Tilbakemeldinger vil alltid ha et element av skjønn, preget av giverens interesser og verdier. Mottakeren av tilbakemeldingen er ikke nødvendigvis på samme sted og kan lett avfeie rosen eller kritikken. Derfor er forholdet mellom giveren og mottakeren av feedback så viktig: Er dette en person jeg respekterer og hvis mening jeg tillegger stor vekt? Eller er dette en perifer person som jeg mener har manglende dømmekraft – altså ikke verdt å lytte til?

Journalistikk – og annet kunnskapsarbeid – er ikke krystallklare vitenskaper hvor det er opplagt hva som er godt og hva som er dårlig. Utførelsen av jobben innebærer stor grad av personlig skjønn. Det kan gjøre arbeidet givende og utviklende, men også vanskelig. Når er egentlig en sak god nok? Indre trygghet selges ikke på Internett, men er en stadig viktigere egenskap for dagens medarbeidere. De må evne å si «godt nok» og så gå videre til neste sak, uten å få angstrier av å gi fra seg noe som de innerst inne mener ikke er optimalt. Eller i tråd med deres standard.

Jo mer komplisert saken er, desto mer personlig skjønn er involvert, jo mer sårbar er mottakeren for feedback – og desto viktigere er det at han eller hun får det. Og jo vanskeligere er det å gi feedback. La oss se hvordan det kan gjøres.

---

## SLIK GIR DU FEEDBACK

---

Hvis formålet med tilbakemeldingen er å bidra til medarbeiderens utvikling (og det bør det være), er det viktig å gi feedbacken på en måte som ikke alarmerer medarbeidernes reptil-hjerne (de instinktive overlevelsesmekanismene) mer enn nødvendig. Bombastiske, dømmende utsagn er ikke hensiktsmessige. Prøv heller denne metoden:

- Gjengi den eller de tingene du har observert.
- Fortell hvilken effekt det har hatt på deg.
- La den andre snakke. Be om og lytt aktivt til responsen, gjenta for å sjekke at du har forstått, still oppklarende og oppfølgende spørsmål.
- Utforsk muligheter sammen. Hvordan kunne denne saken vært løst på en bedre måte? Eller hvordan kan medarbeideren justere sin atferd?

Tilbakemelding er ferskvarer. Det betyr at du gir den til den andre så fort som mulig etter at du har observert noe og gjort deg dine tanker. Bare når hendelsen står friskt i den andres sinn, har han eller hun mulighet for å lære noe av det.

Unngå sandwich-metoden. Misforstått snillisme eller mangel på mot gjør at negative tilbakemeldinger blir pakket inn til det ugjenkjennelige. En klassisk fremgangsmåte for ledere er å begynne samtalen med å være veldig hyggelig og trekke frem noe positivt. I sandwich-sammenheng er dette en god porsjon loff med smør og ost. Deretter prøver lederen å skvise inn det han egentlig har på hjertet, noe negativt – altså en sur agurk. Men etter at det sure er formidlet, prøver han å tone ned kritikken ved å trekke frem alt som er bra. Med andre ord dekker han den sure agurken med nye lag av smør og ost. Resultatet blir en forvirret medarbeider. Hva var egentlig budskapet her?

Generelt sett bør det gis mange flere positive tilbakemeldinger enn negative (men ikke nødvendigvis på en gang!), for eksempel i forholdet 5:1. Ved å anerkjenne og gi jevnlig positiv feedback underveis bygger lederen opp en buffer av trygghet hos medarbeideren. Da oppleves det ikke så fryktelig å få en mer korrigerende tilbakemelding.

---

## IKKE LETT Å TA IMOT

---

Noe av problemet ved å gi feedback, er at mange medarbeidere er ganske dårlige til å ta imot. En overdreven defensiv reaksjon, hvor vedkommende skylder på omstendighetene, kildene, tidspress eller fotografen, er ikke uvanlig. Det krever modenhet å skille sak og person og innse, ikke bare rasjonelt, men også følelsesmessig, at lederens kommentarer ikke først og fremst er et personlig angrep på deg. Den automatiske responsen er ofte å lukke igjen og begrave seg i sitt eget mismot, fremfor å gjøre det man burde gjøre: Be lederen fortelle mer. Hvorfor synes hun den vinklingen var helt feil? Hvilke kilder ville hun lagt mer vekt på? Akkurat hva ved språket er det hun reagerer negativt på?

De som klarer å stille denne type spørsmål, kan få noe positivt ut av en negativ tilbakemelding. Det betyr ikke at de nødvendigvis er enige i kritikken. Men de gjør sitt beste for å forstå hva den går ut på og hva som ligger bak lederens konklusjoner. Kort sagt lærer de noe.

Også når det vanker ros og positive tilbakemeldinger, burde medarbeideren være opptatt av det samme: Hvordan kan jeg lære noe av dette? Fint at redaktøren synes saken var bra. Men akkurat hva var det som gjorde den bra? Språket? Oppbyggingen? Andre ting? Det krever en smule frimodighet å se lederen i øynene og be henne utdype rosen, men det er mitt bestemte råd. Beskjedenhet er vakkert, men sjelden en kilde til læring.

En god tilbakemelding innbyr til dialog. Selvsagt er det enkelte tilbakemeldinger som handler om rett eller galt – for eksempel galt stavet navn eller faktafeil. Men veldig ofte handler det om ulike syn på hvordan saken kan løses. Å gå bort fra diskusjonsmodus (Jeg har rett! Nå må han skjønne det!) og heller prøve en respektfull, nysgjerrig tilnærming, skaper et bedre klima. Hvordan kan det ha seg at Petter mener det han mener? Hva ligger bak? Still spørsmål som ligger bak konklusjonen. De fleste mennesker handler rasjonelt innenfor sitt verdensbilde. Skal du klare å nå frem til Petter, må du gjøre et forsøk på å forstå hvorfor han løste saken som han gjorde, og formidle hvorfor du tenker som du gjør. Denne type dialoger bygger på gjensidig respekt og en erkjennelse av at det er mange sannheter.

---

Mange medarbeidere kan med fordel utvikle litt tykkere hud. Deres evne til å ta imot tilbakemeldinger påvirker ledernes evne til å gi. Derfor kan det være lurt å trene på å snakke om begge rollene og tydeliggjøre hvordan tilbakemeldinger bør gis og tas imot.

---

## MEN HVORDAN REKKER VI DET?

---

Utfordringen med mediebransjen er den høye produksjonen, dag etter dag etter dag. Mengden av artikler eller radio/TV-innslag er så stor at det ikke er mulig for redaksjonen å gi tilbakemeldinger systematisk. De aller største redaksjonene har daglige eller ukentlige evalueringer og forteller om ulike systemer for å gjøre dette; ved sjefredaktøren eller på omgang, skriftlig og/eller muntlig, på ledermøtet og/eller i de enkelte gruppene. I mindre redaksjoner begrenser det seg ofte til en kjapp runde rundt bordet om dagens produkt, og da er det mer eller mindre tilfeldig hva som trekkes frem.

Noen er blitt enige om et sett kriterier på forhånd og vurderer produktet og enkeltsaker opp mot dette. Det vil redusere den skjønsmessige vurderingen og bidra til andre diskusjoner enn om tilbakemeldingen bare baserer seg på den enkeltes oppfatninger. Andre legger mer vekt på coaching i forkant slik at tilbakemeldingene til medarbeideren skjer i en fortløpende dialog underveis. Det gjør saken mindre personlig og lettere å diskutere på et fellesmøte. Men i de fleste redaksjoner løser journalisten saken alene, og tilbakemeldingen blir dermed feedback på hvordan han eller hun har gjort det.

Enkelte systematiske og utholdende redaktører sørger for å gi tilbakemeldinger til alle medarbeidere minimum en gang i løpet av et år – ved å føre en skriftlig oversikt. Positiv feedback sendes på e-post med kopi til avdelingsleder og sjefredaktør, mens mer negativ tilbakemelding tas muntlig. Andre har hatt perioder med dyptpløyende (og harde) evalueringer og mener det ikke fører noe godt med seg.

## LA MEDARBEIDERNE TA ANSVAR

---

Ressursene og størrelsen på redaksjoner varierer så mye at det er vanskelig å si noe allmenngyldig om hvordan tilbakemeldingen praktisk bør finne sted. Men uansett størrelse bør ledere gjøre sitt ytterste for å fremme en kultur hvor tilbakemeldinger er en naturlig del. De mange uformelle diskusjonene mellom kolleger kan bygges ut til mer systematiske fora hvor man bytter på å evaluere produktet og gi tilbakemelding. Ledere må ikke være med på alt – og må heller ikke ta initiativ til alt. Det er eksempler på medarbeidere som kommer 30–60 minutter før arbeidstid en gang i uken for å gi hverandre faglig påfyll, for eksempel i form av tilbakemeldinger. Vi har alle et ansvar for vårt arbeidsmiljø. Medarbeidere som ønsker seg flere tilbakemeldinger, kan begynne med å gi dem til hverandre. Kort sagt må de ta ansvar for egen læring.

Denne filosofien kan overføres til medarbeidersamtalen. For ledere er det krevende, nærmest umulig, å følge med på alt medarbeiderne gjør. En god idé kan være å be medarbeideren samle de tre sakene hun var mest fornøyd med de siste seks månedene. Under medarbeidersamtalen kan hun så fortelle akkurat hva hun er spesielt fornøyd med; språk, vinkling o.a. På samme måte kan hun ta med tre saker hun ser hun kunne ha utført bedre – og fortelle hvordan. Hvis lederen får kopi av disse sakene på forhånd, kan han også forberede seg – da ligger mye til rette for en reell samtale rundt praksis. Det er alltid mer interessant enn generell synsing. Ikke gå i fallgruven ved å bruke mest tid på hva hun kan gjøre bedre. Det dvelles for lite ved godt arbeid i Norge, selv om vi vet at forsterking av det som allerede fungerer godt er mer motiverende og lærerikt enn å terpe på det som ikke fungerer.

## SUGET ETTER SJEFEN

---

Ledere må søke praktiske løsninger som gjør at de kan gi tilbakemeldinger uten at de sliter seg ut. Varianten av medarbeidersamtale (over) er et eksempel på hvordan det kan gjøres.

På tross av dette kommer vi ikke unna at tilbakemeldinger fra lederen vanligvis gjør større inntrykk enn feedback fra kolleger. Det vil alltid være ekstra gjevt å få snakke med din leder om det du holder på med. Eller få anledning til å drøfte journalistikk med sjefredaktøren. I harde økonomiske tider burde vi kanskje tenke nytt rundt frynsegoder: Kanskje er en mindre rundebordssamtale med sjefredaktøren et nytt frynsegode – månedens heldige utvalgte? Eller at lederen spiser lunsj med en medarbeider i uken – og dermed sikrer litt kvalitetstid for den enkelte?

### OPPSUMMERT

---

- Medarbeidere trenger tilbakemeldinger – og får sjelden nok av dem
- Tilbakemeldingens viktigste funksjon er at medarbeiderne blir sett og anerkjent
- Avklar medarbeidernes forventninger til tilbakemeldinger – og vær tydelig på dine forventninger til medarbeiderne.  
Hvordan kan dette fungere for begge parter?
- Gi mange flere positive tilbakemeldinger enn negative, gjerne 5:1
- Utdyp ros – medarbeidere lærer av de positive tilbakemeldingene
- Gi medarbeiderne ansvar for egen læring. De må gi flere tilbakemeldinger til hverandre
- Tenk kreativt rundt praktiske løsninger for å gi tilbakemeldinger effektivt
- Ikke glem at det er en konstant lengsel etter at sjefen skal se akkurat meg – og spre din glans så ofte som mulig

## KAPITTEL 24

# ... gjennomfører medarbeidersamtaler

**Brit Hovde**, tidligere spesialrådgiver HR

Brukt på riktig måte kan medarbeidersamtalen bli et nyttig og viktig verktøy både for bedriften og medarbeiderne; den kan bidra til at bedriften når sine mål, og at medarbeiderne får hjelp til å gjøre jobben bedre og samtidig utvikle seg faglig.

### HVA ER EN MEDARBEIDERSAMTALE?

---

En medarbeidersamtale er en dialog mellom to likeverdige parter, medarbeideren og lederen. Den skal ta utgangspunkt i bedriftens overordnede mål og strategi, aktuelle satsingsområder og den enkeltes stillingsbeskrivelse. Den er et hjelpemiddel for å sette individuelle mål og evaluere resultater. Samtalen skal bidra til å skape en felles forståelse for helheten, av mål og prioriteringer, slik at hele bedriften trekker i samme retning og den enkelte ser sine egne mål satt i en større sammenheng. I tillegg skal den ha fokus på medarbeiderens selvstendige ansvar for egen jobbsituasjon, utvikling og kompetanse.

Samtalen skal være et hjelpemiddel for å avdekke gjensidige forventninger, realistiske muligheter og rammebetingelser på kort og lang sikt. Den skal bidra til å skape motivasjon, engasjement og utvikling av gode mellommenneskelige forhold i organisasjonen.

Samtalen skal være konfidensiell. Innholdet kan ikke refereres til andre i organisasjonen uten at medarbeider og leder i felleskap er enige om dette.

Medarbeidersamtalen erstatter ikke daglig kontakt og tilbakemelding, men er en formell og strukturert samtale som kommer i tillegg.



## HVORFOR GJENNOMFØRE MEDARBEIDERSAMTALER?

---

Medarbeidersamtalen er et hjelpemiddel for å beholde og utvikle bedriftens medarbeidere. Samtalens viktigste fokus er ansvarliggjøring, utvikling og kompetanse. Den innebærer en forpliktelse fra bedriftens side og engasjement fra medarbeiderens side. Den er kanskje lederens beste mulighet for å stimulere og motivere medarbeideren til positiv og målrettet innsats, og den er med på å sikre at alle jobber mot et felles mål.

Samtalen skal bidra til å sikre at kompetanse- og karriereutvikling både bidrar til å oppfylle medarbeiderens ønsker og behov, i tillegg til at bedriftens interesser blir ivaretatt.

Alle har et ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Medarbeidersamtalen gir den enkelte en mulighet til å påvirke, og dermed til å ta økt ansvar for seg selv.

I samtalen blir det fokusert på hvordan vi snakker sammen, og hva vi snakker om. Dermed åpnes nye muligheter for forbedret kommunikasjon mellom leder og medarbeider, noe som igjen vil kunne føre til mer åpenhet og tillit i arbeidsforholdet.

## HVEM SKAL GJENNOMFØRE MEDARBEIDERSAMTALER?

---

Forutsetningen for de bastante formuleringene i dette avsnittet bygger på at bedriftens øverste ledelse har besluttet at medarbeidersamtaler skal gjennomføres i organisasjonen. Manglende beslutning hindrer selvfølgelig ikke en personalansvarlig leder å gjennomføre dette i egen avdeling. Som virkemiddel for ansvarliggjøring og utvikling fungerer samtalen på hvilket som helst nivå, men de mest verdifulle resultatene får man i organisasjoner der medarbeidersamtaler gjennomføres på alle nivåer.

Hvem har ikke nytte av å være med på å påvirke sin egen situasjon? Svaret er selvfølgelig: ingen. Derfor er utgangspunktet at alle i en organi-

sasjon bør gjennomføre en medarbeidersamtale med sin nærmeste leder. I tillegg er dette lederens mulighet til å «se» sine medarbeidere som selvstendige individer, og ikke bare som del av et team eller en avdeling.

Alle ledere med personalansvar bør derfor ha en plikt til å gjennomføre medarbeidersamtaler. For medarbeiderne er samtalen en rettighet.

Ideelt sett begynner medarbeidersamtaler på toppen i organisasjonen, det vil si at toppleder har sin medarbeidersamtale med styreleder. Målene for bedriften og for toppleder er blant annet tema. Deretter gjennomfører toppleder samtaler med sine ledere i ledergruppen og de overordnede målene brytes ned til delmål for hver enkelt leder. Deretter «sildrer» prosessen videre nedover i organisasjonen, og målene brytes ned til stadig mindre delmål, helt til hver enkelt i organisasjonen kjenner mål, ønskede resultater, hvordan jobben skal utføres og hvilke individuelle forventninger som gjelder. Prosessen sikrer at alle jobber mot samme mål, og at alle i tillegg til sine egne delmål også får en forståelse for helheten.

## HVIS EN MEDARBEIDER IKKE ØNSKER Å GJENNOMFØRE SAMTALEN?

---

Hva skjer hvis en medarbeider ikke ønsker å bruke sin rett til å gjennomføre en medarbeidersamtale? I praksis vil det si at vedkommende avstår fra å ville påvirke sin egen situasjon? Det er lederens ansvar å avdekke hvorfor medarbeideren reserverer seg og bidra til å finne en løsning.

1. **«Unødvendig med medarbeidersamtale, vi snakker jo sammen daglig»**  
Lederens oppgave blir å informere om forskjellene på den daglige praten og den strukturerte samtalen, gjerne med fokus på tid og mulighet til en grundigere dialog om viktige tema i medarbeiderens arbeidssituasjon.

## 2. «Ønsker ikke en samtale på tomannshånd med min leder»

Lederens oppgave blir å avdekke begrunnelsen, som ofte bunner i manglende tillit, dårlig kommunikasjon, konflikter eller lignende. I korte, uformelle samtaler kan lederen informere om at det faktisk i den aktuelle situasjonen vil være både nyttig og fornuftig å få eventuelle problemstillinger frem i lyset i en strukturert og formell medarbeidersamtale.

## 3. «Ønsker å gjennomføre samtalen med tillitsvalgt tilstede»

En samtale med en tredjeperson til stede er i utgangspunktet ikke en medarbeidersamtale slik den er definert i dette kapitlet. Lederens oppgave blir å avdekke hvorfor medarbeideren vil ha med tillitsvalgt, eventuelt gjennomføre et personalmøte med medarbeider og tillitsvalgt til stede for å rydde unna årsaken til vedkommendes reservasjon. Når dette er ryddet opp i, vil det både være mulig og anbefalelsesverdig å gjennomføre medarbeidersamtalen som planlagt.

## NÅR SKAL MEDARBEIDERSAMTALER GJENNOMFØRES?

---

Medarbeidersamtaler bør gjennomføres minimum en gang årlig. Vanligvis foreligger det en beslutning fra toppledelsen om at slike samtaler skal gjennomføres minimum én gang pr. år. Det å gjennomføre medarbeidersamtaler er ressurskrevende, og forutsetter god planlegging og forberedelse. Tidspunktet for gjennomføring av medarbeidersamtaler anbefales vurdert opp mot andre rullerende prosesser i organisasjonen, for eksempel i forhold til budsjettprosessen. Enkelte av de tiltak og aksjoner som berøres i medarbeidersamtalene, vil ofte få budsjettmessige konsekvenser, som kurs, kompetansetiltak og mulige karriereendringer.

---

## AVTALE MEDARBEIDERSAMTALE

---

Det er leders ansvar å innkalle til samtale. Enkelte ganger oppstår det behov for å gjennomføre mer enn den ene planlagte medarbeidersamtalen i løpet av året. Dette er det selvfølgelig ingenting i veien for! Lederen innkaller til samtalen minst en uke i forveien. Vanligvis er det enklest å avtale et passende tidspunkt direkte med den aktuelle medarbeideren og så bekrefte avtalen på e-post. Forberedelsesdokument vedlegges mailen, og medarbeideren oppfordres til å ta kontakt om det er behov for informasjon om selve metodikken i samtalen eller om innholdet i forberedelsesdokumentet. Det er viktig for både leder og medarbeider at det er avklart hvilke forventninger som stilles til forberedelsen før selve samtalen.

Det anbefales å gjennomføre maksimalt en medarbeidersamtale pr. dag i den perioden slike samtaler gjennomføres. Dersom lederen ikke har altfor mange samtaler (enkelte nyhetsredaktører kan fortelle om personalansvar for inntil 35 journalister!) så kan det være fornuftig å legge minst en dag innimellom hver samtale. Det er viktig at hver enkelt medarbeider møter en opplagt og godt forberedt leder som er motivert til å gjennomføre en konstruktiv og positiv utviklingssamtale med hvert enkelt individ han har personalansvar for.

Inngåtte avtaler skal fortrinnsvis overholdes uten endring av tidspunkt. Dette av respekt for medarbeideren, medarbeiderens tid og medarbeidersamtalen som verktøy (bedriften bruker mye produktiv tid til å gjennomføre medarbeidersamtaler). Det er demotiverende for medarbeideren at leder endrer avtaletidspunkt, det handler om respekt for andres tid. I tillegg gir det en signaleffekt ut i organisasjonen om at her er en leder som nedprioriterer medarbeidersamtalen, «da er det kanskje ikke så viktig allikevel?». Når jeg blir spurt om hva som kan være legitim begrunnelse for å endre tidspunktet for avtalt medarbeidersamtale, er svaret gjerne dødsfall eller lignende. Derved signaliserer jeg i det minste alvoret ved å foreta en endring.

---

## FORBEREDELSE TIL MEDARBEIDERSAMTALE

---

Det er flere viktige elementer som inngår i forberedelsen til medarbeider-samtalen. Lederens forberedelse vil oftest fokusere på følgende områder:

- Stillingsbeskrivelsen. Hvis den ikke allerede er utarbeidet, er det naturlig å bli enige om å gjøre det i medarbeidersamtalen. Hvis den foreligger fra tidligere, vil det være naturlig å revidere den
- Oppnådde resultater i forhold til handlingsplanen fra forrige medarbeidersamtale. Status, hva er oppnådd, og hva er ikke oppnådd? Hva kan gjøres annerledes og på en bedre måte fremover?
- Mål og planlagte resultater i neste periode
- Bedriftens kompetanse- og utviklingsbehov
- Medarbeiderens kompetansebehov, ønske om etter- og videreutdanning
- Karriere- og jobbutviklingsmuligheter
- Arbeidsmiljø, spesielt faktorer i innenfor det psykososiale området
- Spesielle ting som det er naturlig å ta opp i medarbeidersamtalen

De fleste organisasjoner har utarbeidet egne forberedelsesskjemaer. I tillegg finnes det et utall av forslag utarbeidet av konsulenter og kursleverandører. Hvis din organisasjon ikke allerede har et ferdig utarbeidet skjema, anbefales det å lage et enkelt skjema med utgangspunkt i følgende stikkord:

- Oppnådde resultater i forrige periode
- Planlagte mål og resultater i neste periode
- Gjeldende kompetanse og behov for kompetanseutvikling
- Dagens jobbsituasjon og ønskelig videreutvikling, eventuelt ønske om karriereutvikling og andre/nye arbeidsoppgaver
- Samarbeid, trivsel og andre arbeidsmiljøfaktorer

Medarbeiderens forberedelsesskjema bygges over samme lest, men da med medarbeiderens fokus og ståsted som utgangspunkt.

---

## PRAKTISKE RAMMER FOR GJENNOMFØRINGEN

---

Det finnes en rekke enkle og praktiske tiltak for å etablere rammen rundt en god medarbeidersamtale. Noen av disse er allerede nevnt, men tas allikevel med for oversiktens skyld:

- Vær godt forberedt, og bestem deg for hva som er det viktigste tema i samtalen sett fra din side.
- Benytt et nøytralt møterom. Ikke gjennomfør samtalen på eget kontor. Sitt for all del ikke bak et skrivebord med medarbeideren i en besøksstol på den andre siden. Husk at samtalen skal være en dialog mellom to mest mulig jevnbyrdige parter.
- Sørg for å være uforstyrret. Sett gjerne en gul lapp på døren som informerer om at medarbeidersamtaler gjennomføres.
- Skap en hyggelig og avslappet atmosfære. Sett gjerne frem kaffe, te osv. Finnes det en sofagruppe i rommet, så benytt gjerne denne fremfor møtebord/-stoler.
- Sett av nok tid, gjerne en og en halv til to timer. Og avtal aldri et nytt møte rett etterpå. Det er et dårlig signal til medarbeideren om du kikker på klokken og signaliserer at samtalen må avsluttes fordi du har det travelt.
- Slå av mobiltelefonen. Selv en mobiltelefon som vibrerer kan være nok til at en god dialog om et vanskelig og krevende emne, går i stå.

---

## RAMMER FOR INNHOLDET I MEDARBEIDERSAMTALEN

---

Begynn gjerne samtalen med noe positivt. Alle liker å få ros. Fokuser på sterke sider og på eventuelle forbedringspotensialer. Hva er det medarbeideren gjør bra, og som det kan gjøres mer av i fremtiden?

Benytt anledningen til å lytte aktivt. Som leder har du ansvaret for samtalen. Vær oppmerksom på at det særlig i innledningen av møtet er lett å falle for fristelsen og ta ordet. Inviter til dialog og still undersøkende og åpne spørsmål for å få vite mer. Ta deg tid til å lytte, og benytt pauser aktivt for å få medarbeideren på banen. Signaliser oppmerksomhet og interesse. Dette er en samtale hvor det er viktigere å lytte til medarbeideren enn å snakke selv. Vær forsiktig med å love noe utenfor dine egne fullmaktsrammer. Å love noe som ikke kan holdes i ettertid, skader både ditt forhold til medarbeideren og setter medarbeidersamtalen som sådan i vanry. En grei tommelfingerregel er å snakke 20 prosent og lytte 80 prosent.

Fokuser på temaene, ikke tillat slarv. Benytt anledningen til å gi ærlige tilbakemeldinger, og husk å fokusere på sak, ikke på person. Gi også medarbeideren mulighet til å gi deg som leder tilbakemelding. Tenk igjennom på forhånd hvordan du vil reagere dersom din lederstil får kritikk. Å ta tilbakemeldinger til etterretning, tenke igjennom dem og så på et senere tidspunkt gi en tilbakemelding, kan være et godt alternativ til å gå umiddelbart i forsvar (det er så altfor lett).

Vurder atferd og prestasjoner, snakk om dine egne erfaringer og oppfatninger. Ikke referer til hva tredjeperson sier, og snakk heller ikke om tredjeperson.

---

## INNHALDET I MEDARBEIDERSAMTALEN

---

### Vurderinger

Under medarbeidersamtalen skal leder og medarbeider sammen vurdere om oppnådde resultater er som forventet. Vurderingene gjøres i forhold til:

- Arbeidsmål/handlingsplaner for planperioden
- Hovedansvar og oppgaver som beskrevet i stillingsbeskrivelsen
- Forbedringer gjennomført innen eget ansvarsområde
- Utvikling av medarbeideren både faglig og eventuelt ledelsesmessig
- Samarbeidsforhold

Vurderingene skal være kvalitative og beskrivende. I tillegg skal medarbeideren gis mulighet til å gi tilbakemelding til egen leder om ledelse, samarbeid og organisasjon.

### Mål og resultater

Det er en stor utfordring å definere gode mål. Noen «knagger» kan være nyttige å ha med seg til denne delen av samtalen:

- S** – Situasjonsbeskrivende
- M** – Målbare
- A** – (Ansporende) motiverende
- R** – Realistiske
- T** – Tidfestede
- E** – Enkle

Hvis du får et konkret svar på spørsmålet «Hvem skal gjøre hva når?», er sjansen stor for at dere har klart å definere SMARTE mål.

### Spesielle/krevende tema

Medarbeidersamtalen er sjelden arena for «den vanskelige samtalen». «Den vanskelige samtalen» skiller seg fra medarbeidersamtalen ved at man tar for seg en situasjon som sett fra bedriftens side representerer et problem.

---



Det kan for eksempel være atferd som krever spesiell grensesetting:

- Samtaler med rent informasjonsinnhold – oppsigelser, advarsler
- Samtaler med endringsformål – for dårlig kvalitet på arbeidet, dårlig oppførsel, alkohol, andre rusmidler etc., eller omstillinger, omplasseringer, oppsigelser
- Samtaler om problematiske relasjoner – manglende motivasjon, illojalitet, langtids sykefravær, personalkonflikter, samarbeidsproblemer

Dette er tema som krever rask reaksjon fra ledelsens side, og det er ikke formålstjenlig å vente til anledningen byr seg i en medarbeidersamtale. Formålet med «den vanskelige samtalen» er korreksjon og problemløsning, og setter derfor klare krav til lederen hva gjelder fasthet og styrke, hvilket betyr at forholdet leder–medarbeider klart kommer til uttrykk. «Den vanskelige samtalen» gjennomføres ved behov på bakgrunn av kunnskap og viten om faktiske problemstillinger. «Den vanskelige samtalen» utsettes ikke med håp om at «ting ordner seg». Det skjer vanligvis svært sjelden.

Hvis det i en medarbeidersamtale er behov for å gå inn i enkelte av de krevende områdene ovenfor, vil fokus være på forbedring og utvikling. Vanligvis vil samtalen dreie seg om oppsummering av tidligere samtaler, vurdering av oppnådde resultater, positive forbedringer, videre utvikling osv.

Før du tar tak i et krevende tema, er det viktig å tenke nøye gjennom hva du ønsker å oppnå. Finn konkrete eksempler på det som kan illustrere problemet. Husk å ha med eventuell dokumentasjon. Vurder noen realistiske løsningsforslag, samt tenk igjennom hva du tror dere lettest kan bli enige om. Et godt råd under forberedelsen er å visualisere denne delen av samtalen på forhånd.

Nyttige punkter til forberedelsen av den krevende delen av medarbeidersamtalen:

- Hva er målet med å ta opp det aktuelle problemet/saken?

- Hva kan du starte med som er positivt uten å «pakke inn» det viktigste budskapet?
- Hvordan vil du sikre at dere har et felles virkelighetsbilde?
- Hvordan vil du sikre at samtalen fokuserer på det som er viktigst?
- Hva er det verste som kan skje, og hvordan vil du takle dette?
- Skriv ned det som er ditt aller viktigste budskap i denne forbindelse. Det vil i sin tur danne et godt grunnlag for handlingsplanen etter medarbeidersamtalen.

**NB:** Husk å forberede deg på en ryddig avslutning på det aktuelle temaet, slik at du ikke svekker det viktigste budskapet med noen uoverveide ord!

Det er viktig å få frem medarbeiderens reaksjoner. Lytt derfor aktivt når medarbeideren uttaler seg. Benytt «det gode øret», og sjekk ut om du har forstått den andre riktig. Be medarbeideren være konkret og komme med eksempler. I tillegg kan det være ønskelig å få utdypet argumentasjonen ytterligere. Det er viktig at du som leder forsøker å forstå hva som ligger til grunn for den handlingen og atferden du påtaler. Husk derfor at det å forstå ikke er det samme som å være enig. Påpek også forhold underveis som dere er enige om. En god regel i samtalen er «å være fast i sak og myk på person».

I løpet av samtalen er målet å få frem konkrete endringsforslag. Du bør derfor oppfordre medarbeideren til å komme med forslag til hvordan problemet kan løses og i hvilken takt. Tenk gjerne i flere trinn. Kom til enighet om valgt forslag, og bestem eventuelt selv hva du vil gjøre for å løse problemet, og meddel det.

Det vil ofte være naturlig å ha egne oppfølgingsamtaler om spesielle og krevende tema. Det dere er blitt enige om å gjøre frem til første oppfølgingsamtale, skal tidfestes og kan settes inn et eget referat. Oppfølgings-samtalene dokumenteres skriftlig, der det fremgår hva som er oppnådd i siste periode, samt hvilke nye mål som er satt for neste periode. Referatene signeres av begge parter.

### Referat fra samtalen

I løpet av samtalen vil det være ting som begge er enige om og som skal følges opp i ettertid. Dette nedfelles i et kort referat som medarbeideren renskriver etter avsluttet samtale. Dokumentet godkjennes av både leder og medarbeider, som så skal ha hvert sitt eksemplar. Dette referatet skal ikke sendes til andre, for eksempel personalarkivet. Dette er et dokument som leder og medarbeider har i felleskap.

### Handlingsplan/utviklingsplan

Medarbeidersamtalen skal også resultere i at det blir formulert mål og handlingsplaner forankret i organisasjonens strategi og overordnede mål. Dette skal være prioriterte innsatsområder i det påfølgende året. Under samtalen utformer leder og medarbeider hvilke konkrete mål og avtalte resultater medarbeideren skal oppnå.

Hensikten med utviklingsplanen er, med utgangspunkt i organisasjonens behov, å sette den enkelte medarbeider i stand til å:

- ivareta nåværende arbeidsoppgaver på en bedre måte
- ivareta nye arbeidsoppgaver
- kunne bekle andre stillinger i organisasjonen

Planen utarbeides av leder og medarbeider, renskrives av medarbeideren og underskrives av medarbeider og leder. Planen benyttes eventuelt i forbindelse med budsjettprosessen når dette er nødvendig for å stille økonomiske midler til rådighet.

Kopi av planen kan om ønskelig arkiveres i personalarkivet.

### Avslutning

Medarbeidersamtalen avsluttes med fokus på videre oppfølging. Ingen har glede av handlings- og utviklingsplaner som arkiveres i en skuff for først å bli tatt frem i forbindelse med forberedelsen til neste års medarbeidersamtale. Avslutt gjerne med å avtale tidspunkt for første oppfølgingsamtale.

## OPPFØLGINGSSAMTALER

Oppfølgingssamtaler anbefales gjennomført minimum en gang pr. kvartal, med fokus på kortsiktige mål og resultater, samt vurdering av rammebetingelser og forutsetninger for å nå mer langsiktige mål og resultater. Kanskje kan det være nødvendig med enkelte kursendringer for å sikre fremtidig resultatoppgåelse.

En oppfølgingssamtale er mer uformell enn medarbeidersamtalen og vil ofte ikke vare mer enn en halvtime. Det viktigste med samtalen er å sikre at både arbeids-, handlings- og utviklingsplan er levende dokumenter som inngår i hverdagens planer og utfordringer.

### OPPSUMMERT

- Sørg for god informasjon på forhånd om hva, hvorfor, hvordan og når
- Sørg for at både medarbeider og du selv får tid til god forberedelse
- Avtal tid for møtet i god tid, og hold fast på avtalt tidspunkt
- Benytt et nøytralt rom, og skap en uformell atmosfære
- Sett av nok tid, og sørg for å være uforstyrret
- Begynn med noe positivt, fokuser på det som er bra
- Inviter til dialog, benytt pauser aktivt i samtalen
- Still åpne spørsmål, lytt til svarene
- Vær kritisk til atferd og sak, ikke til person
- Stimuler og rettled til ansvar og utvikling
- Bli enige om en handlings- og utviklingsplan
- Avtal hvordan medarbeidersamtalen skal følges opp

**HUSK:** Å gjennomføre gode medarbeidersamtaler er en trenings-sak, og som i alle andre sammenhenger, «øvelse gjør mester».

## KAPITTEL 25

# ... gjennomfører et jobbintervju

**Janne Jarnfeldt**, people&culture lead Norge&Danmark,  
Riverty Group

Et jobbintervju må være en av de mest unaturlige situasjonene som finnes. I hvilken annen situasjon sitter man overfor en (ofte) fremmed person for å granske og vurdere vedkommende inngående i en times tid på jakt etter skjulte egenskaper eller lyter? Og hvor etterrettelig er vår subjektive vurdering?

Når man vet hvor risikabel denne «sporten» er, og hvor dyrt og kjedelig det er med feilansettelser, kan det være verdt å legge vekt på gode forberedelser til jobbintervjuet.

### VÆR BEREDT!

---

Et jobbintervju er verken en uformell prat eller et aggressivt forhør.

Et vellykket jobbintervju skal gi deg de beste forutsetningene for å velge riktig kandidat.

Gode intervjusituasjoner er preget av:

- gode forberedelser: kravspesifikasjon for stillingen og grundig CV-gjennomgang
  - enhetlig vurdering av alle kandidatene
  - ryddige rammer for møtet
  - bruk av verktøy (intervjuskjema og ev. øvelser) som er tilpasset situasjonen
-

## KAN – VIL – PASSER TIL

---

Det er tre elementer man særlig vurderer ved rekruttering av nye medarbeidere:

- **KOMPETANSE:** Utdannelse, yrkeserfaring og ferdigheter  
*Kan* kandidaten gjøre jobben
- **MOTIVASJON:** Hvorfor vil kandidaten ha jobben  
*Vil* kandidaten gjøre jobben
- **PERSONLIGE EGENSKAPER:** Vil kandidaten passe inn i stillingen og i vår bedrift

På bakgrunn av disse grunnleggende punktene setter man opp en kravspesifikasjon som igjen danner grunnlag for intervjueskjemaet.

## KRAVSPESIFIKASJON

---

Ofte velger man å søke både eksternt og internt når en stilling skal besettes. Uansett hva man velger, starter en rekrutteringsprosess ALLTID med en grundig jobbanalyse og kravspesifikasjon.

Spesifikasjonen skal inneholde følgende punkter:

- Bakgrunn for søk etter ny medarbeider (nyopprettet stilling eller erstatning)
- Konkret beskrivelse av ansvarsforhold, rapporteringsvei og jobbinnhold (med andre ord: stillingsbeskrivelsen)

### **Kompetansekategorier**

- Krav til formalkompetanse (utdannelse)
- Krav til realkompetanse (kunnskaper og ferdigheter)
- Ønske om bransjekunnskap eller erfaring
- Ledererfaring eller interesse for å påta seg lederansvar
- Evne til selvstendig arbeid / jobbmestring
- Samhandlingsevner
- Endringsvillighet

### **Personlige egenskaper**

- Evne til initiativ
- Sosiale egenskaper
- Samarbeidsevner / fleksibilitet
- Kreative evner
- Analytiske evner
- Evne til struktur

### **Andre ferdigheter**

- Språk
- IT-kunnskaper
- Spesifikke ferdigheter

### **Øvrig**

- Fleksibilitet i forhold til reising
- Disponere egen bil

### **Betingelser**

- Lønn
- Pensjonsordning
- Bilordning/incentiver

## FORBEREDELSE TIL INTERVJUET

---

Det er krevende å evaluere andre mennesker, og vurderingen vil aldri bli helt objektiv. Derfor er det viktig å involvere flere i prosessen slik at man kan sammenfatte inntrykkene sett i forhold til en definert kravspesifikasjon.

Det er dessuten nyttig å bruke verktøy (intervjuskjema og oppgaver) som gjør at man måler/evaluerer det som er viktig for å lykkes i stillingen. Det er også viktig at man måler/evaluerer alle kandidatene så likt som mulig slik at man kan sammenligne inntrykkene.

- Start med å definere hvem i selskapet som skal delta i ansettelsesprosessen. Nærmeste leder, HR eller andre.
- Bli enige om hvem som skal delta under intervjuet. Det skal være minst to personer og maks tre. Blir det for mange representanter for selskapet, vil intervjuet lett gå over til å bli et forhør. Det er vanskelig å skape et tillitsfullt forhold til kandidaten med for mange til stede.
- Når man har mottatt en bunke søknader og CV-er, er det viktig å gå strukturert til verks. Sett opp en liste over det viktigste, for eksempel formell utdanning, evne til å ta ansvar eller samarbeidsevner. Lag et skjema og vurder den enkelte på en skala fra en til fem i forhold til egnethet.
- Alle som er involvert i rekrutteringsprosessen, bør lese CV-ene individuelt uten å utveksle meninger. Ha et oppsummeringsmøte hvor kandidatene gjennomgås på bakgrunn av evalueringsskjemaet.
- Vær bevisst på å lese med et åpent sinn!
- Vurder interne og eksterne søkere på lik måte og ikke vær forutinntatt. Ha respekt for at interne søkere løper en risiko ved å flagge at man ønsker seg ny jobb. Om man ikke når opp, skal disse søkerne sitte igjen med følelsen av å ha blitt behandlet på likt grunnlag som andre.



## CV = INTERVJUVERKTØY

---

En CV er kandidatens salgsdokument og ditt verktøy under intervjuet.

Utformingen av CV-en er ditt første «møte» med kandidaten og det å vurdere en CV er faktisk svært subjektivt. Du danner deg et inntrykk som ofte er helt annerledes enn slik du opplever personen under intervjuet. Hvis inntrykkene er svært forskjellige bør det være grunn til vurdering og diskusjon.

### Slik vurderer du innholdet i en CV

- **Personlige opplysninger:** Foruten navn og kontaktopplysninger er det vanlig å ha med fødselsår og sivilstatus. Hvis fødselsår mangler, er det ofte en grunn til det! Antall barn og deres alder sier mye om personen evner å kombinere jobb og familieliv, noe som igjen vitner om ambisjoner og struktur
- **Utdannelse:** Navn på lærested, grad oppnådd med årstall og kanskje karakter oppnådd. Det kan være interessant å se på hvordan kandidaten har satt sammen sin formelle kompetanse. Har man valgt en tradisjonell vei, eller viser valgene individualitet. Har man fullført utdannelsen. Hva slags resultater er oppnådd
- **Yrkeserfaring:** Navn på selskap, tittel på stilling og årstall. Jobbinnhold i stillingen, ansvarsområder og gjerne resultater som er oppnådd. Se etter kontinuitet i ansettelsesforholdene. Er det perioder utenfor arbeidslivet. Er det hyppige jobbskift. Har kandidaten fått økt ansvar i et ansettelsesforhold som har vart lenge. Er det en rød tråd i karrieren, eller virker det usammenhengende. For ledere bør det stå noe om resultatoppnåelse.
- **Øvrig informasjon:** Kurs, styreverv og interesser. Dette er elementer som forteller mye om kandidatens initiativ, evne til å ta og bli gitt ansvar, kreativitet, arbeidskapasitet, sosiale ferdigheter, ryddighet, struktur og mye annet.

## ET ÅPENT SINN – ER DET MULIG?

---

De aller, aller fleste gruer seg til jobbintervjuet. Alle vet at man har en time å presentere seg på, og da skal alt klaffe. Kandidaten kan aldri forberede seg 100 prosent, for den personlige relasjonen som oppstår mellom intervjuer og kandidat vil påvirke samtalen i stor grad. «Trynefaktoren» spiller en viktig rolle. Begge parter lar seg påvirke av ubevisste og irrasjonelle faktorer. Vi tar med oss forestillingene våre inn intervjusamtalen.

Forskere forklarer fenomenet på denne måten:

- **Stereotypi:** Personer tillegges egenskaper ut fra egne assosiasjoner og forestillinger mer enn objektive, faktiske forhold. Har kandidaten piercing, vil det påvirke totalvurderingen.
- **Likhetseffekt:** Vi favoriserer personer som ligner oss selv.
- **Favorisering** av det som vil tjene deg selv.
- **Overvurdering** av egen vurderingsevne. Når ledere forbereder seg dårlig til intervjuet, i kraft av sin stilling.
- **Førsteintrykkseffekten:** Vi danner oss et inntrykk etter 90 sekunder.
- **Haloeffekten:** Fordreining av oppfatning, vi overser eller overfokuserer på trekk vi ikke vil se eller ikke liker.

## INTERVJUSKJEMA

---

Et intervjueskjema sikrer at alle kandidatene blir vurdert på likt grunnlag.

- Intervjueskjemaet lages på bakgrunn av kravspesifikasjonen.
  - Lag maks 20 spørsmål.
  - Vær oppmerksom på forskjellen på ferdigheter (gjøre) og egenskaper (være).
  - Følg skjemaet og still de samme spørsmålene til alle kandidatene.
  - Sørg for å stille åpne spørsmål.
-

- Be om eksempler og illustrasjoner for å få kandidaten til å utdype svarene.
- Finn frem et eller to eksempler på kritiske situasjoner man kan støte på i den aktuelle stillingen, og lag en situasjonsbeskrivelse som er enkel å formidle.
- Vurder kandidatens kommunikasjonsferdigheter, evne til empati, problemløsning, initiativ og ansvarsevne.
- Noter dine inntrykk underveis. Det er veldig nyttig å ha når man i oppsummeringen skal diskutere kandidaten med kolleger eller referere fra intervjuet til andre.

Intervjuskjemaet sikrer validitet (at man vurderer det som er viktig for stillingen) i forhold til å ta en korrekt avgjørelse. Uten et slikt skjema kan det lett bli en samtale dominert av tilfeldigheter og manglende fokus. Forskning viser at intervjuer uten intervjuskjema har svært liten «treffsikkerhet» i valg av riktig kandidat. Da vil samtalen preges av person og situasjon i altfor stor grad.

### **Intervjusituasjonen**

Sørg for å skape en god stemning under intervjuet slik at kandidaten senker skuldrene og får vist seg fra en positiv side. Hensikten er at man skal bli kjent med hverandre. Utfordrende og tøffe spørsmål stilt på en vennlig måte får større effekt og riktigere respons, som man kan lære mye mer av, enn brutale skudd fra hoften. Vær ekstra observant på kandidaten de første minuttene og noter ned stikkord for ditt førsteinntrykk.

### **Første, andre og tredje gangs intervju**

Det er vanlig å kalle rundt ti kandidater inn til første intervjurunde. Har man mange, gode kandidater eller helt spesifikke krav, kan man gjennomføre en første siling på telefon for å spare tid.

I den første runden skal man klarere om kandidaten KAN og VIL gjøre jobben, altså om kompetansen og motivasjonen er til stede. Intervjuskjemaet

lages i forhold til dette. Tester og arbeidsprøver er ikke nødvendig i denne runden. Dette intervjuet varer inntil en time.

I andre intervjurunde inviterer man inntil seks kandidater til videre prosess, og nå skal man særlig sjekke hvordan kandidatene vil gjøre jobben og hvordan de vil passe inn i organisasjonen. Husk at du både er ansvarlig for å velge riktig kandidat til organisasjonen OG riktig organisasjon til kandidaten. Personlighet og kultur skal stemme overens.

I forkant av andre intervjurunde kan man eventuelt gjennomføre tester, slik at man starter den andre samtalen med gjennomgang av resultatet. Det er nyttig læring å se hvordan kandidaten gjenspeiler sin personlighetsprofil – eller ikke. Om man ber om arbeidsprøver, kan også disse gjennomgås. Lag et intervju skjema for denne runden også, selv om skjemaet ikke behøver å være så omfattende.

De to–tre beste kandidatene går videre til finaleintervjuet. I dette intervjuet kan eventuelt ledere på øverste nivå inviteres med. Samtalen bør være så konkret som mulig og avdekke om kandidaten virkelig ønsker denne stillingen. Man må også sikre at man er enige om betingelsene. Det er dessverre mange kandidater som ender med å takke nei til et tilbud, og dermed KAN du risikere å måtte gjøre prosessen på nytt.

### **Tester og arbeidsprøver**

Enkelte ganger er det nyttig å be om arbeidsprøver som artikler, foto eller design. Be om å få disse før intervjuet slik at du er best mulig forberedt på å gjennomgå dem.

Om man ønsker å inkludere personlighetsanalyser i prosessen, kan det være nyttig å gjennomgå denne i starten på intervjuet. Testene sier noe om personens forutsetning for å lykkes i jobben. Men bare personer som er sertifisert og har lang erfaring i bruk av slike verktøy, bør gjøre dette.

Bruk arbeidsprøver og testresultater som innledning til temaer du anser som interessante å diskutere. Om stillingen fordrer svært gode samarbeidsevner, så gå inn på dette området i personlighetsprofilen, for eksempel.

### Intervjuets faser

- Legg opp til at intervjuene skal vare en time.
- Et stramt tidsskjema gjør at alle skjerper seg og holder seg til tema.
- Start det første møtet med en skikkelig presentasjonsrunde slik at det ikke er noen tvil om hvilken rolle den enkelte har. Gjør rede for tidsplanen og hvordan tiden vil bli disponert.
- La intervjuet starte med informasjon om selskapet, om den aktuelle avdelingen og om stillingen. Dette skal ta maks ti minutter.
- La så kandidaten få ti minutter til å presentere seg.
- Bruk de neste 30 minuttene på samtale/intervju med kandidaten med intervjueskjemaet som basis. La kandidaten snakke i 70 prosent av tiden og dere i maks 30 prosent. I førstegangsintervjuet er det nyttig å bruke CV-en som utgangspunkt for samtalen. Gå gjennom hva vedkommende har gjort og få innblikk i årsakene og måten jobbyttene har skjedd på.
- Bryt vennlig av om kandidaten snakker for mye – for å lede samtalen inn på temaer som er viktige. Det er din oppgave å sørge for at tiden blir brukt til relevante tema. Erfaring viser at både intervjuer og kandidat kan bruke altfor mange ord.
- Rundt av intervjuet med en kort oppsummering av det inntrykket dere har fått og spør om kandidaten har spørsmål. Gjør så tydelig rede hva som er neste steg i prosessen og når dere tar kontakt for å informere om det.

## OPPSUMMERT

---

- Lag en liste over hvilke ferdigheter og egenskaper som er viktigst, og sett opp en kravspesifikasjon for stillingen. Lag et intervju skjema
- To-tre personer gjennomfører intervjuet – verken flere eller færre
- Les kandidatens CV nøye i forkant. CV-en er ditt viktigste verktøy i samtalen
- Skap en god atmosfære som fører til en god samtale, uten preg av verken koseprat eller forhør
- Still åpne spørsmål og vent på svar. Ikke vær redd for stillhet
- IKKE SNAKK FOR MYE. Det er kandidaten som skal snakke
- Vær oppmerksom på farene ved å dømme en person for raskt eller på feil grunnlag. Grundige forberedelser er den beste måten å ta riktige avgjørelser på
- Gi aldri kandidaten informasjon om sjansene for å få jobben under intervjuet – uansett hvordan situasjonen er. Dette skal evalueres av de involverte etter at alle er intervjuet
- Unngå helt å snakke om andre søkere
- Stol på intuisjonen din i valget av kandidat

# Om bidragsyterne

**Halvor Bakken** driver barnehagen Kulturbarna og overnattingsstedet Studenterhytta i Nordmarka [www.studenterhytta.no](http://www.studenterhytta.no). Tidligere seniorrådgiver i konsulent- og rådgivningsnettverket Prudentia. Har særlig jobbet med strategisk innovasjon, e-business strategi, arbeidsprosesser og organisasjonsutvikling og prosjektledelse. Gjennomførte prosjekter for blant andre Tine konsern, Vegdirektoratet, Innovasjon Norge, Trygdeetaten, Statens Forvaltningstjeneste, Hydro Porsgrunn, Bravida og Tandberg Data.

**Stig Haug** leder selskapet Stig og Stein. I tillegg har han skrevet en rekke fagbøker om praktisk kreativitet og foreleser ved flere universiteter og høyskoler i Norge. Han holder foredrag og leder større idéutviklingsprosjekter for næringslivet. Og jobber som rådgiver og veileder for bedrifter som trenger hjelp til å sette ideene sine ut i livet. Stig er fargeblind, har svak dysleksi, skjeve hornhinner og dårlig artium. I tillegg har han strøket tre ganger på 1. avdeling jus, mistet førekortet to ganger, og har dårlig språkøre. Han har lett for å prate mye og høyt, og levere ikke tilbake bøker han låner på biblioteket.

**Brit Hovde** er tidligere spesialrådgiver HR / organisasjonskonsulent. Cand real fra UiO 1975. Over 25 års erfaring fra lederstillinger innenfor HR og organisasjonsutvikling. Bransjeefaring fra: Helsesektoren, IT, Byggindustri, Media (aviser, nett, radio, TV, IT, trykk, distribusjon). Eget konsulentfirma fra 2005, Management for hire i Edda Media. Oppdrag i Edda Digital, lokalavisene og Edda Medias støttefunksjoner (Trykk, Distribusjon, IT, Øk.), Hjemmet Mortensen Forlag, Hjemmet Mortensen Trykk. Oppdrag i div. handelsbedrifter. Noe kursvirksomhet.

**Janne Jarnfeldt** har vært People&Culture Lead Norge&Danmark i selskapet Riverty siden 2015. Cand mag fra UiO, Master of Management fag innen HR og ledelse fra BI. Jobbet som journalist og sjefredaktør fra 1980, og har siden 2001 hatt stillinger innen ledelse og HR. Var bidragsyter også til «Slik drar du bra damer» i 2006 og «Redaktørjakten» i 2015.

**Pernille Arneberg Børset** leder juridisk avdeling i Mediebedriftenes Landsforening. Hun er ekspert på opphavsrett og mye brukt foredragsholder på dette temaet for redaksjonelle ledere.

**Arne Jensen** er seniorrådgiver og tidligere generalsekretær i Norsk Redaktørforening, og var før det assisterende generalsekretær samme sted. Driver i tillegg sitt eget firma, Arne Jensen Rådgivning. Har bakgrunn som journalist fra Dalane Tidende i Egersund og Sandefjords Blad, og har vært nyhetsredaktør i Moss Avis, organisasjonssekretær i Norsk Presseforbund og redaktør i Østlands-Posten i Larvik. Har skrevet og redigert flere fagbøker.

**Einar Wergeland-Jenssen** er organisasjonspsykolog og administrerende direktør i firmaet AS3 Norge AS. AS3 arbeider med organisasjons og lederutvikling samt arbeid og helse. De bistår en rekke private og offentlige virksomheter med omstillings og endringsprosesser. Wergeland-Jenssen har 25 års erfaring som leder, konsulent og lederutvikler for private og offentlige virksomheter. Han har omfattende praktisk erfaring fra endrings- og omstillingsarbeid i organisasjoner. Han er en hyppig brukt foredragsholder og rådgiver for bedrifter som ønsker å utvikle sin endringskapasitet.

**Paal Leveraas** har viklet ut ledere og lederteam i mer enn 20 år, og er en av landets mest erfarne relasjonscoacher. Første del av karrieren var han sentral i norsk IT-presse, først som ansvarlig redaktør i Computerworld, senere som sjefredaktør i digi.no. For tiden (høsten 2023) tar han sin egen medisin som interimleder i en stor norsk IT-faglig organisasjon.



**Mette Malka** har vært direktør i Ideforlaget og Libro Forlag. Tidligere jobbet hun som konsulent i Mercuri International. Hun har hatt tidsstyring og effektivitet som sine nøkkelarbeidsområder.

**Marit Mogstad** gikk over i pensjonistenes rekker i juni 2023, etter å ha vært aktiv psykolog i 40 år. Hun har lang erfaring som konsulent, og som personalsjef i en større it-bedrift. Hun har jobbet mye med ledertrening og lederutvikling. Spesielt trening av kommunikasjonsferdigheter, coachende ledelse, vanskelige samtaler og stresshåndtering. Mogstad startet med å popularisere psykologisk kunnskap allerede på 90-tallet som skribent i ukepressen og som «Jobbpsykologen» i Nitimen i NRK P1 på 2000-tallet. De siste fem årene har Mogstad jobbet for Moment organisasjon og ledelse as.

**Henrik Munthe** er advokat og forhandler i Næringslivets Hovedorganisasjon med særlig ansvar for internasjonale arbeidslivsspørsmål. Tidligere mange års erfaring som fagsjef for tariff- og arbeidsgiverpolitikk i Mediebedriftenes Landsforening. Mye brukt foreleser i arbeidsrett.

**Bernt Olufsen** er tidligere sjefredaktør i Verdens Gang. Olufsen begynte som journalist i Adresseavisen i 1975 og jobbet der til han i 1979 begynte i VG, først som politisk journalist, senere som vakt sjef, redaksjonssekretær og redaksjonssjef. I 1989 ble han nyhetsredaktør og fra 1994 sjefredaktør. Han sluttet i VG i 2011 og jobbet deretter som redaktør i Schibsted Media Group til 2016. Olufsen er tidligere styreleder for Polaris Media og sitter også i styret for den britiske stiftelsen Ethical Journalism Network.

**Truls Rogstad** er markedskoordinator og karriereveileder i Blå kors arbeid og inkludering Oslo AS. Tidligere opplæringskonsulent i Blåkors Rehabil, salgs- og personalkonsulent i Proffice AS, drifts- og personalsjef i Riis Vekst Partners AS, operativ daglig leder i Shell Marketing AS, training Operations Manager i Azlan Norge AS og daglig leder/team coach i Peppes Pizza AS.

**Vidar Strømme** er fra 2021 fagdirektør i Norges institusjon for menneskerettigheter, med særlig ansvar for yringsfrihet. Før det var han partner i advokatfirmaet Schjødt og mangeårig advokat for forskjellige medier. Har prosedert en rekke saker om ærekrenkelse og andre rettspørsmål for mediene. Han har også arbeidet med andre rettsfelt, og har blant annet vært leder av advokatforeningens lovutvalg for sivilprosess og medlem av foreningens utvalg for menneskerettigheter. Før det hadde han erfaring fra regjeringsadvokaten og som statsadvokat, og arbeidet i politiet, i bank og som dommer.

**Lisa Wade**, [www.lisawade.no](http://www.lisawade.no), er konsulent og fasilitator innen leder- og organisasjonsutvikling. Hun er assosiert partner i Impaktor AS og driver også sitt eget firma, Lisa Wade AS. Lisa har sin egen podkast «Snakk om jobb!» og har skrevet fire bøker om arbeidslivet, blant annet «Boss eller buddy. Balansegang for dagens ledere». Hun arbeider for både privat og offentlig sektor og har bakgrunn fra blant andre. media og McKinsey & Co.

**Nils E. Øy** er tidligere generalsekretær i Norsk Redaktørforening fra 1996 til 2013. Journalist og reportasjesjef i Fredriksstad Blad på 70-tallet, sjefredaktør i Samhold og Gudbrandsdølen/LT på 80-tallet. Fagmedarbeider, nestleder og leder av Institutt for journalistikk fram til 1996. Høyskoledosent II ved Høgskulen i Volda.

VEDLEGG



# 1. Medieansvarsloven

## KAPITTEL 1: INNLEDENDE BESTEMMELSER

---

### § 1. Formål

Loven skal legge til rette for en åpen og opplyst offentlig samtale gjennom å sikre redaksjonell uavhengighet og etablere klare ansvarsforhold for innhold som blir publisert i redaktørstyrte journalistiske medier.

### § 2. Virkeområde

Loven gjelder for medier som driver regelmessig journalistisk produksjon og publisering av nyheter, aktualitetsstoff, samfunnsdebatt eller annet innhold av allmenn interesse.

Loven gjelder ikke for medier som har markedsføring som hovedformål.

### § 3. Definisjoner

I denne lov forstås med

- a) redaktør: fysisk person som treffer avgjørelse om innholdet i mediet eller om del av dette.
- b) utgiver: fysisk eller juridisk person som i egenskap av eier har det økonomiske og administrative ansvaret for å utgi mediet.
- c) redaksjonelt innhold: ytring som er publisert under redaktørens ledelse og kontroll. Markedsføring regnes ikke som redaksjonelt innhold.
- d) brukergenerert innhold: ytring som en mediebruker har publisert utenfor redaktørens ledelse og kontroll.

## KAPITTEL 2: PLIKTER VED PUBLISERING

---

### § 4. Plikt til å utpeke redaktør

Utgiver av et medium som er omfattet av loven plikter å utpeke redaktør for mediet.

---

**§ 5. Opplysningsplikt**

Redaktøren skal sørge for at det er opplyst i mediet hvem som er redaktør.

Redaktøren skal sørge for at mediebrukerne har tilgang til navn, adresse, elektronisk postadresse og øvrige opplysninger som gjør det mulig å komme i direkte kontakt med mediet.

**§ 6. Plikter knyttet til brukergenerert innhold**

Redaktøren skal sørge for å holde brukergenerert innhold klart adskilt fra redaksjonelt innhold i mediet og opplyse om hvilket innhold som er brukergenerert.

Dersom mediet har regler for brukergenerert innhold, skal redaktøren opplyse om reglene og hvordan de håndheves.

Redaktøren skal tilrettelegge for varsling om ulovlig brukergenerert innhold. Dersom brukergenerert innhold fjernes eller tilgangen til innholdet sperres fordi det anses ulovlig, skal redaktøren så langt det er mulig varsle ytreren og opplyse om klagemuligheter.

**KAPITTEL 3: REDAKSJONELL UAVHENGIGHET**

---

**§ 7. Redaksjonell uavhengighet**

Redaktøren skal innenfor rammen av mediets grunnsyn og formål lede den redaksjonelle virksomheten og ta avgjørelser i redaksjonelle spørsmål.

Utgiver, eier eller øvrig selskapsledelse kan ikke instruere eller overprøve redaktøren i redaksjonelle spørsmål, og kan heller ikke kreve å få gjøre seg kjent med skrift, tekst eller bilde, eller høre eller se programmateriale, før det blir gjort allment tilgjengelig.

Bestemmelsene i første og andre ledd kan ikke fravikes gjennom avtale eller annet rettsgrunnlag til ugunst for redaktøren.

---

## KAPITTEL 4: RETTSLIG ANSVAR FOR INNHOLDET

---

### § 8. Hovedregel om straff- og erstatningsansvar

Den som ytrer seg eller medvirker til publisering av en ytring, er straffe- og erstatningsrettslig ansvarlig for innholdet etter lovgivningens alminnelige regler.

### § 9. Redaktørens særlige straffansvar for redaksjonelt innhold og markedsføring

Redaktøren er strafferettslig ansvarlig for publisering av redaksjonelt innhold og markedsføring dersom det ville pådratt redaktøren straffansvar etter noen annen lovbestemmelse om han eller hun hadde kjent til innholdet.

Dersom redaktøren godtgjør at han eller hun ikke kan lastes for manglende kontroll med innholdet eller ledelse av redaksjonen, kan redaktøren ikke holdes ansvarlig etter første ledd.

Straff etter første ledd er bot eller fengsel inntil seks måneder. Det kan ikke idømmes strengere straff enn etter den lovbestemmelse som ville ha vært anvendelig om redaktøren hadde kjent til innholdet.

Medvirkning straffes ikke.

### § 10. Redaktørens særlige erstatningsansvar for redaksjonelt innhold og markedsføring

Redaktøren er erstatningsansvarlig for publisering av redaksjonelt innhold og markedsføring etter skadeserstatningsloven §§ 3-6 og 3-6 a, som om han eller hun hadde kjent til innholdet.

Dette gjelder likevel ikke dersom redaktøren godtgjør at han eller hun ikke kan lastes for manglende kontroll med innholdet eller ledelse av redaksjonen.

**§ 11. Eier eller utgivers erstatningsansvar**

Er noen som har handlet i tjenesten til en eier eller utgiver av mediet erstatningsansvarlig etter skadeserstatningsloven §§ 3-6 eller 3-6 a, hefter også eieren eller utgiveren for erstatningen. Det samme gjelder oppreisning, med mindre retten av særlige grunner fritar dem. Eieren eller utgiveren kan også pålegges slik ytterligere oppreisning som retten finner rimelig.

**§ 12. Straffe- og erstatningsrettslig ansvarsfrihet for mediens tekniske medvirkere**

Den som på vegne av et medium bare har medvirket til å utbre en ytring ved teknisk forberedelse, framstilling eller distribusjon av mediet, kan ikke straffes for dette.

Medvirkere som nevnt i første ledd kan heller ikke ilegges erstatningsansvar etter skadeserstatningsloven §§ 3-6 eller 3-6 a.

**§ 13. Straff- og erstatningsansvar for brukergenerert innhold**

Redaktøren, eller den som handler på vegne av redaktøren, kan bare straffes for ulovlig brukergenerert innhold i mediet dersom han eller hun har utvist forsett. For å holdes erstatningsansvarlig, må han eller hun ha utvist grov uaktsomhet.

Redaktøren, eller den som handler på vegne av redaktøren, kan ikke holdes ansvarlig etter første ledd dersom han eller hun uten ugrunnet opphold etter at vilkårene for ansvar forelå, treffer nødvendige tiltak for å fjerne eller sperre tilgangen til den ulovlige ytringen.



---

## 2. Redaktørplakaten

### REDAKTØRENS PLIKTER OG RETTIGHETER

---

En redaktør skal ivareta ytringsfriheten, pressefriheten og informasjonsfriheten. Gjennom sin redaktørgjerning skal redaktøren arbeide for frie mediers demokratiske rolle og det som etter hans/hennes mening tjener samfunnet.

Redaktøren har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold.

Redaktøren skal ivareta anonymitetsretten og kildevernet. Redaktøren skal fremme fri informasjonsformidling, og en åpen, redelig og sannhets-søkende journalistikk. Det er redaktørens ansvar å sørge for et tydelig skille mellom fakta og meningsinnhold, og at det klart fremgår hva som er redaksjonelt innhold og hva som er kommersielt materiale.

Redaktøren må forplikte seg på eiers utgivergrunnlag og arbeide i tråd med mediets grunnsyn og formålsbestemmelser. Innenfor denne rammen skal redaktøren ha en fri og uavhengig ledelse av redaksjonen og full frihet til å utforme og beslutte mediets innhold og mening. Verken offentlige myndigheter, eiere, kommersielle aktører eller noen annen interessegruppe kan gripe inn i denne friheten. Kommer redaktøren i uløselig konflikt med utgivergrunnet, plikter han/hun å trekke seg fra sin stilling.

Redaktøren har det fulle ansvaret for redaksjonens virksomhet og leder de redaksjonelle medarbeiderne. Redaktøren rapporterer direkte til utgiver/styre. Redaktøren er utgivers/styrets representant overfor redaksjonen, og representerer samtidig redaksjonen overfor utgiver/styre. Redaktøren kan delegerer myndighet i samsvar med sine fullmakter.

Denne erklæring er blitt til i samarbeid mellom  
Mediebedriftenes Landsforening (tidligere Norske Avisers Landsforbund) og  
Norsk Redaktørforening, vedtatt av begge organisasjoner  
22. oktober 1953, revidert i 1973, 2004 og 2019.

Mediebedriftenes Landsforening  
Tove Nedreberg (MBL)

Norsk Redaktørforening  
Hanna Relling Berg (NR)

### 3. Veiledende normer for redaktørers lønns- og arbeidsvilkår

Anbefalt av Norsk Redaktørforening og Avisenes Arbeidsgiverforening / Norsk Arbeiderpresse A/S til bruk for foreningens medlemmer (i henhold til gjeldende regler for medlemskap).

§ 1. En redaktørs lønn skal fastsettes slik at den gir klart uttrykk for det ansvar og den ledelse som tilligger stillingen. Den bør ligge klart over høyeste fortjenestenivå i redaksjonen. I aviser med flere redaktører, skal dette gjelde for alle med redaktørfunksjon. Den eller de som er ansvarlig redaktør(er) (her senere betegnet som sjefredaktør), skal ha høyest lønn. Det forutsettes at lønnsvurderingen skjer hvert år under hensyntagen også til lønnsnivået og lønnsutviklingen i avisen både for journalistene og stillinger i bedriften med sammenlignbart ansvar.

Med «høyeste fortjenestenivå i redaksjonen» forstår partene lønnsgjennomsnittet av de høyest betalte journalister – ikke lønnen til den høyest betalte journalist – innen en gitt avis.

§ 2. Vilkårene for redaktørers pensjon fastsettes ved avtale i den enkelte bedrift. Vilkårene skal dog under ingen omstendighet være dårligere enn de som gjelder for det øvrige redaksjonspersonale.

§ 3. Vilkårene for redaktørers ferier, lønn under stipendiereiser o.l., sykdom, død og militærtjeneste skal fastsettes under hensyntagen til ansettelsestid i pressen og sammenlignbare forhold for øvrig og minst svare til det som gjelder for det øvrige redaksjonspersonale.

§ 4. Gjensidig oppsigelsestid skal være 6 måneder regnet fra oppsigelsesdatoen, med mindre partene skriftlig har avtalt annen frist.

§ 5. Utgifter til reiser som i forståelse med arbeidsgiveren skjer i avisens interesse, dekkes av bedriften med mindre de dekkes på annen måte. Slike reiser regnes ikke som ferie, heller ikke om de skjer i studieøyemed, med mindre særskilt avtale er truffet herom.

Det forutsettes truffet nærmere avtale mellom redaktøren og bedriften vedrørende spørsmål om hel eller delvis dekning av kontingenter til medlemskap i pressefaglige og andre organisasjoner eller av utgifter til telefon, avishold, radio- og fjernsynslisens m.v.

§ 6. Redaktører kan ikke påta seg annet lønnet arbeide eller oppdrag av særlig omfang og varighet uten arbeidsgiverens samtykke. Redaktører kan ta imot tillitsverv under forutsetning av at det tidsmessig eller på annen måte ikke går ut over arbeidet som redaktør. Fravær i offentlige, pressefaglige eller politiske møter eller oppdrag fører ikke til avkortning av ferie eller lønn med mindre annet er avtalt.

§ 7. Sjefredaktøren utarbeider i samråd med bedriftens forretningsmessige ledelse, forslag til budsjett for redaksjonen og skal også uttale seg i forbindelse med eventuelle justeringer av dette. Sjefredaktøren, eller den sjefredaktøren under sitt ansvar bemyndiger, disponerer det budsjett som stilles til redaksjonens rådighet og anviser redaksjonens utgifter innenfor den oppsatte ramme. Sjefredaktøren bør gis månedlige eller kvartalsvise regnskapsoversikter sammenholdt med budsjettet for tilsvarende periode.

§ 8. Ansettelser og oppsigelser av redaksjonelle medarbeidere tilligger sjefredaktøren, eller den instans som i henhold til de vedtekter eller retningslinjer som foreligger i den enkelte bedrift, er tillagt denne myndighet. Spørsmålet om opprettelse av nye stillinger avgjøres av styret.

§ 9. Sjefredaktøren(e) skal samarbeide med bedriftens forretningsmessige ledelse og i sine disposisjoner ha for øye at det bør være et gjensidig harmonisk samarbeide mellom den redaksjonelle, økonomiske og tekniske virksomhet. Sjefredaktøren deltar med tale- og forslagsrett i styrets møter og holdes orientert om bedriftens utvikling. Avisens daglige format avgjøres i samråd mellom sjefredaktøren eller hans stedfortreder og ledelsen for teknisk og økonomisk avdeling.

§ 10. Eventuell tvist mellom redaktør og bedrift som utspringer av ansettelsesforholdet og som ikke kan løses internt, kan dersom begge parter er enige om det, forelegges Norsk Redaktørforening, som søker den løst på hensiktsmessigste måte. Dersom slik enighet ikke foreligger, eller en av partene ikke kan akseptere den av Norsk Redaktørforening foreslåtte løsning, kan tvisten av den ene eller begge parter bringes inn for en meglingsnevnd bestående av 1 representant oppnevnt av Avisenes Arbeidsgiverforening/ Norsk Arbeiderpresse A/S, 1 representant oppnevnt av Norsk Redaktørforening og 1 oppmann oppnevnt av de to organisasjoners arbeidsutvalg. Kan de ikke bli enige om oppmannen, skal denne oppnevnes av Den norske Dommerforening. Utgiftene ved nevendens arbeid bæres av vedkommende bedrift.

Mars 1976

NORSK ARBEIDERPRESSE A/S  
Tor Aspengren  
AVISENES ARBEIDSGIVERFORENING  
Einar Fr. Nagell-Erichsen  
NORSK REDAKTØRFORENING  
Rolf Kluge

## 4. Vær Varsom-plakaten

### **Etiske normer for pressen (trykt presse, radio, fjernsyn og nettpublikasjoner)**

Den enkelte redaktør og medarbeider har ansvar for å kjenne pressens etiske normer og plikter å legge disse til grunn for sin virksomhet.

Presseetikken gjelder hele den journalistiske prosessen, fra innsamling til presentasjon av det journalistiske materialet.

#### **1. Pressens samfunnsrolle**

1.1. Ytringsfrihet, informasjonsfrihet og trykkefrihet er grunnelementer i et demokrati. En fri, uavhengig presse er blant de viktigste institusjoner i demokratiske samfunn.

1.2. Pressen ivaretar viktige oppgaver som informasjon, debatt og samfunnskritikk. Pressen har et spesielt ansvar for at ulike syn kommer til uttrykk.

1.3. Pressen skal verne om ytringsfriheten, trykkefriheten og offentlighetsprinsippet. Den kan ikke gi etter for press fra noen som vil hindre åpen debatt, fri informasjonsformidling og fri adgang til kildene. Avtaler om eksklusiv formidling av arrangementer skal ikke være til hinder for fri nyhetsformidling.

1.4. Det er pressens rett å informere om det som skjer i samfunnet og avdekke kritikkverdige forhold. Det er pressens plikt å sette et kritisk søkelys på hvordan mediene selv fyller sin samfunnsrolle.

1.5. Det er pressens oppgave å beskytte enkeltmennesker og grupper mot overgrep eller forsømmelser fra offentlige myndigheter og institusjoner, private foretak eller andre.

## **2. Integritet og troverdighet**

2.1 Den ansvarlige redaktør har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold og avgjør med endelig virkning spørsmål om redaksjonelt innhold, finansiering, presentasjon og publisering. Redaktøren skal opptre fritt og uavhengig overfor personer eller grupper som av ideologiske, økonomiske eller andre grunner vil øve innflytelse på det redaksjonelle innholdet. Redaktøren skal verne om redaksjonens produksjon av fri og uavhengig journalistikk.

2.2. Redaktøren og den enkelte redaksjonelle medarbeider skal verne om sin uavhengighet, integritet og troverdighet. Unngå dobbeltroller, verv, oppdrag eller bindinger som kan skape interessekonflikter eller føre til spekulasjoner om inhabilitet.

2.3. Vis åpenhet om bakenforliggende forhold som kan være relevante for publikums oppfatning av det journalistiske innholdet.

2.4. Redaksjonelle medarbeidere må ikke utnytte sin stilling til å oppnå private fordeler, herunder motta penger, varer eller tjenester, som kan oppfattes å være kompensasjon fra utenforstående for redaksjonelle ytelser.

2.5. En redaksjonell medarbeider kan ikke pålegges å gjøre noe som strider mot egen overbevisning.

2.6. Svekk aldri det klare skillet mellom journalistikk og reklame. Det skal være åpenbart for publikum hva som er kommersielt innhold. Skillet skal være tydelig også ved lenking eller andre koblinger. Avvis kommersielt innhold som kan forveksles med det enkelte mediums journalistiske presentasjon.

2.7. Journalistisk omtale av produkter, tjenester, merkenavn og kommersielle interesser, også mediets egne, skal være journalistisk motivert og ikke fremstå som reklame. Oppretthold et klart skille mellom markedsaktiviteter

og redaksjonelt arbeid. Gi aldri tilsagn om journalistiske motytelser for reklame. Unngå ukritisk videreformidling av PR-stoff.

2.8. Skjult reklame er uforenlig med god presseskikk. Kommersielle interesser skal ikke ha innflytelse på journalistisk virksomhet, innhold eller presentasjon. Hvis redaksjonelt stoff er sponset, eller et program har produktplasseringer, skal dette være åpenbart for publikum. Sponsing skal alltid være tydelig merket. Sponsing eller produktplassering i nyhets- og aktualitetsjournalistikk eller journalistikk rettet mot barn, er uforenlig med god presseskikk.

Direkte utgifter til journalistisk virksomhet skal som hovedregel betales av redaksjonen selv. Ved unntak skal publikum gjøres tydelig oppmerksom på hva som er finansiert av utenforstående interesser.

2.9. Redaksjonelle medarbeidere må ikke motta pålegg om oppdrag fra andre enn den redaksjonelle ledelsen.

### **3. Journalistisk atferd og forholdet til kildene**

3.1. Kilden for informasjon skal som hovedregel identifiseres, med mindre det er i konflikt med kildevernet eller hensynet til tredjeperson. Kilder bør som hovedregel ikke få fremsette negative personkarakteristikker anonymt.

3.2. Vær kritisk i valg av kilder, og kontroller at opplysninger som gis er korrekte. Det er god presseskikk å tilstrebe bredde og relevans i valg av kilder. Vær spesielt aktsom ved behandling av informasjon fra anonyme kilder, informasjon fra kilder som tilbyr eksklusivitet, og informasjon som er gitt fra kilder mot betaling.

3.3. Det er god presseskikk å klargjøre premissene i kontakten med kilder. Hvis det inngås avtale om sitatsjekk, bør det gjøres klart hva avtalen omfatter og hvilke frister som gjelder. Redaksjonen selv avgjør hva som endelig publiseres.

3.4. Vern om pressens kilder. Kildevernet er et grunnleggende prinsipp i et fritt samfunn og er en forutsetning for at pressen skal kunne fylle sin samfunnsoppgave og sikre tilgangen på vesentlig informasjon.

3.5. Oppgi ikke navn på kilde for opplysninger som er gitt i fortrolighet, hvis dette ikke er uttrykkelig avtalt med vedkommende.

3.6. Av hensyn til kildene og pressens uavhengighet har ingen rett til å få utlevert upublisert materiale.

3.7. Kilder skal gjengis korrekt. Pressen har plikt til å gjengi meningsinnholdet i det som brukes av intervjuobjektets uttalelser. Ingen kilder har krav på å bli gjengitt i sin helhet.

3.8. Hvis det er avtalt sitatsjekk, skal denne primært bidra til å sikre at kilden er gjengitt korrekt og til korrigerings av faktiske feil. Ingen uten redaksjonell myndighet kan gripe inn i redigering og presentasjon av redaksjonelt materiale.

3.9. Opptre hensynsfullt i det journalistiske arbeidet. Misbruk ikke andres følelser, manglende medieerfaring, uvitenhet eller sviktende dømmekraft. Husk at mennesker i sjokk eller sorg er mer sårbare enn andre.

3.10. Skjult kamera/mikrofon eller falsk identitet skal bare brukes i unntakstilfeller. Forutsetningen må være at dette er eneste mulighet til å avdekke forhold av vesentlig samfunnsmessig betydning.

3.11. Pressen skal som hovedregel ikke betale kilder og intervjuobjekter for informasjon. Vis moderasjon ved honorering for nyhetstips. Det er uforenlig med god presseskikk å ha betalingsordninger som er egnet til å friste mennesker til uberettiget å trå innenfor andres privatsfære eller gi fra seg personsensitiv informasjon.



#### **4. Publiseringsregler**

- 4.1. Legg vekt på saklighet og omtanke i innhold og presentasjon.
- 4.2. Gjør klart hva som er faktiske opplysninger og hva som er kommentarer.
- 4.3. Vis respekt for menneskers egenart og identitet, privatliv, etnisitet, nasjonalitet og livssyn. Vær varsom ved bruk av begreper som kan virke stigmatiserende. Fremhev ikke personlige og private forhold når dette er saken uvedkommende.
- 4.4. Sørg for at overskrifter, henvisninger, ingresser og inn- og utannonseringer ikke går lenger enn det er dekning for i stoffet. Det er god presseskikk å oppgi kilden når opplysninger er hentet fra andre medier.
- 4.5. Unngå forhåndsdomming i kriminal- og rettsreportasje. Gjør det klart at skyldspørsmålet for en mistenkt, anmeldt, siktet eller tiltalt først er avgjort ved rettskraftig dom. Det er god presseskikk å omtale en rettskraftig avgjørelse i saker som har vært omtalt tidligere.
- 4.6. Ta hensyn til hvordan omtale av ulykker og kriminalsaker kan virke på ofre og pårørende. Identifiser ikke omkomne eller savnede personer uten at de nærmeste pårørende er underrettet. Vis hensyn overfor mennesker i sorg eller ubalanse.
- 4.7. Vær varsom med bruk av navn og bilde og andre klare identifikasjonstegn på personer som omtales i forbindelse med klanderverdige eller straffbare forhold. Vis særlig varsomhet ved omtale av saker på tidlig stadium av etterforskning, i saker som gjelder unge lovovertridere, og der identifiserende omtale kan føre til urimelig belastning for tredjeperson. Identifisering må begrunnes i et berettiget informasjonsbehov. Det kan eksempelvis være berettiget å identifisere ved overhengende fare for overgrep mot forsvarsløse personer, ved alvorlige og gjentatte kriminelle

handlinger, når omtales identitet eller samfunnsrolle har klar relevans for de forhold som omtales, eller der identifisering hindrer at uskyldige blir utsatt for uberettiget mistanke.

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

4.9. Vær varsom ved omtale av selvmord og selvmordsforsøk. Unngå omtale som ikke er nødvendig for å oppfylle allmenne informasjonsbehov. Unngå beskrivelse av metode eller andre forhold som kan bidra til å utløse flere selvmordshandlinger.

4.10. Vær varsom med bruk av bilder i annen sammenheng enn den opprinnelige.

4.11. Vern om det journalistiske fotografiets troverdighet. Bilder som brukes som dokumentasjon må ikke endres slik at de skaper et falskt inntrykk. Manipulerte bilder kan bare aksepteres som illustrasjon når det tydelig fremgår at det dreier seg om en montasje.

4.12. For bruk av bilder gjelder de samme aktsomhetskrav som for skriftlig og muntlig fremstilling.

4.13. Feilaktige opplysninger skal rettes og eventuelt beklages snarest mulig.

4.14. De som utsettes for sterke beskyldninger skal så vidt mulig ha adgang til samtidig imøtegåelse av faktiske opplysninger. Debatt, kritikk og nyhetsformidling må ikke hindres ved at parter ikke er villig til å uttale seg eller medvirke til debatt.

4.15. De som er blitt utsatt for angrep skal snarest mulig få adgang til tilsvaer, med mindre angrep og kritikk inngår som ledd i en løpende meningsutveksling. Ha som krav at tilsvaret er av rimelig omfang, holder seg til saken og har en anstendig form. Tilsvaer kan nektes dersom den berørte part, uten saklig grunn, har avvist tilbud om samtidig imøtegåelse i samme spørsmål. Tilsvaer og debattinnlegg skal ikke utstyres med redaksjonell, polemisk replikk.

4.16. Vær varsom med å lenke fra digitale utgaver til innhold som bryter med god presseskikk. Sørg for at lenker til andre medier eller publikasjoner er tydelig merket. Det er god presseskikk å informere brukere av interaktive tjenester om hvordan publikasjonen registrerer og eventuelt utnytter bruken av tjenestene.

4.17. Dersom redaksjonen velger ikke å forhåndsredigere digitale meningsutvekslinger, må dette bekjentgjøres på en tydelig måte for de som har adgang til disse. Redaksjonen har et selvstendig ansvar for så snart som mulig å fjerne innlegg som bryter med god presseskikk.

**Ord og bilder er mektige våpen.  
Misbruk dem ikke!**

Vedtatt av NORSK PRESSEFORBUND

Første gang i 1936, senere revidert i 1956, 1966, 1975, 1987, 1989, 1990, 1994, 2001, 2005, 2007, 2013, 2015 og 2020 (gjeldende fra 01.01.2021).  
Per november 2023 pågår det nok en revisjon av VVP, primært punkt 2.8 og punkt 4.9. Sjekk oppdatert versjon på [www.nored.no](http://www.nored.no) eller [www.presse.no](http://www.presse.no).

## 5. Førstesideplakaten – varsomhet til barns beste

Utarbeidet av Unicef Norge i 2010

### **Klar melding 1:**

Alle aviser har en barneside – det er avisens forside. Barn kan ikke verge seg mot forsiden. Den står rett foran barnas øyne i det offentlige rom og ligger på bordet hjemme fram til leggetid. Skremmende forsider plassert på barnas vei kan derfor tolkes som brudd på Barnekonvensjonens hovedbudskap om at vi alltid skal handle til barnets beste.

### **Klar melding 2:**

Når barn skremmes av forsidenyheter, trenger foreldrene hjelp og råd om hva de skal si for å dempe barnas frykt og bekymringer. Avisredaksjonene bør ta et mer aktivt ansvar ved å trykke faglige veiledninger til foreldre. Det er urovekkende at barn skal være nødt til å bære på frykt fordi vi voksne ikke tar ansvar. Mange barn kan få problemer. Vi må alltid tenke på at grupper av utsatte barn kan få langvarige reaksjoner etter bare én skremmende forside. Mange barn er sårbare fordi de har opplevd traumer, eller fordi de har vært igjennom store påkjenninger. Disse barna kan oppleve skremmende forsider på en slik måte at det er til skade for dem.

### **Klar melding 3:**

Barnekonvensjonen krever at vi beskytter barn mot skremmende nyheter: «Partene erkjenner massemediens viktige rolle og skal oppmuntre utviklingen av egnede retningslinjer for å beskytte barn mot informasjon og stoff som er skadelig for barns velferd.» (Artikkel 17 e).

## Vær varsom med avisens forside i disse tilfellene

### 1. Når barn er drept:

Unngå bilde av barnet og ordet barn. Barnedrap skal selvsagt ikke sensureres fra forsiden, men det skal heller ikke være avisens salgspakat. Hovedhensikten bør være å belyse det som har skjedd og analysere alt som kunne ha forhindre katastrofen. Det trenger man sidene inne i avisen til for å få gjort på en egnet måte.

### 2. Når foreldre har tatt livet av barn:

Unngå bilder av barnet. Unngå ord som «drept av mamma, pappa, mor og far.» Barnedrap begått av foreldre er det mest skremmende et barn kan bli eksponert for fra en ubetenksom forside. Med slike forsider påføres barn en øyeblikkelig skrekk – og for utsatte barn kan dette skape en varig redsel og frykt.

### 3. Ved barnedrap og familiedrap:

Unngå detaljerte opplysninger om metode; bruk av våpen, kniv, slegge, og ord som kvalt. Barns fantasier er langt mindre kontrollerbare enn hos voksne. Fantasier kan plage dem i langtid i form av mareritt og annen skadelig frykt. De samme forsidereglene gjelder når barn skades eller omkommer i ulykker og katastrofer.

### Gradering av skremmende nyheter

Førstegradskriser er den mildeste formen. Jo høyere grad krisen får, desto mer skremmende blir det for barna.

**1. grad:** nasjonale og internasjonale kriser som er langt borte, men bringes nærmere gjennom massiv mediedekning.

Eksempel: World Trade Center, Irak-krigen og tsunamikatastrofen.

**2. grad:** samme som førstegradskriser, men i tillegg er barn spesielt involvert og opplever sterkere identifikasjon.

Eksempel: Gisseldramaet i Beslan der 187 barn ble drept, bombing av Gaza, og historien om Josef Fritzl.

**3. grad:** rammer de barna som selv er pårørende eller offer.

Eksempel: venner til drepte barn og de som opplever at pappa dreper mamma.

Innspillene om egnede retningslinjer for forsider er skrevet av  
Magne Raundalen og Jon-Håkon Schultz.

Laget med støtte fra Norsk Presseforbund og  
Norsk Redaktørforening.