

## Transkribering,

### Intervju L3

*Intervjuer: Det første vi lurer på er hvilken stilling har du i dag?*

**L3:** Konsernsjef i Gjensidige

*Intervjuer: Hva er dine ansvarsområder?*

**L3:** Alt som har med gjensidige å gjøre. 360 grader. Resultat og verdiutvikling og utelukkende Gjensidige som konsern.

*Intervjuer: Hva er det som gjør at du trives i denne jobben?*

**L3:** Det er en sterk organisasjon. Flotte mennesker. Sterk posisjoner som vi har. Morsom historie. Sterk historie. Også utgjør vi en forskjell ved at vi tilbyr noe som er viktig i samfunnet. Og det er vel summen av det hele av det som gjør at det er spennende

*Intervjuer: Hvilken utdanning har du tatt, og hvor har du tatt denne?*

**L3:** Siviløkonom fra handelshøyskolen i Bergen

*Intervjuer: Hvordan fikk du denne stillingen du har i dag?*

**L3:** Den fikk jeg for 12,5 år siden i konkurranse med eksterne kandidater. Det var en headhunter som engasjerte oss gjennom styre. Jeg var nestleder i Gjensidige da inntil januar 2003 så ble jeg konsernsjef da utnevnt sommeren 2012 i en ordinær konkurranse.

*Intervjuer: Hvilke jobbstillinger har du hatt tidligere innenfor hvilke bransjer?*

**L3:** Jeg begynte etter handelshøyskolen i Fast Movie Consumer goods Orkla, og jobbet der i 3,5 år og 10 år i Jorden i merkevarebedriften Jorden de siste 5 årene som markedsdirektør der.

*Intervjuer: Hvordan foregår deres ansettelsesprosess her i Gjensidige?*

**L3:** Den er, vi annonserer stort sett nesten alle stillinger internt og/eller eksternt. Noen ganger er det kun internt utlysning. Vi er 4000 mennesker i konsernet, så da finner man ofte de kandidatene vi trenger internt. Noen ganger er det eksternt og intern utlysning og noen ganger

så er det headhuntere som jobber for oss med kombinasjon med intern og ekstern utlysning. Det er de færreste tilfellene og er på helt toppnivå.

*Intervjuer: Hva tenker du når du hører begrepet nettverk?*

**L3:** Nettverk er et begrep som brukes i veldig mange sammenhenger. Kontakter kalte man det kanskje før. Bekjente kontakter osv. Nettverk kan være private nettverk. Det kan være arbeidsrelaterte nettverk på arbeidsplassen og det kan være nettverk ut av arbeidsplassen din. Og det kan være nettverk knyttet til studiesituasjon og barne- og ungdomsmiljø så det er et ganske vidt begrep for meg.

*Intervjuer: Er det mye snakk om nettverk her på jobben?*

**L3:** Det er et hverdagsbegrep som vi bruker. Man har et nettverk. Det er ikke et sånt business buzz word, som opptar mye plass. Det er et hverdagsbegrep.

*Intervjuer: Ser du deg selv som en nettverksbygger?*

**L3:** Nei, altså.. Det er tilbake i hva jeg legger i begrepet. For meg så er det et begrep som omhandler veldig mye. Hvis man tenker da i ordet nettverk, for å bygge et nettverk for å oppnå noen fordeler, altså nettverksbygger, så er jeg nok ikke den karakteristiske nettverksbyggeren. Så kan du si i og med at jeg sitter i den stillingen jeg sitter så blir jeg invitert i veldig mange sammenhenger, og jeg sier stort sett nei. Så jeg kan egentlig få et veldig svært nettverk og jeg kan få et medium nettverk. Så jeg er jo en i en heldig posisjon som har den stillingen som jeg har. Og da er det ikke Helge som blir invitert, men konsernsjefen. Men hvis du glemme det og ikke tenker at jeg har stillingen så er jeg ikke en nettverksbygger tror jeg.

*Intervjuer: Hvilke assosiasjoner har du til nettverksbygging?*

**L3:** Nei, altså det. I snitt så er det helt nøytrale. Hvis det er en veldig offensiv nettverksbygging for å oppnå noe hvor det tar for mye tid så har jeg en negativ assosiasjon for det. Er det en naturlig form for nettverksbygging for å skape forståelse ved å ha kontakt med andre mennesker enten intern eller eksternt så har jeg en veldig positiv assosiasjon til det. Jeg svarer ikke eksakt på det du spør om nå, og jeg.. Det er veldig situasjonsbestemt. I hvilke settinger og med hvilke mennesker begrepet dukker opp da.

*Intervjuer: Kan du huske situasjoner der du har brukt nettverkt for å få en jobb tidligere?*

**L3:** Nei.. aldri brukt noe nettverk for å få jobb. Jeg søkte min første jobb og etter det har jeg blitt spurt om å få jobber.

*Intervjuer: Er det da gjennom ditt nettverk.. folk du kjenner fra før av.. Headhunta?*

**L3:** Ja.. stort sett vært, ja.. Jeg har jo ikke hatt mange jobber. Jeg har jobbet i 3 bedrifter. Og jeg, ja.. det er sånn det har skjedd to ganger.

*Intervjuer: opplever du i ditt arbeidsmiljø at det er fordommer mot å bruke nettverk?*

**L3:** Nei.. Jeg svarer litt sånn vanskelig igjen. Det kan være det. Hvis det er noen som bruker for mye tid på et nettverk og nå er jeg veldig eksplisitt. Hvis det er medarbeidere eller ledere eller noen som bruker ekstremt mye tid på å pleie sitt profesjonelle store brede nettverk utenfor bedriften, bruker tid på det, arbeidstid på det, så kan det oppleves negativt. Hvis ikke det er åpenbart at det vil være til fordel for bedriften og for kollegaene og for de arbeidsoppgavene vedkommende eventuelt har. Hvis det er konferanser, samlinger i regi av bransjeorganisasjoner, så er det veldig positivt i den form av at du kan få impulser og innspill forhold til skape mer verdi i gjensidige. Så det er også situasjonsbestemt. Men i snitt så tror jeg kanskje det er, igjen da, verken positiv eller negativt, men en naturlig del av det å drive business. Det er å ha kontakter både internt og eksternt. Pleie de kontaktene og dialogene med de kontaktene, og det kalles gjerne nettverk.

*Intervjuer: Media trekker opp nettverk som et konkurranse fortrinn, hva tenker du om det?*

**L3:** Det å ha evne til å knytte kontakt med mennesker er en åpenbar fordel i business. Da dreier det seg om relasjoner og om mennesker og det dreier seg om å ha kontakter. Og hvis du ikke har den evnen så har du et handikap. Hvis du har den evnen og bruker den evnen på en konstruktiv og god måte med fokus på det ansvaret du har her og nå så er det veldig positivt og et konkurranse fortrinn. Hvis du er for opptatt av, og det er kanskje derfor jeg har vært litt skeptisk til denne voldsomme fokuset til nettverksbygging, for vis du er for opptatt av de tingene du skal gjøre neste gang, og ikke de tingene du skal gjøre nå så er det ofte en tendens til at du snubler. Min erfaring gjennom de 30 årene jeg har jobbet, er at om du levere sterk der du har jobbet, så blir du sett. Hvert fall i Norge hvor det er veldig flat struktur og folk ser deg, så får du alltid muligheter og du kommer deg videre. Men hvis du er for opptatt av å pleie et enorm stort eksternt nettverk for å sikre deg at du skal få nye jobber her og der så kan det være negativ i den forstand at du bruker for lite tid på det ansvaret d har nå, og så snubler du.

Det er derfor jeg har en litt sånn ”nyanse” i forhold til det tema som dere har i oppgaven deres.

*Intervjuer: Kan du da tenke deg noen etiske problemer knyttet til bruk av nettverk?*

**L3:** Mange.. Men det er ikke knyttet til nettverk. Det er.. Når du driver i business så har du hele tiden etiske og moralske dilemmaer du kommer opp i og du har en relasjon med mennesker og det må du føle på om det er 3 stykke ri nettverket ditt eller 120. Så jeg tror ikke nettverk.. jeg tror ikke det e noen moralske eller etiske dilemmaer knyttet til det utover det eg sa i stad utover det hvis du bruker for mye tid på pleie noe som du tror er smart for deg i neste omgang et annet sted enn der du jobber nå. Og det ikke har relevans for den bedriften du jobber for og det teamet du jobber med og det lederansvaret, eller det ansvaret du har

*Intervjuer: Du nevnte litt om i stad om hvordan dere ansetter og henter inn nye kandidater, har det blitt ansett en kandidat gjennom et nettverk?*

**L3:** Ja.. helt opplagt så er det jo det innenfor spesialist stillinger eller innefor spesielle områder så kjenner vi kanskje de 5 til 10 som er gode på det i Norge. Men fremdeles så er vi veldig opptatt av at når vi har nye stillinger så lyser vi de ut internt og eksternt stort sett. Hvert fall internt. Fordi vi ønsker å ha mobilitet i bedrifter. Vi ønsker at de som ønsker seg en karriere i bedriften skal få lov til å melde seg. Men da kan det være at det er så spesialiserte stillinger, og vi vet at det er 5 der ute eller 7 der ute gjennom, fra studietiden hvis du har drevet med noe helt spesielt, et realfagsomrde for eksempel, dype spesielle analyser så vet vi ofte hvem det er snakk om. Og søker ikke.. og da kan det være at nettverk er viktig for å finne ut hvor kompetansen sitter, for det skjer sikkert hele tiden.

*Intervjuer: Har du ansatt noen gjennom ditt personlige nettverk?*

**L3:** Nei.. Det har jeg vel ikke gjort. Personlige nettverk har jeg ikke det. Men jeg har ansatt folk som jeg har møtt i business sammenheng, som jeg har møtt i mitt forretningsmessige nettverk, men ikke mitt personlige nettverk.

Intervjuer: kunne du gjort det hvis..

**L3:** det hadde blitt komplisert..

*Intervjuer: hvilke fordeler eller ulemper mener du det kan være knyttet til det å ansette gjennom bekjentskap?*

**L3:** Fordelen er åpenbar. Bekjentskap er ikke ulovelig. Det er helt supert. Da vet man hvem som eventuelt blir ansatt. Vet om styrker og svakheter på forhånd. Så det å ha bekjenskaper, det å kjenne mennesker er ikke ulovlig, det er veldig bra, og da vet man hva man får.

Ulempene er hvis ditt personlignettverk.. og man ikke klarer å være like objektiv i styrker og svakheter, så kan man snuble og da er man over disse grensene som jeg snakket om i stad.

*Intervjuer: Hvis du skulle se for deg et scenario: Du har to kandidater. Ene kandidaten har A karakterer stort sett, men du kjenner ikke til denne personen i det hele tatt, ikke noe nettverk til denne personen. Den andre har Gjennomgående gode karakterer, mellom B og C kanskje, men han har du nettverk til og kjenner denne personen og vet hvordan han er på jobben og sånne ting. Hvem ville du ansatt?*

**L3:** Det er et veldig vanskelig spørsmål. Jeg ville definitivt ikke droppet å snakke med den A kandidaten, for jeg elsker A kandidater. Den ville blitt kalt inn med en gang også ville det bli en vurdering av .. og det er ikke bare karakterer som teller da.. Så ville det bli en vurdering av personlige egenskaper, erfaringer og det ene og det andre, kalt og kjørlig.

*Intervju: Hvis viktig er organisasjonskulturen i forhold til ansettelse?*

**L3:** Den er viktig. Jeg sa det at.. Det er veldig lett. På gamle sånne PTU målinger – sånne personal tilfredshet undersøkelser, så kom det ofte opp en kritikk, noen år tilbake, at det er viktigere hvem du kjenner enn hva du leverer å gjør ikke sant. Og da var det mange som følte at stillingene ble ikke lyst ut, og de som kjente ledelsen og som hadde kontakt med ledelsen og spilte fotball med ledelsen om morgningen de fikk ofte jobbene, rundt i bedriften. Sant eller.. rett eller ikke rett, historisk har det sikkert valg som er gjort på den måten. Derfor har jeg vært ekstremt opptatt av at vi skal ha ”opp-ned”. Det skal være utlysning og det skal være reelle intervjuer med alle i bedriften. Det er et svært marked med 4000 mennesker så det er jo.. man kan ikke kjenne alle så godt. Slik at alle får meldt seg og det skal være proffe prosesser. Så kan du jo si at da tar man jo litt liv av nettverk og viktigheten av nettverk, men vi har ikke råd til å velge nest beste eller tredje beste, vi må velge beste kandidat hele tiden.

Derfor skal det være sånn. Men det er klart at det at man evner å ha bekjente i bedriften.. markedsføre hva man er god på og i det hele tatt bygge merkevarene sine personlig, den personlige merkevaren er viktig. Det vil alltid være viktig. Og hva det kalles, det vet jeg ikke, men det er viktig.

---- tlf ringer, informanten måtte svare på en melding.

*Intervjuer: Har det blitt ansatt en kandidat som noen innad i bedriften har gått gode for?*

**L3:** Ja, mange ganger..

*Intervjuer: Måtte den kandidaten da gjennom den samme søknadsprosessen?*

**L3:** Ja

*Intervjuer: Hvordan i varetar og opprettholder du dine relasjoner i din bekjentskapskrets som du mener kan være nyttig for deg i senere tid?*

**L3:** Tekstmeldinger, chat, hva heter det for noe.. selfies, den gule hvor bildet blir borte etter en stund.. ?

*Intervjuere: Snap chat!*

**L3:** Snap chat.. neida. Jeg bruker alle varianter. Jeg holer.. jeg møter mange mennesker. Så passer jeg på å holde kontakt med mennesker som er viktig for, ikke meg først og fremst, men som er viktig for Gjensidige, den bedriften jeg leder, så har jeg selvfølgelig.. den ringen av mennesker og kontakter som jeg har rundt virksomheten min. Så har jeg studievenner som driver i helt andre bransjer som jeg også holder kontakten med, og det er en mindre gruppe som jeg holder kontakten med. Ikke for å nødvendigvis bygge et nettverk eller oppnå noe, men for å utveksle erfaringer med og kunne diskutere

Ledelsesmessige oppgaver. Det er ofte vanskelige spørsmål til det å lede en stor bedrift. Så de holder jeg kontakt med. Også er det en ring utenfor det igjen som er rent gamle private ringer som ikke har noe med arbeidslivet å gjøre. Så du har sånne ringer. Også er jeg opptatt av den viktigste ringen i forhold til den jobben, hvert fall i forhold til jobben. For hvis du skal bruke tid som dreier seg om, presser vekk andre aktiviteter, for meg som konsernsjef, så er det viktig at jeg prioriterer å bruke tid på den ringen som er viktig for Gjensidige. Og det er et nettverk og det er mennesker og det er kontakter og da holder jeg kontakt med dem. Inviterer dem hit, spiser lunsj med dem ute. Tar en telefonsamtale i ny og ne osv osv..

*Intervjuer: Du sier at noe av det nettverket du har fra studietiden, som du utveksler erfaringer med, det går på gjensidige relasjoner, hvor de også utveksler med deg, sitter i tilnærmet like stillinger?*

**L3:** Ja, stemmer. De sitter i lederstillinger mange av dem da. Andre bransjer, industri, internasjonal virksomhet også.. og da er det ofte mange spørsmål til det å lede en bedrift som er universelle. Som ikke har noe med.. selv om jeg driver med tjenester og de driver med produksjon så er det mange ting som jeg kan ha nytte av som leder. Så du kan si i den grad jeg kan få impulser gjennom det nettverket, så kan det gjøre meg til en bedre leder her. Men igjen, det er likevel en ring utenfor det som jeg mener er et ekstremt viktig nettverk for gjensidige da.

*Intervjuer: Får du også henvendelser fra tidligere studievenner som ringer og vil ha råd, men som du ikke henvender deg til?*

**L3:** Nei, ikke i så stor grad. Jeg møter jo ulike.. det er masse sånn ulike møter og vi blir invitert på mange forskjellige ting. Norges Bank middag, der kommer alle næringslivslederne i Norge. Jeg møter studievenner og andre som har studert på handelshøyskolen som jeg kjenner opp igjennom. Konferanser og det er mye sånt gjennom et år og du møter mange mennesker. Vi har jo fryktelig mange kunder også som har relasjon til oss, fordi vi er så store som vi er og da møter jeg mennesker som har en eller annen business relasjon til oss så det blir veldig mange mennesker og det blir mange mennesker i disse ringene etter hvert. Men om jeg vil kalle det nettverk det vet jeg ikke. Nettverk er mindre, ja..

*Intervjuer: hvor mener du den etiske grensen går ved å ansette, eller ved å bruke nettverk ved en ansettelsesprosess?*

**L3:** Tar referanser, hvis det er det du tenker på?

*Intervjuer: Hvor den etiske grensen går på hvor det er riktig å bruke nettverket for å få en jobb?*

*Intervjuer: Hvor mye du legger i det.. littegrann?*

*Intervjuer: Hvis du skjønner?*

**L3:** Nei

*Intervjuer: Hvor mye, eller hvor etisk, hvor den etiske grensen går ved å bruke det nettverket*

*for å få en jobb?*

**L3:** Hvis jeg skal ha en annen jobb?

*Intervjuer: For eksempel, eller her i bedriften, hvor den etiske grensen går i en ansettelsesprosess ved å bruke nettverket?*

*Intervjuer: Når blir det uetisk?*

**L3:** Vanskelig spørsmål..

*Intervjuer: du kan tenke på egne synspunkter også*

**L3:** Hvis det er folk som søker en jobb her, og så kommer de fra steder der jeg kjenner mennesker godt, og hvis vi da avtaler med kandidaten om å ringe referanser, det er utenfor det du spør om antageligvis, også er det nettverk. Hvis vi trenger spesialist kompetanse og vi vet at det sitter her og der, jeg ringer aldri opp til noen og får noen til å begynne her hos oss. Det vi gjør er å prøve å være en attraktiv arbeidsplass intern og eksternt. Hvis vi bruker headhuntere, og det gjør vi noen ganger være at de headhunterene vet at det er noen som er veldig dyktig som sitter her og der og det er egentlig problematisk. Men hvis vi for eksempel har en leder på et høyt nivå slutter også ringer tilbake og tar med seg mange nære medarbeidere som hun eller han har hatt her hos oss så begynner du å nærme deg noe som er problematisk i mitt hodet da. Det skjer jo sikkert over alt hele tiden. Jeg føler jo at de grensene, da begynner du å nærme deg de grensene.. faktisk. Så vet jeg ikke om du har svart på spørsmålet ditt egentlig.

*Intervjuer: I hvilken grad mener du at ansettelse er akseptert eller uakseptert i dagen samfunn?*

**L3:** Nei, det er akseptert.

*Intervjuer: noen tanker rundt hvorfor?*

**L3:** Nei, altså. Husk at vi lever i et bitte lite land og egentlig så er dette helt ukomplisert. Moderne teknologi osv, osv, folk kjenner hverandre. Mer og mer avanserte databaser som vet at an skal ha en spesialistkompetanse på CRM, dypt ned i marketingavdeleing som skal jobbe med et helt spesialisert CRM marketing aktivitet. Vi bruker jo LinkedIn veldig avansert. Og



de som jobber med CRM kjenner de andre som jobber med CRM, de møter hverandre på konferanser osv, så nettverk blir brukt. Det er mye enklere å holde oversikt over nettverk og kompetansen til nettverk gjennom moderne teknologi. Så det blir brukt og det kommer til å bli brukt i økende grad. Det er en del av det å rekruttere på.

*Intervjuer: tror du folk som ivaretar og opprettholde sine relasjoner har en fordel i en ansettelsesprosess fremfor de som ikke gjør det?*

**L3:** igjen, tilbake til der jeg startet. Hvis det er naturlige gode relasjoner for å gjøre det sterk der hvor du er til en hver tid, så er det en fordel. Hvis du bruker alt for mye tid for å bygge et nettverk, fordi du om 10-15 år tenker å være et annet sted, så snubler du. Så de som er bevisste det som er de naturlige ringene rundt der du har jobben nå, og bygger dette på en smart og tillitsfull måte. De nyter godt av det.

*Intervjuer: hvorfor tror du så mange bedrifter ansette gjennom nettverk?*

**L3:** fordi man vet da ofte hva man får. Raskere. Effektivt. Billigere kanskje. Så det er.. og ikke minst, man bommer mindre da.

*Intervjuer: En Slags trygghet?*

**L3:** Ja

*Intervjuer: Tror du det kan være avgjørende dagens studenter å være aktive nettverksbyggere med tanke på jobb etter endt studie?*

**L3:** igjen til begrepene.. aktive nettverksbyggere. For å være helt ærlig..

*Intervjuer: ..Det å være bevisst på det*

**L3:** ja, det er noe helt annet. Være litt smart og bevisst, det er smart. Men det å sette seg ned å tenke at nå skal jeg bygge et nettverk i hytt og pine her dere, det tror jeg er feil. Men for eksempel. Hvis man skal prioritere studenter og aktiviteter og har tid til to, gjør en som er veldig sosialt og spennende og morsom og sånn og en hvor du får innblikk i andre ting, inn mot næringsliv, inn mot et marketing område eller et eller annet som er interesseområdet ditt. Karriere dager osv, delta og vær pro aktiv og vær interessert, det er smart og det er fremtidsrette og godt. Men hvis man går for langt over i det jeg mener kan være litt uheldig ved å bli ekstremt fokusert på nettverk og nettverksbygging er ikke dette heldig.

*Intervjuer: da kan du egentlig dra inn litt det her med uetsik, for nå er du litt inne på det. Det å gå for langt...*

**L3:** Det har ikke noe med etikk å gjøre. Det har noe med fokus, det har noe med riktig bruk av tid. Også tror jeg da, hvis man blir kjent som en ekstrem nettverksbygger, så kan det være negativt for deg. I den forstand at Per og Trine, de er kun opptatt av å bygge nettverk og da er det over på det som kan oppfattes negativt. At de bare er opptatt av seg selv og bygge noe som skal gi muligheter for en selv på lang sikt. Og det er klart at man er seg selv nærmest og skal tenke på hva som er riktig. Men å bli kjent for å være den som har 5900 venner på LinkedIn og som er ekstremt i alle settinger, bevisst fremme for å bygge nettverk i alle mulige setninger, så kan man få det stempelet som jeg er litt var på, at man har for lite fokus på det som foregår akkurat nå og at man driver å planlegger noe langt der fremme.

*Intervjuer: Si hvis du er student, og Gjensidige er en kjempe attraktiv arbeidsplass for deg, fordi der har du lys til å være, så du er mye til stedet. Dere har Gjensidige dagen på fredag og er mye på skoler. Hvis du da ved en senere ansettelsesprosess har to kandidater. Hvis den ene kandidaten har A, og fant en spennende stilling dere har lyst ut men ikke vet noe særlig om Gjensidige fra før av. Og den andre kandidaten, som ikke har så gode karakterer men veldig bevisst i sitt valg av Gjensidige, lest seg opp og har veldig lyst til å jobbe her .. hvordan vurderer du disse to?*

**L3:** det er veldig positivt. Det er vanskelig å svare eksakt på.

*Intervjuer: ..men det vil være en stor fordel?*

**L3:** Absolutt. Til syvende og sist er det personen.. Jeg er av den oppfatning at man må ha en trygghet i bunn med en god utdanning. Man bør fokusere på gjøre det best mulig. Man bør ha andre interesser også. Gjerne idrett og noe sosialt i skolesammenheng, også må man tenke nøye gjennom hva man kunne tenke seg å drive med. Også være bevisst karrieredager og den type ting. Og være seriøst interessert i det og det vil være positivt i forhold til en som murer seg inn, og gjemmer seg i kjelleren og kommer opp til slutt med karakterkortet sitt. Det er klart at sånn som samfunnet fungerer nå så er det mye mer positivt, gitt at man klarer å holde disse ballene i luften samtidig.

*Intervjuer: vil du jobbe litt ekstra for å styrke en relasjon som kan gi deg en fordel ved en senere anledning?*

**L3:** Hva tror dere? Selvfølgelig. Og det har ikke noe med etikk og moral å gjøre i det hele tatt. I business så handler det om vekst og utvikling, få til ting. Det dreier seg om å få kjøpt selvsaker og sånne ting, og for å få til det så må man bygge relasjoner så må man kjenne mennesker man må være i prosess og det er, hvert fall sånn som jeg har holdt på så dreier det seg i stor grad om å bygge nettverk hvis du vil kalle det, det, eller relasjoner for å klare skape noe som er verdifullt fremover.

*Intervjuer: hva tenker du om at en relasjon kan påvirke en kandidat i en ansettelsesprosess?*

**L3:** En relasjon mellom hvem?

*Intervjuer: En i bedriften for eksempel*

**L3:** Som kan påvirke en kandidat i en ansettelsesprosess.. ?

*Intervjuer: At en som søker her kjenner en i bedriften og at det blir en fordel*

**L3:** Det er supert det. Beste referansen vi har er de ansatte.

*Intervjuer: Men hvor går, i forhold til bekjentskap, dette er sønnen, datteren eller fetteren min .. hvor nær kan relasjonen være før det ikke er greit?*

**L3:** Åja sånn ja.. nei, det må man vurdere hele tiden. Men det er ikke greit. Hvis det er personlige relasjoner som på en måte påvirker, utfallet av en ansettelsesprosess. Også har vi selvfølgelig.. jo høyere opp i systemet du er, jo mer komplisert er det. Min sønn hadde hatt problemer med å få jobb i Gjensidige for å si det sånn, selv om han har vært aldri så flink.

*Intervjuer: snikskryt..*

**L3:** hehe ja..

*Intervjuer: Føler du at du har benyttet ditt nettverk jobbmessig for å komme dit du er i dag?*

**L3:** Nei.. Eller.. selvfølgelig. Den ringen internt da. Jeg startet her for 18 år siden da, så var ikke dette et selskap, det var 43 selskaper som jobbet sammen og jeg ble ansatt i et selskap i midten som var Gjensidige, også var det 43 selskaper rundt. Alle de 43 selskapene hadde sine egne administrerende direktører, sine egne styrever og sine egne representantskap i sum så var det da, 43 administrerende, 43 styrever og da er vi oppi 86, også var det noen styrever så da var det flere hundre mennesker uti der. Jeg reiste masse rundt og brukte masse tid på det. Kall det gjerne Gjensidige nettverket da. Jeg hadde aldri fått den jobben jeg har i dag, om jeg

ikke hadde klart å bygge det nettverket smart. Og det var fryktelig mye karbonadesmørbrød rundt i landet, fryktelig mye kveldsmøter og fryktelig mye som skjedde. Og det er klart at jeg hadde aldri vært her i om jeg ikke hadde vært pro aktiv på det. Så er det ”hva er det for noe da”? Jo det er da et intern stort nettverk i en gigantisk organisasjon.

*Intervjuer: Så du tok bevisste valg som du mener gir deg bevisste valg i fremtiden?*

**L3:** Selvfølgelig. Hadde jeg stått helt fritt så ville jeg sikkert dratt på båttur enn å reist til Sjørdalen å spist karbonadesmørbrød. Så da var jeg veldig bevisst. Men det var jobben min og det var ikke nødvendigvis for å bli konsernsjef, men for å utdøve den jobben jeg hadde den gangen som vise konsernsjef.

*Intervjuer: Det var det vi hadde, så hvis du ikke har noe mer å tilføye?*

**L3:** Nei..

-----

*Intervjuer: Hvordan du definerer uetisk atferd relatert til jobb?*

**L3:** To enkle prinsipper. For det første så er det vår merkevare Gjensidige, det er ett merke, derfor så må vi verne det merket. Under Orkla så har de tusenvis. Hadde jeg dummet meg ut på et av de merkene så ville Orkla gått videre likevel. Men bommer vi oss veldig ut på vårt merke så får dette en betydelig effekt på hele virksomheten og derfor er det to prinsipper som er viktig. Det ene er dette offentlighets prinsippet. Alle beslutninger vi tar det må kunne stå seg på forsiden av dagbladet eller VG. Så vi kan ikke ansette en uten utdanning med høy lønn fordi det var en jeg kjente og det ene og det andre. Det hadde ikke vært særlig god måling på forsiden, det hadde fort blitt plukket ned. Det andre er likhetsprinsippet. Det er at vi gjør massevis av skade saker. Hvis det er en jeg kjenner som har krasjet bilen sin også ringer til meg og spør om du kan fikse dette, da er du også ute å kjøre. Så like tilfeller må behandles likt. Like tilfeller må behandles likt og vi må tåle at det står på forsiden av VG. Når det er sagt så er dette med hva god etikk er, er vanskelig spørsmål. Sånne rom oppover her med papir og blyant. Og hvis de ansatte går rundt og rømmer de hyllene for da skal barna begynne på skolen, hvor er det grensen går? Når papir og blyant tar vi.. Det er sånne spørsmål du må tenke gjennom og du må ha åpenhet om de diskusjonene som vi bruker masse tid på. Det er det jeg fokuserer på ovenfor alle ny ansatte, jeg møter alle sammen. Og vi diskuterer det i ledergruppen. Men vi skal ha en åpenhet rundt alle ting. Får jeg gaver hvi jeg holder innlegg

kan jeg ikke ta i mot om den er verdt mer enn 500 kr, og hvis det er en utlending så sier jeg ja takk også går den til utlodning. Vi må passe på at vi er uavhengig hele tiden, aldri trår over en grene. Det viktigste er da åpenhet, likhetsprinsippet og det at vi kan forsvare alle beslutninger, og mange av de er vanskelige, på forsiden av VG. Også har vi etikk postkasser, hvis noen synes noe er vanskelig kan de anonymt poste det inn i egne postkasser. Dette er et sånt tema som er enormt viktig og jeg har ikke.. en hver sak kan ha ulike vurderinger. Men det viktigste er at det er flere øyne på hver sak. Er det et vanskelig spørsmål, så drøfter du det med sjefen din, eller kollegaer så det er flere som er med på den prosessen. Da kan noen bedrifter falle ned på noen svar noen på andre svar, for det har med hvilke fokus man har på etikk. Det er ikke regelverket som betyr noe, det er kulturen. Det er bedriftskulturen, åpenhet, drøftelser, ingen ting holdes hemmelig. Kanskje noe av det viktigste i vår bedrift det er å ha den riktige kulturen rundt disse tingene. Det vil også gjelde nettverk og ansettelse hva er greit og hva er ikke greit.

*Intervjuer: er dette noe som vektlegges i ansettelsesprosess for finne ut hvordan personen er.*

*Og da tenker jeg gjerne på nyutdannende studenter?*

**L3:** jeg vet ikke, for jeg er sjeldent med på det.