



Helene Andreassen

## Ekspertene

## svarer

Våre eksperter svarer gjerne på spørsmål fra leserne. De kan sendes til arbeidsliv@aftenbladet.no og vil bli besvart i Aftenbladet.

**Rachel Montagu er rekrutterings-ekspert og eier av Montagu Executive Search.**



## Etikk i rekruttering

Tillit, verdi, integritet og etikk er stikkord vi i rekrutteringsbransjen forholder oss til daglig. Næringslivet og samfunnet i Norge må bygges på et grunnlag som er basert på god etikk, moral og verdier. Rekruttering er en viktig del av det som styrer og kan påvirke en rett utvikling.

Selskaper møtes i dag av stadig tøffere krav om samfunnsansvar og selskapsetikke, både eksternt og internt. Derfor er arbeidet med executive search meningsfylt og krevende. Vi leter etter den rette kandidaten som ikke bare må ha riktig bakgrunn som resultater, men også riktig holdning, verdier, og etikk. Da kreves det en grundig prosess basert på tillit. Det finnes ingen snarveier.

Tilliten handler om en rekke ting. For vår del handler det ikke bare om tillit til oss som selskap men i realiteten til hele vår bransje.

For våre kunder handler det i stor grad om et omdømme og kostnadsbeslutning. Å ansette en ny leder er en strategisk beslutning. Feil ansettelse på toppledernivå er en stor kostnad ikke bare økonomisk men også i forhold til omdømme, motivasjon internt og tillit i markedet.

Nå mer enn tidligere er et selskaps omdømme viktig, både for salg, finansiering, samarbeid og for å tiltrekke seg de rette og beste ansatte. Har et selskap dårlig rykte blir det vanskeligere å rekruttere til.

Etikk er derfor ikke bare et spørsmål om «feel-good», det har også med økonomi å gjøre. Selskaper med et dårlig rykte sliter med å få tak i de beste kandidatene.

Slik de ha dem, må de betale mer enn konkurrentene for å tiltrekke seg den personen de ønsker. Vedkommende skal tross alt løfte bunnlinjen.

Selv om Rogaland har et stort og spennende arbeidsmarked er ikke forholdene større enn at mangelen på etikk raskt vil spre seg i markedet.

**Nå mer enn tidligere er et selskaps omdømme viktig, både for salg, finansiering, samarbeid og for å tiltrekke seg de rette og beste ansatte.**

## Åtte ledere om norsk ledelse



## – Norsk ledelse er flat, lydhør og lønnsom

➤ June Kristin Lima Bru har skrevet boken Den norske ledelsesmodellen. Modellen har **verdier som likeverd, rettferdighet, individualisme, frihet, solidaritet, fellesskap og tillit.**

BRYNE

Bru har studert norsk bedriftsledelse med historiske, kulturelle og økonomiske briller. Hvilke resultater den norske ledelsesmodellen skaper er et sentralt tema i boken.

16 år gammel fikk hun sin første ledererfaring som avdelingsleder i restauranten Crazy Horse i Westernbyen i Kongeparken. Etter den tid er det blitt mye ansvar, blant annet som visesjef i et datterselskap av Pareto i H. og med ansvar for fem barn. Ledelse og lederrollen har interessert henne lenge.

Bru bygger sin bok på studier og forskning innen ledelse og resultater fra blant annet BI-amanuensene Tor Grenness, Bård Kuvaas og Torger Reve og Fafo-forskerne Sissel C. Trygstad og Inger Marie Hagen.

## Forfatteren

➤ **June Kristin Lima Bru** er 41 år gammel, har ansvar for fem barn fra 7 til 17 år, er gift og bor på Bryne.

➤ **Bru** er utdannet innen økonomi, administrasjon og ledelse og coaching.

➤ **Hun** driver sitt eget firma, Norsk ledelse, med kurs, foredrag og konsulentvirksomhet.

➤ **Boka** Den norske ledelsesmodellen er et samarbeid med organisasjonen Lederne som også er utgiver.

Bru sier forskerne har funnet kjennetegn ved en egen, norsk måte å lede på, en modell som henger tett sammen med ideologien bak velferdsstaten: Fellesskapsløsninger med stor grad av likhet for alle. Dermed er en norsk ledelsesmodell bygd på verdier som likeverd, rettferdighet, individualisme, frihet, solidaritet, fellesskap og tillit.

## Selvstendige bønder

Bru mener framveksten av den norske ledelsesmodellen kan knyttes til selvstendigheten som rådet blant norske bønder under Hans Nielsen Hauge som vandret rundt og styrket bondenes evne til å utvikle økonomiske foretak til den norske Hovedavtalen mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og norske myndigheter.

– Historien gir oss nøkler til å forstå hvorfor det er lettere i Norge å gå imot ledelsen enn i mange andre land. Ansatte gir klar tilbakemelding, skyver ikke ting under teppet. Når det er trykke og kan føre til raske løsninger, sier Bru til Aftenbladet.

Bru mener at uten tradisjonen med «demokratisk folkelighet» hadde Norge ikke hatt en slik ledelsesmodell.

## Åtte norske ledere

– En god leder er en som sammen med eiere og ansatte skaper økonomisk vekst, innovasjon, trygghet og utvikling. God norsk ledelse er lønnsom, sier hun.

Som eksempler på en slik ledelse, har Bru intervjuet åtte norske bedriftsledere: Jens

P. Heyerdahl d.y. og Finn M. Jebesen, begge tidligere konsernsjefer i Orkla, Janne Vangen Solheim, konsernsjef i ulltøyprodusenten Janus, Hilde Midthjell, grunnleggeren av kosmetikk-selskapet Derma-gruppen, Inge Brigtt Aarbakke, gründer av Aarbakke Group på Bryne, Linn Cecilie Moholt, adm. dir. i Karsten Moholt AS, et elektromekanisk kompetansesenter på Askøy utenfor Bergen, Steinar J. Olsen, grunnleggeren av Stormberg AS og Alf Christian Thorkildsen, tidligere adm. dir. i Seadrill Norge AS, i dag verdens største riggselskap.

## Talent eller kunnskap

– Jeg har valgt disse lederne fordi de praktiserer ledelse i tråd med norske tradisjoner og kultur med stor suksess. Dessuten har de gjort noe godt for samfunnet, sier Bru. Hun presiserer at boken Den norske ledelsesmodellen ikke gir en akademisk framstilling, men er bygd på erfaringen til intervjuobjektene.

– Finnes det ledertalenter, eller kan all god ledelse læres?

– Ja, Ja, alle kan lære ledelse hvis en er interessert i å utvikle kompetansen som skal til, utøve gode verdier og behandle andre på en god måte. Hvordan man behandler og ser andre, er det største forskjellen mellom den norske modellen og andre, sier Bru.

I boken får de åtte intervjuobjektene snakke om sine ledererfaringer, sine styrker og svakheter og noen tabber.

– Hva kjennetegner en dårlig leder?

– En leder som ikke holder avtaler, ikke viser respekt, en som tar snarveier, baksnakker, utøver dårlig dømmekraft, en som ikke tar beslutninger, gjør andre usikre og lar den vonde klumpen i magen få vokse. Å drikke seg full på julebordet, bruke hersketeknikker, utøve arroganse eller i motsatt tilfelle; være for «vennlig», er også kjennetegn på en dårlig leder.

– Finnes det dårlige næringslivsledere i Norge i dag?

– Det har jeg ikke lyst å uttale meg om. Folk får tenke selv og gjøre sine egne erfaringer, sier Bru.

HELENE ANDREASSEN  
helene.andreassen@aftenbladet.no

## Livet som leder

➤ Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole, AFF, har også gitt ut en bok om ledelse i år: Livet som leder. Boken er basert på en undersøkelse der 3000 ledere har svart på en lang rekke spørsmål om livet som leder, lederrollen, forhold til medarbeidere og eiere, nasjonale og internasjonale. Redaktør er Rune Renning ved AFF. 20 forskere har forsket på resultatene, og disse presenteres i boken.



Inge Brigtt Aarbakke

## Hardt arbeid og ydmykhet

Inge Brigtt Aarbakke sier hans lederstil innebærer hardt arbeid, ydmykhet overfor ansatte og tef for markedet. I tillegg kommer det å være kremer, ha forretningsforståelse og evne til å se muligheter for lønnsom drift. Han råd til andre ledere er at hvis en er svak i noe, få andre fram. Se etter hva bedriften mangler og ta tak i bremseklosser.



Hilde Midthjell

## Trivsel skaper prestasjon

– Som leder må man klare å skape resultater. Man må sette fokus på lønnsomhet og samtidig skape et godt team med motiverede medarbeidere. Hvis man ønsker ikke trives, klarer de ikke å prestere. En leder skal være leder, dra i en retning og samtidig få folk til å tenke selv. Man skal utvikle mennesker til å bli enda bedre, sier Hilde Midthjell.



Jens P. Heyerdahl

## Glad i mennesker

Ledelse i sin reneste form er å få hjelp av andre. Man må være glad i mennesker eller i alle fall være interessert i mennesker. Da faller det også lettere å være god i å forankre viktige beslutninger hos dem det angår. God ledelse forutsetter at man er genuint i stand til å glede seg over medarbeidernes utvikling og suksess. Man må aldri ta æren for andres resultater eller være engstelig for andres dyktighet.

## Realfag

## Sommer-skole for små forskere

**På Forskerfabrikken sommerskole får barn prøve seg som forskere gjennom praktiske eksperimenter. Sommerskolen arrangeres i Stavanger og Sandnes.**

Mange barn ønsker å lære om naturvitenskap i sommerferien, skal vi tro gründeren av Forskerfabrikken, Hanne S. Finstad.

Sommerskolen arrangeres i store deler av landet for barn som skal opp i 5.-7. trinn. Kurset varer i fem dager. Barna gjør eksperimenter med ekte laboratoriestyr innenfor kjemi, fysikk, biologi og geologi.

– Det er fantastisk at stadig flere barn oppdager gleden ved å utforske sin egen nysgjerrighet gjennom eksperimenter og forsøk. Når barna får prøve å felle selv lærer de mye mer. Det hjelper på mestringfølelsen. Det er gøy også for oss lærere å se at de gleder seg til å fortelle foreldre hva de har lært gjennom eksperimenter, sier Hanne S. Finstad.

Sommerskolen arrangeres i Sandnes og til Gosan ungdomsskole i Stavanger og begynner 26. juni. Videre er det en ny sommerskole begynder steder fra 12. august. Påmelding til www.forskerfabrikken.no.

– Årets sommerskole handler bl. a om geologi, og går under navnet «Glitrende krystaller, skjelettforskning og ville eksplosjoner.» Barna lærer blant annet hva som gjør at vi blir solbrente, og hva som gjør at et fly kan fly. Samtidig vil de utforske fossiler, mineraler og bergarter og lage vulkaner. – Skal Norge kunne møte fremtidens utfordringer må barn lære fra en opprikning interesse for realfag. Praktisk læring gjør at stadig flere får opp øynene for hvor morsomt naturfag kan være, sier Finstad.

Sommerskolen påvirker barnas studievalg senere i livet. En spørreundersøkelse som ble gjort med støtte fra Forskningsrådet viste at 25 prosent av deltakerne i 2002/03 mente at forskerkursene var viktig for at de valgte ferdypning i realfag på videregående skole. 93 prosent sa at de fortsatt er interessert i naturvitenskap.