

# «Vi ønsker å fremstå som ærlige»

## Verdier i et omdømmesamfunn

*Å være eller å fremstå, det er spørsmålet i dag. Vi lever i et omdømmesamfunn hvor ordet «fremstå» har erstattet ordet «være», og hvor frykten for å være blir mer og mer utbredt.*

*Individer og virksomheter understreker til stadighet at de ønsker å fremstå som det ene og det andre, og det skjer oftest som en bekreftelse på at de tar verdier, moral og fellesskap på alvor. Om en bedrift fremhever at den ønsker å fremstå som seriøs og etterrettelig, så røper imidlertid ordvalget noe annet. Det er mulig det er en uskyldig talemåte, en populær fremstillingsform. Men kanskje gjemmer det seg noe langt mindre uskyldig i et slikt omdømmespråk: Det har ikke så mye å si hvem du er, bare du fremstår som noe bestemt.*

EINAR  
ØVERENGET<sup>1</sup>



ØVIND  
KVALNES<sup>1</sup>



«Appearance is everything» lyder et engelsk ordtak, og ingen av oss tror helt på det. Om vi aner at de vi møter – det være seg enkeltindivider eller virksomheter – lever etter det ordtaket, blir vi mistenksomme. Vi krever mer av våre omgivelser. Vi forventer at det er en sammenheng mellom overflaten og det indre, og vi forventer at de vi omgås har mot til å berette for oss hvem de virkelig er. Det er grunn til å tro at omdømmespråket undergraver et seriøst arbeid med verdier og moral. Verdier dreier seg om å være, ikke om å fremstå! Om verdier reduseres til omdømmeprinsipper, blir de ikke bare meningsløse, de blir farlige. De skaper kynisme.

De siste fem årene har vi arbeidet med verdispørsmål i norske bedrifter og organisasjoner. Der har vi reist det gamle sokratiske spørsmålet om identitet, hvem er du? Da Sokrates først stilte dette spørsmålet til sine

athenske medborgere for snart to tusen fem hundre år siden, skapte det irritasjon og sinne, siden det tvang frem en refleksjon over hva som ligger bakenfor fasaden. I dag er det en fremdeles en øvelse som møtes med skepsis av enkelte, særlig blant dem som er ansvarlige for merkevarebygging og PR, og som gjerne ønsker å gå rett til drøftelsen av hva som burde være etterlatt inntrykk i målgruppene. Budskapet vårt er at en strategi for kommunikasjon mangler et skikkelig fundament hvis en ikke først har tatt det sokratiske spørsmålet på alvor, og gjort et ærlig forsøk på beskrive sin egen identitet.

I Norge liker vi å betrakte oss selv som et foregangsland når det gjelder verdier og etikk. En ting er hva norske politikere og organisasjoner får til av fredsmegling og annet i den tredje verden. Når vi ser på hva norsk

næringsliv presterer, er tilstanden bedrøvelig. Ikke i den forstand at bedriftene er spesielt dårlige på etikk, men snarere at de ligger langt etter når det gjelder å jobbe systematisk og målbevisst med verdigrunnlaget og identiteten sin. Nordiske suksesser som Volvo og Nokia er basert på fundamentalisme i forhold til kjerneverdier, å være tro mot en stabil identitet. Til sammenligning virker norske bedrifter som verdimeslige værhaner. De står gjerne for det de tror kundene vil at de skal stå for, og det kan skifte fra år til år. Det er ikke de politiske eller økonomiske rammebetingelsene det er noe i veien med, men heller viljen til å stå for noe, til å finne og være seg selv.

## Omveien om omdømme

Lønner det seg å være opptatt av sitt omdømme? Ubetinget. Men bare hvis det ikke er den eneste grunnen til at du er det. Det gir ikke godt omdømme å fullstendig la seg styre av andres oppfatninger av en selv. Lønner det seg å være opptatt av etikk? Like ubetinget. Men igjen: Bare hvis det ikke er den eneste grunnen til at du er opptatt av etikk. Det er et paradoks dette, og et paradoks de fleste kjenner fra eget liv. Hva mer er, vi gjennomskuer lett de som jukser i disse disiplinene. Det er viktig å holde fast ved det man mener er rett, det gir troverdighet. Men det gir ikke troverdighet å bevisst tilegne seg oppfatninger bare for å oppnå troverdighet. Det er som å besvare det sokratiske spørsmålet «Hvem er du?» med et nytt spørsmål: «Hvem vil du jeg skal være?» Det gir ikke troverdighet, det inngir ikke tillitt. Hvorfor ikke? Ganske enkelt fordi man med en slik innfallsvinkel ikke tar seg selv alvorlig som menneske. Da er det også et åpent spørsmål om man tar andre alvorlig. Det gjelder for virksomheter like fullt som for enkeltindivider.

Kommunikasjon. Respekt. Integritet. Kva-

litet. Dette var verdiene til Enron. Intet galt med verdiene. Hva var problemet? Problemet var at verdiene var uten praktisk betydning der. Verdier er i seg selv ikke verdt stort om de ikke etterleves. De må ikke betraktes som en kilde til usårbarhet. Det hjelper ikke hvor flotte verdiene enn måtte være, og hvor godt de eventuelt måtte bære kommunisert, om de ikke også betraktes som verdier – dvs noe å strekke seg etter. Verdiutsagn gir ikke immunitet! Virksomheter kan være så stolte av verdiene sine at de blir arrogante. Det er livsfarlig. Integritet er ikke en følge av bedriftens tilslutning til verdien «integritet» er gjort allment kjent. Den må nedfelles i praksis.

Ingen virksomhet kan ha så sterk integritet at den kan gi sin velsignelse til aktiviteter som befinner seg i integritetens gråsoner. Man blir ikke automatisk sine verdier, kanskje blir man de ikke uansett hvor hardt man bestreber seg. Når fortidens sjøfarere styrte etter stjernene, så var det absolutt ikke for å komme dit, men for å holde en stø kurs. Verdier må fungere som en kilde til ydmykhet, ikke arroganse. Den dagen man føler seg ufeilbarlig fordi man har verdier, den dagen har de mistet sin betydning.

I slike tilfeller får man mistanke om at verdidiarbeidet strengt tatt har hatt en kosmetisk funksjon. Det er farlig. Igjen og igjen presenteres verdier som ikke skaper annet enn forlegenhet i de virksomhetene de er ment å skulde prege. Mangelen på troverdighet blir enda tydeligere enn om ingen verdier hadde blitt valgt i det hele tatt. Det skyldes ikke at ledere og medarbeidere ikke er opptatt av verdier – det er de. Alle mennesker er det. Men om ledelsen presenterer verdier som ikke har forankring i virksomheten, så reagerer de med en naturlig avsmak. Verdier er så viktige for oss mennesker at vi ikke kan leve med et verdidiarbeid som åpenbart ikke er alvorlig ment. Det vekker forakt, avsky og latter.

Hvorfor er det slik? La oss ta utgangspunkt

i det enkle spørsmålet: Hvem er du? I dette spørsmålet gjemmer det seg en oppfatning som er helt grunnleggende for oss mennesker: hvert individ har en identitet som skiller det fra andre mennesker. Alle vi mennesker er nok like for så vidt som vi er mennesker, men vi er ikke ensartede uttrykk for vår art. Vi opplever alle verden på en litt forskjellig måte, og vi gjør og sier ting som skiller oss ut som individer. Hver gang et menneske kommer til verden, står vi ved begynnelsen av en fortelling som ikke har vært fortalt før – og hver gang et menneske dør, går det tapt et perspektiv på verden som aldri vil kunne erstattes.

Når vi skal gi uttrykk for hvem vi er, forsøker vi å formidle noe som følger oss over tid. Men er det noe som forblir uforandret? Menneskekroppen er i kontinuerlig forandring. Kroppen eldes fra den dagen du blir født, og celler skiftes stadig ut. De opplevelsene du møter ute i verden, er i samme kontinuerlig forandring, de er stadig nye og ingen er helt identiske med tidligere. Mengden av erfaringer er også noe som aldri forblir de samme. Allikevel er du den samme personen. Hva er det som består?

Det som trekkes frem, er et bestemt sett av holdninger og oppfatninger som preger vårt møte med verden. Disse har også utviklet seg over tid, men i et langt lavere tempo enn kroppen vår. Og på et visst punkt i livet tilpasser vi ikke lenger disse til omgivelsene, slik biologien tilpasser seg til fysiske omgivelser, snarere tilpasser vi våre omgivelser etter disse. Det er disse som er med på å bestemme hva slags jobb vi vil ha, hvem vi vil omgi oss med, hvor grensene for våre handlinger går, hva slags liv vi vil leve. Kort sagt, hvem vi er. Verdier berører noe helt grunnleggende ved det å være menneske.

Det er derfor vi reagerer negativt på en useriøs omgang med verdier, og spesielt er vi på vakt mot de som benytter verdier kosmetisk. Det er ikke galt å være opptatt av sitt

omdømme, men omdømmet er ikke et resultat av å formulere et sett av verdier. Et godt omdømme følger av å være villig til å handle i overensstemmelse med dem. Det dreier seg om å være sine verdier, ikke å fremstå med verdier. Det gir ikke godt omdømme å fremheve at du ønsker å fremstå som ærlig. Det gir godt omdømme å være ærlig.

## Når verdier møter virkeligheten

I alle de tilfeller hvor det gir mening å spørre «Hvem er dette?» og ikke bare «Hva er dette?», står vi overfor en identitetsbærer. Det er ikke bare enkelte individer som har en identitet, også et fotballag, et universitet, en bank og en butikkjede kan ha en bestemt identitet. Etter å ha fastslått hva en bestemt virksomhet er – for eksempel et forsikringsselskap – kan det gi god mening å spørre hvem dette selskapet er. En forsikringstaker er ikke bare ute etter å finne et selskap som selger forsikringer, enda viktigere er det å ta rede på hva som kjennetegner dette selskapet. Hva er dets egenart? Er det til å stole på? Holder det løftene sine? Svarene er også avgjørende for medarbeidere, opinion, eiere og ledelse.

Filosofien har reist spørsmålet om identitet siden antikken. Derfor rommer den en metodikk for å komme til klarhet om sine verdier. Allerede hos Platon og Aristoteles finnes rammeverket for å stille spørsmålene som gjør at en kan bli oppmerksom på hvem en er. Det skjer gjerne gjennom refleksjon over dilemmaer, hva som er de rette valgene når ulike viktige hensyn står mot hverandre. For eksempel: Er det i samsvar med Røde Kors sin identitet å tjene millioner til bistandsarbeid gjennom spilleautomater, som gjør mennesker spilleglade og ødelegger familieøkonomier? Kan Statoil ha en nulltoleranse til korrupsjon som en del av sin identitet, samtidig som selskapet opererer i noen av verdens mest korrupte land?



Betydningen av å kjenne seg selv har alltid vært avgjørende på markedet, men i løpet av det siste tiåret har dette for alvor begynt å gå opp for næringslivet. I 1994 fremhevet for eksempel James C. Collins og Jerry I. Porras i boken *Built to Last* betydningen av å ha et godt forankret verdigrunnlag. To år senere, i det prestisjetunge *Harvard Business Review*, hevdet de at «Selskaper som nyter varig suksess, har kjerneverdier og en kjernehensikt som står fast, mens deres forretningsstrategier og praksiser stadig tilpasser seg en verden i forandring». Dette er en sokratisk innsikt. For snart 2500 år siden hevdet filosofen at veien til å bli et dugelig menneske gikk gjennom å bli kjent med seg selv.

De tankene Collins og Porras brakte til torgs for ti år siden, har spredt seg som ild i tørt gress – ofte med samme katastrofale resultat – og det tok ikke lang tid før enhver virksomhet med respekt for seg selv hadde utviklet et sett av verdier som skulle uttrykke virksomhetens egenart. Konsulenter ble omreisende i verdiformuleringer og overbød hverandre med høystemte verdiuttrykk som skulle gi troverdighet og tillitt på markedet. Ja, troverdighet og tillitt ble i seg selv blant vinnerne på dette nye verdimarkedet. Kort sagt, det gikk ganske raskt inflasjon i det hele.

Motivasjonen for å anskaffe seg noen verdiladede ord var så ymse: alle andre har det; det ser bra ut å ha det; det virker useriøst å ikke ha det; det gir oss et flott omdømme. Og så fikk det hele litt preg av å jukse i kabal: En virksomhet var for eksempel så begeistret for en annen virksomhets verdier, at den ganske enkelt overtok det hele. Med slike motivasjoner kunne mange virksomheter ha stått seg på ikke å utforme et verdigrunnlag. Ikke bare har det ikke hatt en positiv funksjon, men det har også undergravet den forståelsen av verdiers betydning som de fleste mennesker bærer på. Den verdifulle underskogen av verdiforankring som eksisterer der mennesker fer-

des, har i mange tilfeller blitt redusert til en branntomt.

Collins og Porras' empiriske undersøkelser har åpenbart mye for seg, men det er avgjørende at de ikke misforstås. Deres argument er at suksess over tid forutsetter at en virksomhet er solid tuftet på helt grunnleggende verdier, og at den er villig til å holde fast ved disse, uansett hva som skjer i markedet eller i verden generelt. Det gir virksomheten en trygghet og tydelighet på egen identitet, som setter den i stand til å fornye seg selv gjennom en målrettet utvikling. For å endre og utvikle seg er det like viktig å vite hva som skal stå fast som hva som skal forlates. Hvis man ikke har den kunnskapen, kan man strengt tatt ikke endre seg. Man risikerer i stedet å bli en annen. Man endrer seg ikke, men forlater snarere seg selv. Det er ikke endring, det er selvutslettelse!

Det som er avgjørende ved deres argument, er imidlertid ikke at man på død og liv skal lansere visse verdiuttrykk som skal kommuniseres eksternt. Det er i og for seg ikke noe galt med det, men det er ikke den viktigste funksjonen til verdiene. Det avgjørende er at en virksomhet systematisk arbeider for at visse verdier sitter i ryggmargen når avgjørelser skal tas. Disse verdiene sørger for at beslutninger og handlinger utført i bedriftens navn henger sammen, og har en gjenkjennelig enhet. Dette er de virkelig harde verdiene, kjerneverdiene. På mange måter kan man snakke om harde verdier og myke realiteter. Virkeligheten endrer seg fra dag til dag, det samme bør ikke være tilfelle med verdigrunnlaget.

Det som er avgjørende ved et verdiarbeid er dermed ikke hvilke ord du kommer opp med, men at du er villig til å akseptere den prisen det har å arbeide ut fra et verdigrunnlag. Verdier koster – det være seg for individer eller for virksomheter. Og prisen må forstås med utgangspunkt i den valuta den enkelte

opererer innenfor. For virksomheter på markedet vil dette være klingende mynt.

Testen på om noe er en kjerneverdi, og ikke bare et tilfeldig element i en strategi, er at man ikke gir slipp på den selv om det kan føre til økonomiske tap. Et forlag kan ha som en del av sitt verdigrunnlag å ikke trykke bøker med papir laget av tømmer fra verneverdig skog. Og en kosmetikkforhandler kan stille seg avvisende til å føre varer som er testet ut på dyr. Spørsmålet er om disse prinsipielle standpunktene står fast, selv i situasjoner hvor det medfører betydelige ekstrakostnader, og tap av markedsandeler. Bare hvis svaret er ja, har vi å gjøre med kjerneverdier. Det kan høres økonomisk hasardiøst ut å vende ryggen til mulige gevinster, bare fordi en har inn tatt et bestemt verdistandpunkt. Men det er bare ved å være fundamentalist på dette området at en har mulighet til å bygge opp troverdighet over tid.

Om du har nulltoleranse i forhold til korrupsjon som en helt grunnleggende verdi, er det åpenbart at det vil koste. Kanskje må du ganske enkelt la være å etablere deg i visse områder av verden hvor det er svært gode økonomiske grunner til å være til stede. Det er imidlertid viktig at verdier ikke reduseres til verdensfjerne idealer, det må være mulig å leve i henhold til dem. Det er mulig for en virksomhet som opererer internasjonalt å gjøre sitt beste for å begrense korrupsjon – og det kan være en grunnleggende verdi for dette selskapet – men om den tufter sin internasjonale forretningsdrift på nulltoleranse til korrupsjon, er det svært tvilsomt om det med troverdighet kan etablere seg i Iran, Angola eller Nigeria. Verdier skaper ikke automatisk en entydig verden. De opphever ikke automatisk det faktum at tungtveiende beslutningshensyn ofte står mot hverandre. Man skal passe seg for å kommunisere et sett av verdier som et forsøk på å fastholde at virkeligheten er uten dilemmaer.

Nå er det ikke bare kommersielle virksomheter som ønsker å styre ut fra verdier – og som møter en gjenstridig virkelighet. Om et politisk parti betrakter seg selv som verdistyrte, må også det være villig til å betale den prisen verdiene krever. I slike tilfeller er ikke valutaen penger, men omdømme og dermed også stemmer. Verdiforankrede politikere blir ofte tilbakeholdne når de møter den konkrete virkeligheten. Kanskje må de akseptere at en ung gutt ikke får den behandling han trenger for å overleve, fordi den behandlingsformen er i strid med partiets verdigrunnlag. Det gir ikke troverdighet på generelt grunnlag å fremheve et prinsipp, men ikke være villig til å akseptere de faktiske konsekvensene av prinsippet. Om du ikke er villig til det, er det et åpent spørsmål om du aksepterer din egen verdi – og da er det selvsagt også et åpent spørsmål om denne verdien har noe for seg. Det kan i virkeligheten være en invitasjon til å ta en ny runde om verdiene.

***Om du har nulltoleranse i forhold til korrupsjon som en helt grunnleggende verdi, er det åpenbart at det vil koste. Kanskje må du ganske enkelt la være å etablere deg i visse områder av verden hvor det er svært gode økonomiske grunner til å være til stede***

## **Verdier i virksomhet**

Det faktum at det i dag gjøres så mange useriøse forsøk på å arbeide med verdier, er på ingen måte en indikasjon på at verdier ikke spiller en sentral rolle. Det gjør de, og selv virksomheter som har utført det mest tøvelte verdiarbeidet, er kanskje mer verdistyrte enn de faktisk er klare over: kanskje har de noen

andre grunnleggende verdier i sin virksomhet som spiller en sentral rolle i det konkrete arbeidet. Vi overvar ved et tilfelle at en avdelingsleder understreket at avdelingens grunnverdi var å være proaktiv. Medarbeiderne så på hverandre med forbauselse og lurte på hva det skulle bety. «Vi er jo sidrumpa og inneslutet» var det en som hevdet, og de andre nikket samtykkende.

Det er mulig at det ikke er et velegnet verdigrunnlag, men det er viktig at verdiarbeidet tar utgangspunkt i en nådeløs ærlighet. I utgangspunktet bør en ikke tenke på hva det ville være fint å fremstå som, hva markedet eventuelt vil belønne av egenart, men på hva som faktisk kjennetegner virksomheten. Mange bedriftsledere strever med å artikulere hva de egentlig står for, hva som skiller dem ut fra konkurrentene, og som ligger til grunn for beslutningene deres. Aktørene fremstår ofte som ekstremt markedsorienterte, i den forstand at de orienterer seg etter hva markedet etterspør. Ikke bare når det gjelder varer og tjenester, men også når det gjelder verdier og holdninger. Bedriftene har følelse ute for å snappe opp om det er individualitet og selvutvikling som verdsettes høyest av forbrukerne, eller om fokus er i ferd med å dreies mot fellesskap og miljø. På denne måten dikterer forbrukerne ikke bare hvilke varer som produseres, men også hvilke verdier som knyttes til dem.

Dette vil på sikt fungere kontraproduktivt. Det er ganske enkelt ikke slik man arbeider med verdier. Man skal ikke starte verdiarbeidet med en målsetning om å jukse i kabal. I enhver virksomhet vil det være et implisitt verdigrunnlag til stede – slik er det alltid der hvor mennesker samles om en felles oppgave. Det er viktig å starte med å gjøre dette verdigrunnlaget eksplisitt, og en god hjelp i så henseende kan være å skille mellom forskjellige typer av verdier. I en artikkel i *Harvard Business Review* fra 2002 (som tar for seg utviklingen i etterkant av Collins og Porras' arbeid)

skisserer Patrick M. Lencioni fire typer verdier.

Noen av de verdiene som kommer til uttrykk, kan faktisk vise seg å være *kjerneverdier*, det vil si oppfatninger som er helt grunnleggende i virksomheten og som klart kommer til uttrykk i de valg som tas. Ofte kan disse oppleves som så selvsagte at ingen dveler særlig ved dem, men det behøver på ingen måte innebære at det er disse som bør gjelde. Det kan være positive verdier som bærer i seg virksomhetens virkelige verdi på markedet, men det kan også være at virksomheten er gjennomsyret av en ukultur ingen er tjent med.

Så er det andre verdier som fremkommer som har preg av å være *aspirasjonsverdier*. Dette er verdier som veldig mange mener bør kjennetegne virksomheten, men som ikke gjør det. De kan ofte være en motsats mot de verdiene som preger virksomheten, men uansett hvor høystemte disse måtte lyde, er det ikke sikkert at det er disse som bør gjelde. Det kan være at de er fullstendig urealistiske og umulig å operasjonalisere. Det som er avgjørende i verdiarbeidet, er at man ikke ser seg blind på verken etablerte kjerneverdier eller aspirasjonsverdier.

I tillegg til disse har vi *basale verdier* og *tilfeldige verdier*. Basale verdier er helt grunnleggende verdier enhver må bekjenne seg til i enhver transaksjon mellom mennesker. Innenfor servicenæringen vil basale verdier være respekt for kunden. Flyselskaper og andre transportselskaper må være opptatt av sikkerhet. Dette er ikke verdier som selskapene kan skille seg ut med, de er helt nødvendige og ufravikelige for alle som opererer innen et område. Tilfeldige verdier er verdier som helt tilfeldigvis preger en virksomhet, – la oss si at et flertall av de ansatte tilfeldigvis er dypt kristne, uten at dette strengt tatt kan sies å representere virksomhetens grunnleggende verdier.

Med utgangspunkt i disse typene av verdier kan man gå i gang med å klargjøre sitt ver-

digrunnlag. Kanskje det som i utgangspunktet ser ut til å være kjerneverdier, i virkeligheten er tilfeldige verdier? Kanskje virksomheten ikke skal legge vekt på annet enn helt basale verdier? Kanskje de etablerte kjerneverdiene bør utfordres av aspirasjonsverdier? Enhver virksomhet må stille seg spørsmålet om hva den ønsker å opprettholde, og hva den med troverdighet kan strekke seg mot. På det tidspunktet er det viktig at virksomheten innser at verdier alltid har praktiske konsekvenser. Den må være villig til å forstå at verdier i en helt grunnleggende forstand også er et løfte. Om visse verdier etableres som kjerneverdier, gjør man det helt klart at en er villig til å betale den pris disse verdiene krever.

Lencionis inndeling er svært nyttig, men vi mener den bør suppleres noe for å skille mellom de verdiene som faktisk utgjør det implisitte verdigrunnlaget i en virksomhet, og det som skal etableres som kjerneverdiene. Det skyldes ganske enkelt at det må være anledning til å endre seg for en virksomhet. Det bør ikke være bundet fullt og helt av det faktisk eksisterende verdigrunnlaget. Det kan derfor være grunn til å skille mellom de faktisk gjeldende grunnverdiene, og det som i løpet av en verdiprosess skal representere en virksomhets kjerneverdier. Kjerneverdier har man først å gjøre med når virksomheten har fastslått et bestemt verdigrunnlag. Kjerneverdier krever et bevisst valg!

Det viktigste redskapet i en slik prosess er etter vår oppfatning en kontinuerlig prøving av generelle verdier mot konkrete problemstillinger. Det er viktig å teste verdiene mot dilemma-

er i arbeidshverdagen. Hva gjør vi når vi må velge mellom «det rette og det rette». Hva gjør en virksomhet når tunge beslutningshensyn står mot hverandre? Dilemmatrenning for ledere og medarbeidere vil hjelpe en virksomhet til å skille mellom det som tilsynelatende bør utgjøre verdigrunnlaget, og det som virkelig bør gjelde.

Verdiarbeid er en krevende aktivitet. Det er ikke en invitasjon til å komme opp med fine ord og høystemte formuleringer. Det er en konkret og virkelighetsnær prosess som ikke kun ligger nær opp til verdiskapningen, men som på en helt grunnleggende måte representerer selve kjernen i verdiskapningen.

Virksomheter som går i seg selv og identifiserer akkurat hvilke verdier de selv står inne for, har langt større gjennomslag enn dem som nervøst prøver å holde rede på hva andre vil at man skal mene. Og her er vi tilbake ved troverdighet. En virksomhet kan ikke ha troverdighet uten et fundament av harde verdier. Et slikt finner den ikke ved å etterape andre, men gjennom nådeløs, sokratisk selvrefleksjon. □

## Noter

- 1 Einar Øverengen (40) og Øyvind Kvalnes (41) har begge dr.grad i filosofi. Gjennom Humanistisk Akademi har de i en årrekke ar hjulpet ledergrupper og enkeltpersoner med å komme til klarhet i spørsmål som angår kommunikasjon, ansvarlighet og identitet. Begge har også vært aktiv med i den offentlige debatt omkring etikk og verdier, og sammen har de utgitt boken «Du er filosofen» (2002). Øverengen har i tillegg utgitt «Hannah Arendt» (2001) og «Eksistens» (2003).