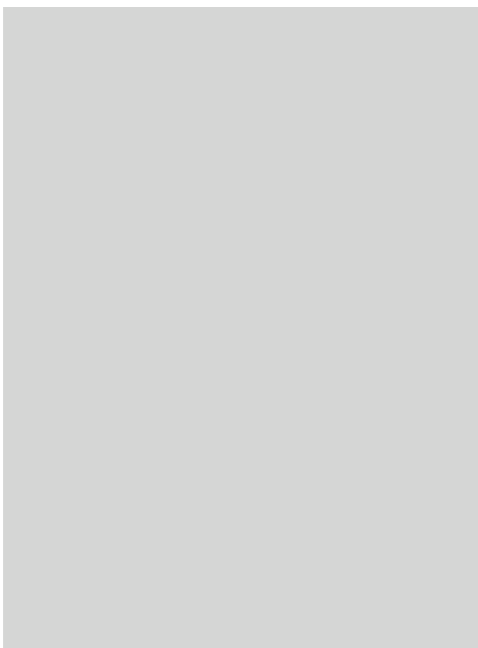


# Let it be LE-BE

**Keyholes to leadership  
gasps and laughs**



**Harald Stokkeland  
& Jakki Moore**

Oslo and Dublin, 2007

«Det gikk på engelsk og norsk»  
O. Høyland

© SIC - Stokkeland International Consulting  
and Mooreart, 2006

Title of the original :

# **Let it be**

## **LE-BE**

SIC - Stokkeland International Consulting, 2006  
Hjorteveien 6, N-0852 Oslo, 22 60 99 06

**Compiled, written and translated :**  
**Harald Stokkeland**  
harald@SIC-as.no

**Illustrated and translated :**  
**Jakki Moore**  
jakkimooreart@yahoo.com

**Layout : Gérard Ramia**  
**Antananarivo, Madagascar**  
gramia@mel.wanadoo.mg

**Trykk : Antananarivo, Madagascar**  
**1. Edition - 1500 copies**

**ISBN: 82-99 3157-1-9 (II)**

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

**Let it be LE-BE** is a collection of quotations grouped under 31 different aspects of leadership actions – or behaviours. In a sense these are partial definitions of leadership in organizations.

The LE-BE (leadership behaviour) checklist originates from a tradition of leadership research and writing beginning with Stogdill's work, the Ohio State University studies – and more recently the work of Professor Gary Yukl. In Norway both Tor Høst and myself have been working and writing in this tradition – using and developing the original 1981 Yukl taxonomy to the present 31 points list.

The quotes are both direct and indirect illustrations of the LE-BEs. They can be used in a number of ways. This is briefly described below.

The book is dedicated to the leaders we have been working for and with the last few years. In particular we will want to mention the late Director of the Palestinian Water Authority Nabil El-Sharif who originated the first quote in the collection. When asked what was his advice to us when we were to start a leadership development program in Palestine, he said:

*"Talk about something else – talk about beauty".*

This has inspired our search. A number of the quotes are beautiful – and some will be seen as "far out". However, there are different types of connections between the LE-BEs and the quotes. It might take some time and effort to find which.

Like the previous collection of leadership quotes in 1997 the motivation for this one is similar: Finally a book so quick, dirty and pieced up – that there is a chance that leaders will read it. Because we know that they seldom read management books – of the big and heavy type.

**A day in October 2006  
and another in February 2007.  
Harald Stokkeland and Jakki Moore**

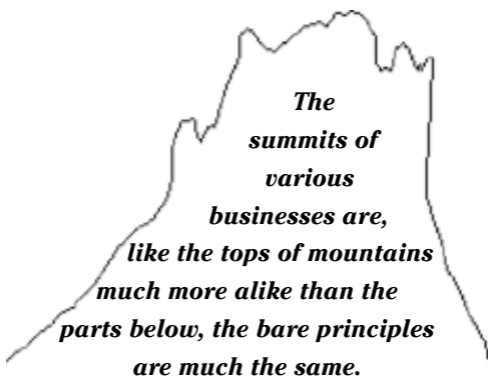
## **Leadership behaviour. Overview**

1. Behave as the good example -
2. Inspire -
3. Praise and recognize -
4. Show consideration and concern -
5. Criticise constructively -
6. Discipline -
7. Facilitate work -
8. Develop competencies and coach -
9. Solve critical problems -
10. Delegate -
  
11. Involve in decisions -
12. Facilitate interaction -
13. Clarify roles -
14. Handle conflicts -
15. Establish/ make use of a leadership team
16. Select members to the organisation -
17. Develop routines -
18. Coordinate and plan -
19. Set goals and assess goal achievement -
20. Emphasise effectiveness -
  
21. Structure and inform about rewards -
22. Show sensitivity for the needs of users and customers -
23. Monitor and collect information -
24. Disseminate information -
25. Obtain and distribute resources -
26. Negotiate -
27. Represent the organisation/unit -
28. Anticipate future changes -
29. Assess strengths and weaknesses -
30. Develop and change -
31. Create and formulate a set of ideas and organizational visions -

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

## **Innholdsfortegnelse - tema**

1. Gå foran som et godt eksempel -
2. Inspirere -
3. Rose og anerkjenne -
4. Vise hensyn -
5. Kritisere konstruktivt -
6. Disiplinere -
7. Tilrettelegge arbeidet -
8. Utvikle kompetanse og veilede -
9. Løse kritiske problemer -
10. Delegere –
  
11. Involvere i beslutninger -
12. Få til samhandling -
13. Klargjøre roller -
14. Håndtere konflikter -
15. Etablere og bruke ledelsesteam -
16. Velge ut medarbeidere -
17. Utvikle rutiner -
18. Koordinere og planlegge -
19. Sette mål og vurdere måloppnåelse  
-
20. Understreke effektivitet –
  
21. Strukturere og gjøre kjent belønning -
22. Vise årvåkenhet overfor brukeres behov -
23. Samle informasjon -
24. Spre informasjon -
25. Sikre og distribuere ressurser -
26. Forhandle -
27. Representere enheten/organisasjonen -
28. Forutse framtidige endringer -
29. Bedømme styrke og svakhet -
30. Utvikle og endre -
31. Skape idégrunnlag med visjoner -



***It is only the rich variegated details  
of the lower strata that so contrast one  
another.***

***But it takes travelling to know that the  
summits are the same.***

***Those who live on one mountain believe  
that their mountain is wholly unlike all  
others.***

Walter Bagehot, The English Constitution

Toppene på forskjellige virksomheter er som topper på virkelige fjell mye mer like hverandre enn de nedre delene. De grunnleggende prinsippene er mye de samme.

Det er bare de detaljrike nedre lagene som er så kontrastfylte. Men du må reise for å forstå at toppene er like. De som bor på ett fjell tror at deres fjell er helt ulikt alle andre.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

## Introductory quotes

*The flowers of afterthought*

Bernard Malamud (on «Language»)

*If I had a good quote, I'd be wearing it.*

Bob Dylan

*But you do - many - so you sing them - again  
and again. You make shoes for everyone -  
and wear them too. Even you.*

Lincoln Duncan

*If I had no sense of humour I would  
long ago have committed suicide.*

Mahatma Gandhi

*Humour is important to help  
keep things in perspective  
both for leaders  
and their subordinates.  
A sense of humour  
can ease tensions during difficult times  
and a little humour can  
brighten anyone's day.*

Roger Fulton

*You are making your leaders feel terrible.  
They are going to shut down  
their businesses.*

Tina Duncan

*Wrong, daughter.  
They have a sense of humour.  
They will last for ever.  
Like diamonds.*

Lincoln Duncan

*The borders of my language  
are also the borders of my reality.*

after Ludwig Wittgenstein

*The majority of a managers tasks  
cannot be called «leadership».  
It is quite possible to utilise a good deal  
of one's time for such activities.  
One can give management  
any definition and be in one's right  
- the concept is so flexible  
and changeable.  
To reach goals through other people  
is a popular definition.  
At least this is true for  
the President of General Motors, but it is  
also true for a manager of a brothel.*

Robert Heller

*Management is the most simple  
and most complex thing in the world.  
It is simple in the sense  
that a lot of people  
just do it and get away with it,  
and it is complex  
because there are so many factors  
and concerns that could influence  
what managers ought to do  
that half of it might paralyse one.*

Anon

On purpose, form and use of  
Let it be LE-BE

- 1. Provide an alphabet for leadership thinking. The 31 keys are definitions of different aspects of leadership - thus they are building blocks of the mind.*
- 2. Provide the reader with bits and pieces of concentrated wisdom  
– like vitamin and mineral pills.  
– the type managers can find the time to read and reflect upon.*
- 3. Attempted humorous form  
– relaxed laughs.*
- 4. Quick and dirty English course – or Norwegian for that matter  
– in this world which is becoming more and more international.*
- 5. See “recipies”. For more thorough use ideas*

# 1

## LE-BE

Behave as the good example -

- **implies behaving in consistence with norms and rules regarded as constructive for and by the organisation.**



Key phrases:

**«Walk the talk», Symbolic leadership, Leadership ethics – consistence between being, doing and saying**

Gå foran som et godt eksempel – innebærer å handle i overensstemmelse med et generelt ønskverdig normsett for atferd i enheten/organisasjon.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*You can't look the troops  
in the eye and say,  
«It's been a bad year  
we can't do anything for you»,  
but then say, «By the way,  
we are going to pay ourselves  
a \$ 1 million bonus».*

H. Ross Perot

*True leadership must be for the benefit  
of the followers,  
not the enrichment of the leaders.  
In combat officers eat last.*

Robert Townsend

*A rumour runs faster  
the worse it is.*

from Tristesser III

*When a person cannot deceive himself,  
the chances are against his being  
able to deceive other people.*

Mark Twain

*«Follow me», said the admiral.  
He sat on shore..  
leading and following  
the whole operation.*

Lincoln Duncan - variation of classic

*Loyalty goes both upwards  
and downwards.*

Anon

*What you are in the dark*

Dwight Moody (on «Character»)

- \* Et rykte løper fortere jo dårligere det er.
- \* Når en person ikke kan lure seg selv,  
er sjansene for at han kan lure andre liten.
- \* Følg meg – sa admiralen. Han satt på land  
og ledet og fulgte hele operasjonen.
- \* Lojalitet går både oppover og nedover.
- \* Hva du er i mørket (om «karakter»)

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 2

## **LE-BE** Inspire

**– means stimulating and spreading enthusiasm for the tasks and functions designated.**



Key phrases:

**Inspiration, motivation, self-starter**

Inspirere – innebærer å stimulere og spre entusiasme hos medarbeidere for arbeidsoppgavene.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

SIC's little Let it be LE-BE

*Leaders focus on emotional themes  
that connect them with their people.*

John H. Zenger

*Let it be LE-BE.*

Harald Stokkeland

*Let it bee - honey.*

Lincoln Duncan

*Good humour makes all things acceptable.*

After H.W. Beecherer

*Bad jokes does not change much,  
but it does open the door to better attempts.*

Lincoln Duncan

*He who laughs – lasts.*

Anon

*A person who doesn't make jokes.*

Eugene Ionesco (on «Civil servant»)

*Mountains appear more lofty  
the nearer they are approached,  
but great leaders resemble them  
not in this particular.*

Lady Blessington

*Make sure you are in good company –  
also when you are alone.*

Ungarsk ordtak

- \* Ledere fokuserer på emosjonelle temaer som knytter dem sammen med sine folk.
- \* God humor gjør alle ting tålelige.
- \* Han som ler – varer.
- \* Dårlige vitser forandrer ikke mye, men de kan åpne opp for bedre forsøk.
- \* En person som ikke vitser. (Definisjon av embedsmann).
- \* Fjell fortoner seg mer høyreiste jo nærmere man kommer dem, men store ledere likner dem ikke i så henseende.
- \* Legg vinn på å være i godt selskap – også når du er aleine.

# 3

## LE-BE

### Praise and recognise

**– giving employees (and other leaders) feedback for well conducted work – or in other ways indicate that performance and engagement are highly appreciated.**



Key phrases:

**Positive feedback, honour, self-esteem, “verbal salary”, “see” people.**

Rose og anerkjenne – innebærer å gi medarbeidere (og andre ledere) tilbakemelding for godt utført arbeid og på andre måter vise at innsats og engasjement blir verdsatt.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Not accepting praise –  
is to ask to be praised twice*

Francois de la Rochefoucauld

*Criticise privately.*

*Praise publicly.....*

*....and privately, silently, high and low.*

Classic Anon/ Lincoln Duncan

*By appreciation*

*we make excellence in others*

*our own property.*

Voltaire

*In this respect the art of leadership is  
to prevent others property and excellence  
from disappearing  
and making it appear as ones own.*

Lincoln Duncan

*Very few people in the world  
can be relied upon to work  
without praise and recognition.*

Varindra Vittachi, Sri-Lankan born writer

- \* Å avvise ros er et ønske om å bli rost to ganger.
- \* Kritisér på tomannshånd og ros offentlig  
.....og privat, stille, høyt og lavt.
- \* Ved å gi anerkjennelse, gjør vi andres storhet  
til vår egen eiendom.
- \* I denne henseende består lederskapets kunst i å  
unngå at andres vellykkethet forsvinner fra eierne,  
mens den fremstår som ens egen.
- \* Svært få mennesker i denne verden kan man rekne  
med klarer å arbeide uten ros og  
anerkjennelse.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 4

## LE-BE

Demonstrate consideration  
and concern

– behaving in a friendly,  
respectful, supportive  
and considerate fashion.



Key phrases:

**Consideration, care, empathy  
and sympathy.**

Vise hensyn – innebærer å opptre vennlig, respektfullt, støttende og omsorgsfullt.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Do you know your employees?  
Do you love them?*

After Mother Theresa – in a lecture on leadership.

*Goodness is larger than law.*

Chinese proverb

*(.. «they are not our responsibility...»)  
Colonel, one of your men is standing  
by the side of the road in tears because  
he can't take care of his wife and his baby,  
and you are telling me  
it's not our responsibility?  
You get that man's battalion and company  
commander on the phone and solve that  
soldiers problem. Then get back to me  
and let me know what you've done.*

Norman Schwarzkopf

*From listening comes wisdom,  
from speech regret.*

Italian proverb

*Well, yes, but it depends on what one lis-  
tens to.  
Not all who listen become wise –  
and not all who speak are idiots.*

Lincoln Duncan

*Forgiving means  
that it is not so important any more.*

Tristesser IV

*If you have a constant need to help other  
people,  
notice how you keep them helpless.*

R.Y.

*Put it there if it weighs a ton – that's what  
the father said to his younger son.*

Paul McCartney

- \* Kjenner du dine ansatte? Elsker du dem?
- \* Godhet er større enn lov.
- \* Fra lytting kommer visdom, fra tale anger.
- \* Vel, ja, men det avhenger litt av hvem du lytter til.  
Ikke alle som lytter blir kloke  
og ikke alle som snakker er idioter.
- \* Tilgivelse betyr at det ikke er så viktig lenger.
- \* Hvis du har et konstant behov for å hjelpe folk,  
merk deg hvordan de forblir hjelpeløse.
- \* Plasser det der om det veier et tonn  
– det var det faren sa til sin unge sønn.

# 5

## LE-BE

### Criticise constructively

- giving employees feedback when the quality or quantity of work performed is not acceptable.

**This should be done in a manner which prevents the general relationship from deteriorating.**



Key phrases:

**Critical feedback, «bad news travel fast», correcting mistakes, improving quality and performance, «critical friend».**

Kritisere konstruktivt – innebærer å gi medarbeidere tilbakemelding når arbeidsinnsatsen og kvaliteten på det de gjør ikke er god nok. Utføres på en måte som forhindrer at det generelle forholdet forverres.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*When firmness is sufficient,  
harshness is unnecessary.*

Napoleon Bonaparte

*....said the man who was master of both  
.....and more.*

Lincoln Duncan

*He was so sly that he never  
spoke behind anybody's back.*

Tristesser IV

*If you have an arrogant attitude,  
you can expect no help  
from your subordinates  
in preventing or correcting errors.*

Fulton

*Even if your anger is justified,  
don't ever severe relationships,  
especially business relationships.*

Estée Lauder

*Constructive criticism  
implies ideas about solutions.*

Mads Sandman

- \* Når fasthet er tilstrekkelig, er brutalitet unødvendig.
- \* ...sa mannen som var mester i begge deler ... og mer til.
- \* Han var så slu at han aldri baktalte noen.
- \* Hvis du har en arrogant holdning, kan du ikke forvente hjelp fra underordnede til å forhindre eller rette feil.
- \* Selv hvis ditt sinne er rettferdig, ikke skad relasjon er, spesielt ikke forretningsrelasjoner.
- \* Konstruktiv kritikk innebærer ideer om løsninger.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 6

## LE-BE Disciple

**– giving employees clear, corrective feedback, warnings about sanctions or actual sanctions when norms and rules are broken, when the work climate is being damaged and when important work instructions are violated – or when performing the designated tasks are avoided.**



Key phrases:

**Sanctioning, negative sanctions, punishment, preventative effects**

– gi medarbeidere klare irettesettelser og eventuelt gi advarsel om sanksjoner eller faktiske sanksjoner når de (vedvarende) bryter normer og regler, skader arbeidsmiljø, overser instruksjon eller sluntrer unna tildelt arbeid.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Warning must come before punishment....  
...and that frequently is sufficient.*

Babylonsk Talmud, Yoma/ Lincoln Duncan

*Do not blame the many  
for what the few have done.*

Ovid

*All organisations have their Siberia.  
They have only been given other names.*

Warren Bennis

*Whatever you are willing to put up with  
– is exactly what you will get.*

Robert Anthony

*You may achieve something in a short  
time with fear, but in the long run it does  
not pay.*

After W. Parsons

*The difference between LE-BE 5 (constuctive  
feedback) and LE-BE 6 (sanctions) equals  
the activities of the sports coach and the ref-  
eree.*

Tor Høst - Ingar Onsum

- \* Advarsel må komme før straff  
..... og det er ofte nok.
- \* Legg ikke skylda på de mange for det få har gjort.
- \* Enhver organisasjon har sitt Sibir.
- \* Hva du enn er villig til å finne deg i,  
er presis det du får.
- \* Du kan få noe gjort på kort tid ved hjelp av frykt,  
men i det lange løp betaler det seg ikke.
- \* Forskjellen mellom LA 5 (tilbakemelding)  
og LA 6 (sanksjoner) er å sammenlikne med  
sportscoachens og dommerens oppgaver.

# 7

## **LE-BE** Facilitate work

**– creating optimal work conditions in the general work environment, technology, other facilitating mechanisms, economic resources etc. It also implies getting rid of obstacles to work efficiency.**



Key phrases:

**Help to selfhelp, autonomy, self-management.**

Tilrettelegge arbeidet – innebærer å sørge for at medarbeidere har optimale rammebetingelser når det gjelder generelt arbeidsmiljø, teknologi, hjelpemidler, økonomiske ressurser, etc. – og fjerne hindringer for arbeidets utførelse.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*If you want to make someone go really crazy, just give him a defect tool.*

Lincoln Duncan

*It is simple task to make things complex, but a complex task to make them simple.*

Anon

*Act like a thinking man,  
and think like an acting man...  
...in this way both thought and action improve.*

Henri Bergson / Lincoln Duncan

*Consider/study problems through a telescope – not a microscope.  
Also – consider the steteoscope  
and the horoscope at times.*

After Antony Jay / Lincoln Duncan

- \* Hvis du vil gjøre folk virkelig gale, bare gi dem dårlig verktøy.
- \* Det er en enkel oppgave å gjøre ting komplekse, men en kompleks oppgave å gjøre dem enkle.
- \* Handle som et tenkende menneske, og tenk som et handlende.
- \* På denne måte forbedres både tanke og handling.
- \* Betrakt/studer problemer gjennom et teleskop, ikke gjennom et mikroskop. Vurder også stetoskopet og horoskopet fra tid til annen.

# 8

## **LE-BE** Develop employees and coach

**– means identifying the skills needed by the employees, counsel, train and give feedback to achieve learning and individual growth.**



Key phrases:

**Intellectual capital, competence development, use of feedback, mentors, guiding and coaching, HRD.**

Utvikle kompetanse og veilede – innebærer å identifisere medarbeidernes læringsbehov, gi råd, trene og tilbake-melde for å oppnå læring og vekst.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*A teacher affects eternity;  
no one can tell where his influence stops.*

Henry Adams

*Learning what you didn't even know  
you didn't know.*

Daniel Boorstin

*You suddenly understand something that  
you've understood all your life, but in a new  
way.*

Dorris Lessing on What learning is.

*Learning is a miracle, and it never happens  
in front of the TV screen...*

Anon

*Wisdom is a shy friend.  
He does not enter if not invited.*

Anon

*You are the only teacher  
that you will ever have.*

R.Y.

*As for the method of training  
we should unfold the mass training  
movement in which officers teach soldiers,  
soldier teach officers and soldiers teach  
soldiers.*

Mao tze Dong

*Real knowledge  
is to know the extent of ones ignorance.*

Confucius

- \* En lærer får evig effekt;  
ingen kan fortelle hvor inflytelsen slutter.
- \* Å lære det du ikke engang visste at du ikke visste.
- \* Læring er et mirakel,  
og det skjer aldri foran TV-skjemen.
- \* Visdommen er som en genert venn.  
Den kommer ikke hvis den ikke blir invitert.
- \* Du er den eneste læreren du noensinne vil ha.
- \* Hva angår læremetodene burde vi åpne opp for  
masselæringsbevegelsen hvor offiserer underviser  
soldater, soldater offiserer og soldater soldater.
- \* Virkelig kunnskap er å vite omfanget av sin  
uvitenhet.

# 9

## LE-BE

### Solve critical problems

– implies reacting and initiating solutions to acute and important jobrelated challenges.



Key phrases:

**Crisis leadership, solving critical problems**

Løse kritiske problemer

– innebærer å reagere på og ta initiativ til å løse akutte og viktige utfordringer og jobbrelaterte problemer.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

SIC's little Let it be LE-BE

*Fantasy is more important than knowledge.*

Albert Einstein

*The executive exists to make sensible exceptions to general rules.*

E. E. Morrison

*It is better to solve problems than crises...  
...yet sometimes you don't have a choice.*

After J. Guinther / Lincoln Duncan

*Real crises you have only when most of your problems appear as crises.*

Lincoln Duncan

*If you have something you want done correctly – do it yourself... if you have time to wait – for everything else.*

Douglas Stewart / Lincoln Duncan

- \* Fantasi er viktigere enn kunnskap.
- \* Toppledelse finnes for å kunne gjøre fornuftige unntak fra generelle regler.
- \* Det er bedre å løse problemer enn kriser..  
... men noen ganger har du ikke noe valg.
- \* Virkelig krise har du først når de fleste problemene dine fortøner seg som kriser.
- \* Hvis du har noe du vil ha gjort riktig – gjør det selv...  
... hvis du har tid til å vente på alt annet.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 10

## LE-BE Delegation

- designating tasks and duties, authorities and responsibilities to employees.



Key phrases:

**Division of work, span of control, independence - dependence, freedom, work quality**

Delegere – innebærer å tildele oppgaver, myndighet og ansvar til underordnede.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*What largely consists of pretending that the trivial is critical.*

John Fowls (on «Duty»)

*Someone who corrects your spelling.*

Mitchell Symons (on «Elitist»)

*Any system that takes responsibility away from people dehumanises them.*

Anon

*Most of us think that the rest is incompetent.*

Anon

*Control costs money, but trust is risky.*

Charles Handy

*When we think we lead, we are most lead.*

Lord Byron

- \* Det som i det store og hele består i å late som om det trivielle er kritisk (om "plikt").
- \* Noen som retter dine skrivefeil.
- \* Ethvert system som tar ansvar vekk fra folk gjør dem umenneskelige. (les: uverdige).
- \* De fleste av oss tror at de andre er inkompetente.
- \* Kontroll koster penger, men tillit er risikabelt.
- \* Når vi tror vi leder, bli vi mest ledet.

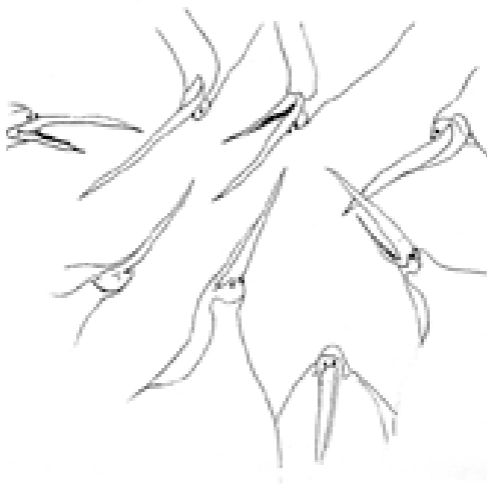
0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 11

## LE-BE

### Involve in decisions

- implies getting employee participation in decision and problem solving processes both in ad-hoc and spontaneous contexts as well as in organised and formal ways.



Key phrases:

**Decision involvement, micro/internal democracy, influence in working life, distribution of leadership, empowerment.**

Involvere i beslutninger – innebærer å få med medarbeidere i beslutningsprosessen både spontant og i faste, organiserte former.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Government by discussion – but it's only effective if you can stop people talking.*

Clement Attlee (on «Democracy»)

*Leadership is – in fact – cooperation.*

Anon

*Easy is the task – if many participate...  
..especially if one is to lift a (big) block of marble ...*

*... otherwise ...*

Homér og L. Duncan

*The world is moved not only by the mighty shoves  
of the heroes, but also by the aggregate  
of tiny pushes of each honest worker.*

Frank C. Ross

*Ask before you tell. Tell before you – don't yell.*

Lincoln Duncan

- \* Ledelse ved diskusjon – men bare effektivt hvis du kan få folk til å slutte å prate.
- \* Ledelse er – i virkeligheten – samarbeid.
- \* Lett er oppgaven - når det er mange om den. Spesielt hvis man skal løfte en marmorblokk. Annerledes hvis det dreier seg om mormors brokk.
- \* Verden blir ikke bare beveget av de mektige støtene til heltene, men også av aggregatet av de små dyttene til hver ærlig arbeider.
- \* Spør før du instruerer. Instruer før du – ikke hyl.

# 12

## LE-BE

### Facilitate interaction

**– has to do with connecting and stimulating interactions between persons and work-units which may profit from getting linked. It can be achieved by internal and external connections.**



Key phrases:

**Cross-cultural communication, [www.everywhere.alltimes.com](http://www.everywhere.alltimes.com)., network, network organisation, virtual employee, [www.everywhere.alltimes.com](http://www.everywhere.alltimes.com).**

Fremme samhandling - innebærer å få til samarbeid mellom personer og enheter som kan ha nytte av hverandre  
– både med interne og eksterne personer og organisasjoner.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*A gathering together of important people  
who singly can do nothing,  
but together decide that nothing can be  
done.*

H. L. Mencken

*I have never met a human being who has  
never in one way or the other been my  
superior.*

R.W. Emerson

*Everybody are ignorant  
– only in different fields.*

W. Rogers

*Getting together is a beginning.  
Staying together is progress.  
Working together is succuss....  
...Continuing the success is a miracle.*

Henry Ford / Lincoln Duncan

*Friends represent a net of security,  
which one should not  
let oneself fall into too often.  
Then the meshes will yield and become  
too wide.*

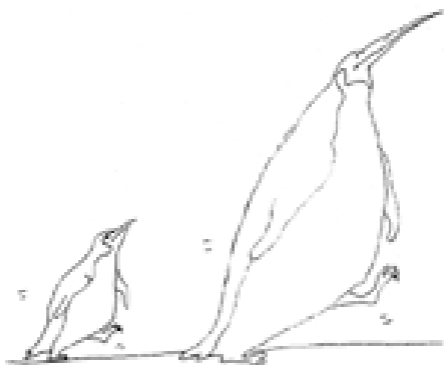
Dea Trier Mørch

- \* En samling av viktige folk som alene ikke kan gjøre noe, men som sammen kan bestemme at intet kan gjøres.
- \* Jeg har aldri møtt et menneske som ikke på en eller annen måte har vært meg overlegen...  
...og det gjelder ikke bare overleger.
- \* Alle er uvitende – bare på forskjellige områder.
- \* Å komme sammen er en begynnelse.  
Å holde sammen er fremskritt.  
Å arbeide sammen er suksess.  
...Å fortsette suksessen er et mirakel.
- \* Venner utgjør et sikkerhetsnett, som man riktignok ikke må la seg falle ned i alt for ofte.  
Da vil maskene gi etter og bli for store.

# 13

## **LE-BE** Clarify roles

**– means letting employees and colleagues know what is being expected of them by spelling out span of authority, position, responsibilities, rights, duties and tasks. This clarification also involves clarifying one's own leadership role.**



Key phrases:

**Job description, job enrichment, job development, raison d'être of your job, grey-zones of responsibility.**

Klargjøre roller – betyr å la medarbeiderne få vite hva som forventes ved å avklare rammebetingelser som myndighet, ansvar, posisjon, rettigheter, plikter og oppgaver. I denne atferden inngår også å klargjøre egen lederrolle.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*When two people in one organisation  
always agree, one of them is superfluous.*

After W. Wrigley

*A «thank-you» to the naughty  
because they accept this heavy role.*

from Tristesser II

*In a professional organisation it is not  
supposed to play a big role which  
individuals play the different roles.  
It is already clear.*

*If you believe this literally  
– you have a formula for catastrophe.  
You still need to talk and clarify.  
Roles do not talk – people may.*

Lincoln Duncan

*God has given you one face  
– you make yourself another.*

William Shakespeare

- \* Når det er to personer i en organisasjon som alltid er enige, er en av dem overflødig.
- \* En takk til de slemme fordi de påtar seg denne tunge rollen.
- \* I en profesjonell organisasjon skal det ikke spille noen rolle hvilke individer som spiller de ulike rollene. Det er allerede klart. Hvis du tar dette bokstavlig, har du en formel for katastrofe. Du trenger fremdeles å snakke og oppklare. Roller snakker ikke - men det kan folk.
- \* Gud har gitt deg ett ansikt – du lager selv et til.

# 14

## **LE-BE** Handle conflicts

**– realising existing contradictory interests and if necessary intervene to facilitate an acceptable outcome. This behaviour also implies managing conflicts in which one is personally involved.**



Key phrases:

**Conflict management, process mediating.**

Håndtere konflikter – innebærer å erkjenne at et motsetningsforhold eksisterer og om nødvendig gripe inn for å sikre en akseptabel løsning. Det innebærer også at en håndterer konflikter en sjøl er involvert i.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Something that frequently begins  
ten years before the first shot is fired.*

Kevin Casey

*What begins at the moment of birth.*

Jean Baker Miller (on «War»)

*Anger is part of the fuel of my work.  
I do not think that I can see the world  
and not be angry.*

*If not – how should one be motivated?*

After H. Belafonte

*Conflicts are in themselves not necessarily  
negative. In reality lack of open conflicts  
indicates that important questions  
are being swept under the carpet  
and not dealt with in the open.*

After D. Stewart

*The unfolding of miscalculations.*

Barbara Tuchman (on «War»)

*Don't sentence your fellow man  
before you have been in his position.*

Victor Hugo

- \* Noe som ofte begynner ti år før det første skudd blir avfyrt.
- \* Noe som begynner i det øyeblikket du blir født.
- \* Konflikter i seg sjøl er ikke nødvendigvis noe negativt.
- \* I virkeligheten kan mangel på åpen konflikt indikere at viktige saker sopes under teppet heller enn å bli behandlet åpent.
- \* Sinne er en del av brennstoffet i mitt arbeid. Jeg tror ikke at du kan se verden uten å bli sint. Hvis ikke – hvordan skulle man da bli motivert?
- \* Blottlegging av feilaktige vurderinger.
- \* Ikke døm din neste før du har vært i samme stilling som ham.

# 15

## LE-BE

### Establish and make use of a leadership team

**– assisting individual leaders  
and for handling issues and questions of  
greatest importance  
for the organisation or unit.**



Key phrases:

**Team development, management of meetings,  
synergy, coordination, quality control, organisa-  
tion leadership.**

Etablere og bruke ledelsesteam ..... å gjøre nytte av  
ledelsesteam som støtte for den enkelte leder og for  
å behandle spørsmål og temaer som er svært vik-  
tige for enheten/ organisasjonen.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Soloists are inspiring in opera  
and perhaps even in small  
entrepreneurial ventures, but there is  
no place for them in large corporations.*

N. R. Augustine

*The ratio of «We»'s to «I»'s  
is the best indicator  
of the development of the team.*

L. D. Eigen

*The man who gets the most  
satisfactory results  
is not always the man  
with the most brilliant single mind,  
but rather the man who can best  
coordinate the brains and talents  
of his associates.*

W. Alton Jones

- \* Solospillere er inspirerende i opera og kanskje til og med i små entreprenørbedrifter, men det er ikke plass for dem i store bedrifter.
- \* Forholdet mellom «vi» og «jeg» er den beste indikatoren på teamets utvikling.
- \* Personen som får de mest tilfredsstillende resultatene er ikke alltid den samme som har den mest brillante hjernen, men snarere den som best kan koordinere hodene og talentene til sine medarbeidere.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 16

## LE-BE

Select members  
to the organisation / unit

– implies monitoring and/or  
participation in the recruitment  
of new «members» and internal  
promotion.



Key phrases:

**Recruitment and selection. Gate-keeping.**

Velge ut medarbeidere

– innebærer å medvirke aktivt ved rekruttering til og  
roking innenfor enheten/ organisasjonen.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

SIC's little Let it be LE-BE

*Some people are only willing to work  
if they can start at the top  
and work themselves upwards.*

after Robert Anthony

*A recruitment is a million dollar investment...  
... and frequently seen  
as a once-in-a-lifetime expenditure.*

Petter Langseth / Lincoln Duncan

*The employer – by and large  
– gets the employees he deserves.*

after Sir Walter Bilbey

*When key positions are to be filled,  
I always make sure that there are  
at least two candidates that I personally  
know of and can accept.*

B. H. Lund

*Barbarians at your gate.*

after book title

- \* Noen mennesker er bare villige til arbeide hvis de kan begynne på toppen og arbeide seg oppover.
- \* En rekruttering er en millioninvestering. .... og oftest betraktet som en engangsutgift.
- \* Arbeidsgivere får i det store og hele de ansatte de fortjener.
- \* Når nøkkelposter skal besettes, sørger jeg alltid for at det er minst to kandidater blant søkerne som jeg personlig kjenner til og kan gå god for.
- \* Barbarer ved din (inngangs)port.

# 17

## LE-BE

### Develop routines

– implies analysing the work which is being undertaken with the purpose of finding out which parts could be made into routines and then getting this systematised and implemented.



Key phrases:

**Administration, development of routines and systems, repetition, automation, getting things «on track».**

Utvikle rutiner – innebærer å analysere arbeidet som utføres og finne ut hva som kan gjøres rutinemessig for så å få dette systematisert og iverksatt.

*Revolution means making the wheels swing.*  
Igor Stravinsij - (fra Collins' Good to great)

*If you need to reinvent the wheel every time  
you are about to roll, you will not get far.  
However, if you need to get really far,  
you should reinvent the wheel.*

Lincoln Duncan

*As fish die when out of water,  
so do people die  
when there is no law and order.*

From Babylonia

*The closest to hell I've been.*

Chris Blackwell (on Accountancy)

*A grave with the ends knocked out.*

Lawrence Peter (on «Rut»)

*The ballast that chains a dog to his vomit.*

Samuel Beckett (on «Habit»)

*Spider webs through which the big flies  
pass and the little ones get caught.*

Honoré de Balzac (on «Laws»)

*Not everything need to pass  
through the brain.*

Lincoln Duncan

*Man is born free  
- and everywhere he is chains.*

J. J. Rousseau

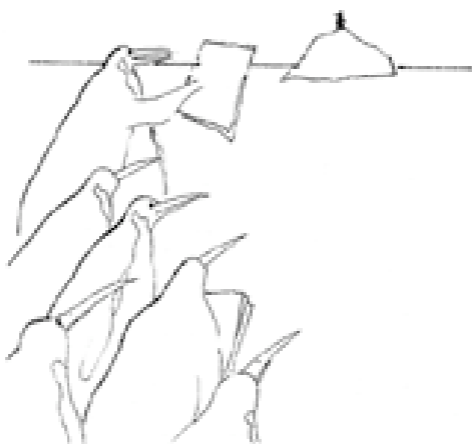
- \* Revolusjon betyr å få hjulene til å svinge
- \* Hvis du må gjennoppfinne hjulet hver gang du skal til å rulle, kommer du ikke langt. Imidlertid - hvis du skal virkelig langt, bør du gjennoppfinne ditt eget, personlige hjul.
- \* På samme måten som fisk dør når den er ute av vannet, dør menneskene uten lov og rett.
- \* Det nærmeste jeg har vært helvete. (om "reknskapsføring")
- \* En grav med endene slått ut. (om (hjul)-"spor")
- \* Ballasten som lenker hunden til sitt eget spy. (om "vane")
- \* Spindelsvev gjennom hvilket de store fluene passerer - og de små blir fanget. (om "lover")
- \* Ikke alt trenger å passere gjennom hjernen.
- \* Mennesket er født fritt, og overalt er det i lenker.

# 18

## LE-BE

### Coordinate and plan

– reflect and decide upon  
– in advance –  
who is going to do what together with  
whom, when, how, etc. – and make this  
known orally, in writing and in other  
ways to the people involved. Included in  
this is also personal planning.



Key phrases:

**strategic-, organisational-, operational- and personal planning. The «-» hyphen collection of types of plans is limitless. Latent decisions.**

Koordinere og planlegge – innebærer å tenke gjennom og beslutte hvem som skal gjøre hva, når, eventuelt hvordan, etc. - og gjøre dette kjent for de involverte. I dette inngår også personlig planlegging.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*The Plan is the worst enemy of planning.*

Anon

*It is a bad memory that only works backwards.*

Lewis Carol

*If you know exactly what you are going to do, what is the point of doing it?*

Pablo Picasso

*We have made the best plans, but we do not remember where we have put them.*

After Piet Hein

*The finest plans have always been spoiled by the littleness of those that should carry them out. Even emperors can't do it all by themselves.*

Bertolt Brecht

*Running with double speed is a technique for those who do not succeed. Successful organisations and persons run as fast as they can and in addition they run in a specific direction - decided upon and analysed in advance. The secret is good planning.*

after Parson og Culligan

*Man is nothing but his plan. He only exists so far as he realises himself. He is nothing more than the sum of his actions.*

Sartre

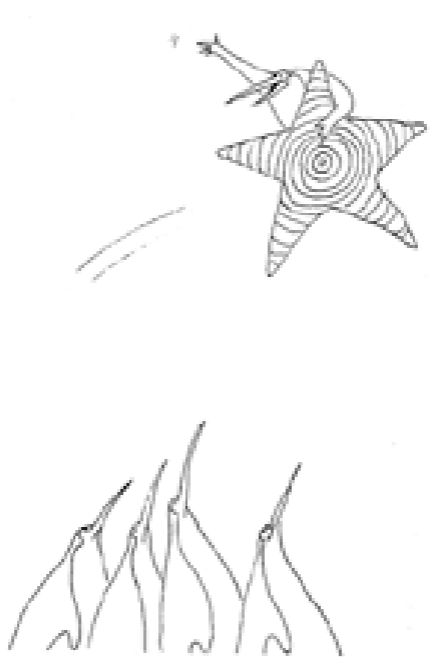
- \* Planen er planleggingas verste fiende.
- \* Det er et dårlig minne som bare virker bakover.
- \* Hvis du vet eksakt hva du skal gjøre, hva er poenget med å gjøre det?
- \* Vi har lagt de beste planer, men vet ikke hvor vi har lagt dem.
- \* De beste planene har alltid blitt ødelagt av begrensningene til de som skulle utføre dem. Selv keisere kan ikke gjøre alt selv.
- \* Å løpe dobbelt så fort er en teknikk for de som ikke lykkes.
- \* Vellykkede organisasjoner og personer løper så fort de kan og i tillegg løper de i en viss retning - bestemt og analysert på forhånd. Hemmeligheten er god planlegging.
- \* Mennesket er ingenting annet enn sin plan. Det eksisterer bare i den grad det realiserer seg selv. Det er altså ikke annet enn summen av sine handlinger.

# 19

## LE-BE

### Set goals and assess goal achievement

– implies formulating what is to be achieved in a realistic, concrete yet challenging manner – in cooperation with employees and co-workers. It also implies getting the goals accepted, prioritised and assessed with regards to progress and results.



Key phrases:

**Management by objectives (mbo), evaluation of performance against objectives, alternative to management by laws and budgets.**

Sette mål og vurdere måloppnåelse – innebærer å formulere det som skal oppnås på en realistisk og konkret måte sammen med medarbeidere. Det innebærer også å få målene akseptert og prioritert og å vurdere framdrift og resultat.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*If you don't know what direction you take,  
you have not acknowledged where you are.*

R.Y

*Perfection of means and confusion about goals...  
characterise our age.*

A. Einstein

*The great end in life is not knowledge,  
but action.*

T. H. Huxley

*If you don't know where you are going,  
any path will take you there.*

Sioux proverb

*Don't complain under the stars  
about lack of unachievable goals.*

Tristesser II

*If you cry «forward» – you must without fail  
make plain in what direction to go.*

Anton Checkov

*Wherever you are going -  
the arse will be behind you....  
... provided you don't walk backwards.*

Proverb from La Gomera / Lincoln Duncan

*We persue our meaningless goals  
like we blow a soap-bubble as big as possible,  
even though we know that it will burst.*

Arthur Schopenhauer

- \* Hvis du ikke vet hvilken retning du ska ta,  
har du ikke erkjent hvor du er.
- \* Perfeksjon av midler og forvirring om mål  
kjennetegner vår tid.
- \* Det store målet i livet er ikke kunnskap,  
men handling.
- \* Hvis du ikke vet hvor du skal hen,  
vil enhver sti føre deg dit.
- \* Klag ikke under stjernene  
over mangel på uoppnåelige mål.
- \* Hvis du roper «framover» – må du uten unntak -  
gjøre det klart hvilken retning man skal gå.
- \* Hvorenn du går vil ræva være bak....  
... så sant du ikke går baklengs.
- \* Vi forfølger våre intetsigende mål  
slik vi blåser en såpeboble så stor som mulig,  
selv om vi vet den vil sprekke.

# 20

## LE-BE

### Emphasise effectiveness

– implies signalling the importance of achievements, excellence and results – and assess/evaluate during and after actions – with a view to improve quality and productivity.



Key phrases:

**Productivity, effectiveness, bottom line, profit.**

Legge vekt på effektivitet – innebærer å signalisere viktigheten av ressursutnyttelse, prestasjoner og resultater og å vurdere/evaluere underveis og i etterkant. Effektivitet har både kvalitative og kvantitative sider.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*If you don't start,  
it is certain that you won't arrive.*

Dr. R.Y.

*20 % of the participants  
are responsible for 80 % of the activity.*

Pareto's Law

*Less effort creates more results.*

Dr. R.Y.

*Some are always busy  
never doing anything.*

Barber

*The one genuinely modern pleasure.*

Aldous Huxley (on «Speed»)

*The refuge of those  
who have nothing better to do.*

Oscar Wilde (on «Work»)

*Energy and persistence conquer all things.*

Benjamin Franklin

*..anyone and everyone can focus on making  
fewer mistakes*

Subir Chowdhury (in Six Sigma)

- \* Hvis du ikke begynner,  
er det sikkert at du ikke kommer frem.
- \* 20 % av deltakerne  
er ansvarlige for 80 % av resultatene.
- \* Mindre anstrengelse skaper bedre resultater.
- \* Noen er alltid travelt opptatt med ikke å gjøre noe.
- \* Den eneste genuint moderne glede.
- \* Tilfluktstedet til dem som ikke  
har noe bedre å foreta seg (om arbeid)
- \* Energi og utholdenhet erobrer alle ting.
- \* Alle og enhver kan fokusere på å gjøre færre feil.

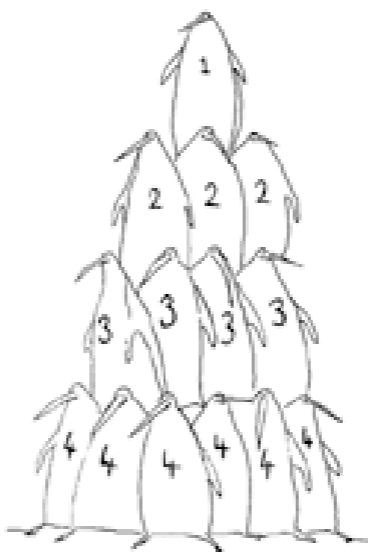
0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 21

## LE-BE

### Structure and inform about rewards

– implies designing a reward system  
and making known  
possible advantages/rewards and the  
criteria for achieving these rewards.



Key phrases:

**Reward systems, motivating by material  
rewards, compensations,  
economic compensation.**

Strukturere og gjøre kjent belønning –  
innebærer å utforme og synliggjøre  
mulige goder og gjøre kjent kriterier  
for å oppnå disse.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*When subordinates experience the reward system as something that pushes them around and controls them, even rewards may cause demotivation.*

After Edward L. Deci

*Leaders must realise that they are being paid for making people able to do the job they are being paid to do.*

Peter Drucker

*The reward of a thing well done, is to have done it.*

Emerson

- \* Når underordnede erfarer belønningsstrukturen som noe som dytter dem rundt og kontrollerer dem, kan til og med belønninger virke demotiverende.
- \* Ledere må innse at de blir betalt for å gjøre folk i stand til å gjøre jobben de blir betalt for å gjøre.
- \* Belønningen for å ha gjort en god jobb er å ha gjort den.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 22

## LE-BE

Show sensitivity for the needs of users and customers

- implies making the organisation/unit meet the legitimate needs of users and customers
- and getting this attitude accepted internally.



Key phrases:

**Customer orientation, service management, quality consciousness, the final receiver of your work**

Vise årvåkenhet overfor brukerbehov – innebærer å få enheten/ organisasjonen til å imøtekomme brukeres/ kunders legitime behov og samtidig få aksept for en slik holdning innad.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Small service is true service,  
while it lasts.*

W. Wordsworth

*I am a leader, therefore I must follow.*

Voltaire

*The wheel that squeaks the most  
gets the oil.*

After J. Billings

*A customer is the most important part  
of the production line.*

W. Edwards Deming

*When it is good,  
you think it will never get bad.  
When it is bad,  
you think it will never get good.*

Paul H. Young Jr.

*The meek do not inherit the earth  
unless they are prepared to fight  
for their meekness.*

Harold Laski

- \* Liten tjeneste er sann tjeneste – mens det varer.
- \* Jeg er en leder, derfor må jeg følge.
- \* Det hjulet som skriker høyest får mest olje.
- \* En kunde er den viktigste delen av produksjonslinja.
- \* Når det er bra, tror du at det aldri blir dårlig.  
Når det er dårlig, tror du at det aldri blir bra.
- \* De saktmodige arver ikke jorda med mindre  
de er villige til å sloss for sin saktmodighet.

# 23

## LE-BE

Monitor and collect important and relevant information

– actively keeping updated about what is taking place inside and outside one's own organisation.



Key phrases:

**Information collection, IT/IKT, organising, “strategic radar”, “intelligence”.**

Overvåke og samle viktig og relevant informasjon – innebærer aktivt å holde seg orientert om hva som skjer innenfor og utenfor egen enhet/ organisasjon.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*I am not young enough to know everything.*  
After J. W. Barrie

*One of the most important management tools is the wastepaper basket, the «delete» and «erase»-buttons.*  
Lincoln Duncan

*It is interesting to see how the perspective of the (military) general may be formulated for leaders in general.*

*One of the principles in the art of war is that the general should know «the smell of the battlefield».*

*It is not enough - they say - to sit in headquarters, receive reports and send out orders as if it was an academic exercise.*

*He must get around with subordinate officers on the locations, speak to the men at the front, catch the tone in their voices...*

Antony Jay (In Management and Machiavelli)

- \* Jeg er ikke ung nok til å vite alt.
- \* Et av de viktigste ledelsesverktøyene i vår tid er papirkorga, «delete» og «erase»-knappene.
- \* Det er interessant å se hvordan generalens perspektiv formuleres for ledelse mer allment. Et av prinsippene i krigskunsten er at generalen bør ha kjent «lukta av slagmarka». Det er ikke nok sier de, for ham å sitte i sitt hovedkvarter og motta rapporter og sende ut ordrer som om det hele var en akademisk eksersis. Han må komme seg rundt i terrenget med underordnede offiserer, snakke med mennene ved fronten, fange tonefallet i stemmene ...

# 24

## LE-BE

### Disseminate information

**– systematising and spreading information to employees about internal and external matters of importance to the work undertaken. It also implies informing customers, users and others for whom the information might be important.**



Key phrases:

**Informing, overload, info overkill, information vacuum, info-strategy.**

Spre informasjon – innebærer å bearbeide og spre informasjon til medarbeidere om interne og eksterne forhold som innvirker på arbeidet. Det omfatter også å orientere virksomhetens kunder, brukere og andre som informasjonen har betydning for.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*If you do not give people information,  
they will invent something to fill the void...  
..and they will invent the most incredible  
things.*

Clara O'Dell and Lincoln Duncan

*Man's eyes communicate as much as the  
tongue, but with only one advantage:  
the dialect of the eye does not need a dic-  
tionary – it is understood all over the world.*

Anon

*Seek simplicity - and distrust it.*

A. N. Whitehead

*The highest function of mind  
is it's function of messenger.*

D. H. Lawrence

- \* Hvis du ikke gir folk informasjon,  
vil de finne på noe for å fylle tomrommet..  
.. og de finner på det utroligste.
- \* Menneskets øyne kommuniserer like mye som  
tungen, men med en fordel: øyets språk trenger  
ikke ordbok, det blir forstått over hele verden.
- \* Søk enkelhet – og mistro den.
- \* Sinnets høyeste funksjon  
er funksjonen som budbringer.

# 25

## LE-BE

### Obtain and distribute resources

- implies influencing the acquisition and distribution of resources to one's own unit and the total organisation.



Key phrases:

**Resource management, budget process, fundamentally political processes, division of the cake(s).**

Sikre og distribuere ressurser  
– innebærer å påvirke tilgang og fordeling av goder til egen enhet og til organisasjonen som sådann.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*The compromise can be man's best friend...  
...and the worst enemy of decision quality.*

G.F. Will & Lincoln Duncan

*All victories nourish hatred.*

A. Grucian

*The happiest people don't necessarily  
have the best of everything.  
They just make the best use  
of everything.*

Anon

*Have more than though showest.  
Speak less than though knowest.*

Shakespeare - King Lear

*The man who is prepared  
has his battle half won.*

Cervantes

*The art of knowing  
how far we may go too far.*

Jean Cocteau (on «Tact»)

*Hey, sometimes it may help  
to have nothing to lose! (he joked.)*

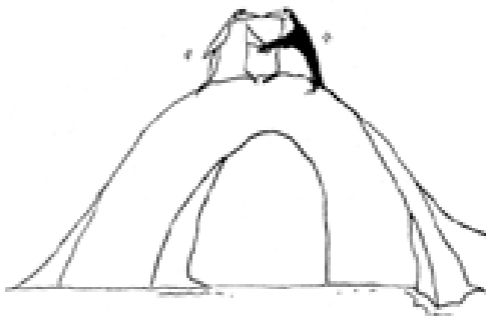
Subir Chowdhury (in Six Sigma)

- \* Kompromisset kan være menneskets beste venn.  
...og beslutningskvalitetens verste fiende.
- \* Alle seire avler hat.
- \* De lykkeligste menneskene  
har ikke nødvendigvis det beste av alt.  
De gjør bare best bruk av alt.
- \* Ha mer enn du viser fram.  
Snakk mindre enn du vet.
- \* Den som er forberedt, har halvveis vunnet slaget.
- \* Kunsten å vite hvor mye for langt  
vi kan gå for langt.
- \* Hei, noen ganger kan det være en fordel  
å ikke ha noe å tape! (spøkte han.)

# 26

## **LE-BE** Negotiate

**– articulating the interests of the organisation/ unit in direct negotiations and other types of contacts. It also implies negotiations with employees internally and with external actors and organisations – allies and competitors.**



Key phrases:

**Negotiation strategies and tactics, tactical positions, “Getting to yes”, “win-win”.**

Forhandle – innebærer å fremme enheten/ organisasjonens interesser i direkte forhandlinger og i andre typer kontakter.

Dette omfatter forhandlinger med medarbeidere internt, og med eksterne aktører – allierte og konkurrenter.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Good intentions can be evil. Both hands can be full of grease. You know that sometimes Satan comes as a man of peace.*

Bob Dylan (from Infidel)

*The art of letting someone else have your way.*

David Frost (on «Diplomacy»)

*The ability to get the answer yes without having asked the question*

Albert Camus (on «Charm»)

*The old idea about a good bargain was a transaction where one gained on the expense of the other. The new idea about a good contract is that it gains both parties.*

after Louis D. Brandeis

*The greatest strength lies in the ability to formulate new proposals as soon as the objections against the existing ones have become big enough...*

after Walther Rathenau

*... an even greater strength lies in the skill of connecting different interests to a chain which becomes a balanced value in itself.*

Lincoln Duncan

- \* Gode intensjoner kan være onde, begge hendene kan være skitne (fulle av fett). Du vet at noen ganger kommer Satan som fredens mann.
- \* Kunsten å la andre til få det på din måte.
- \* Evnen til å få svaret "ja" uten å ha spurt spørsmålet..
- \* Den gamle idéen om en god handel var en transaksjon hvor én vant fram på bekostning av en annen. Den nye idéen om en god kontrakt er en transaksjon som er god for begge parter.
- \* Den største styrken ligger i evnen til å kunne formulere nye forslag så snart innvendingene (mot de foreliggende forslagene) har blitt store nok.
- \* .. en enda større styrke ligger i evnen til å kople sammen ulike interesser til en lenke som dermed oppfattes som en felles verdi.

# 27

## LE-BE

### Represent the unit / organisation

- involves making the organisation/unit and its central ideas, purposes and image known and «visible» in a positive manner during informal, official and ceremonial occasions – internally and externally.



Key phrases:

**Representation, symbolic leadership  
and social network.**

Representere enheten/organisasjonen – innebærer å synliggjøre enheten/ organisasjonen og dens sentrale idéer og mål ved offisielle og seremonielle anledninger – internt og eksternt.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Glory is fleeting,  
but obscurity is forever.*

Napoleon Bonaparte

*His superficiality was deep.*

Lincoln Duncan

*The best leaders  
... almost without exception  
and at every level,  
are master users of stories and symbols.*

Tom Peters

*As a leader you are responsible for your unit  
...24 hours a day.*

After George Kenning

*As a leader you are the face of the organisation  
in its external and internal world.  
Did you greet yourself with enthusiasm  
in the mirror this morning?*

Lincoln Duncan

*A good training for public life.  
The only problem  
is that the speeches are harder to learn.*

Ronald Reagan (on «Acting»)

- \* Æren er flyktig, men obskuriteten varer evig.
- \* Han var dypt overflatisk.
- \* De beste lederne .. nesten uten unntak og på alle nivåer er mesterlige brukere av historier og symboler.
- \* Som leder er du ansvarlig for din enhet .. 24 timer i døgnet.
- \* Som leder er du organisasjonens ansikt i den eksterne og interne verden.
- \* Hilste du på deg selv med entusiasme i speilet i dag morges?
- \* God opplæring for det offentlige liv. Det eneste problemet er at talene er vanskeligere å lære

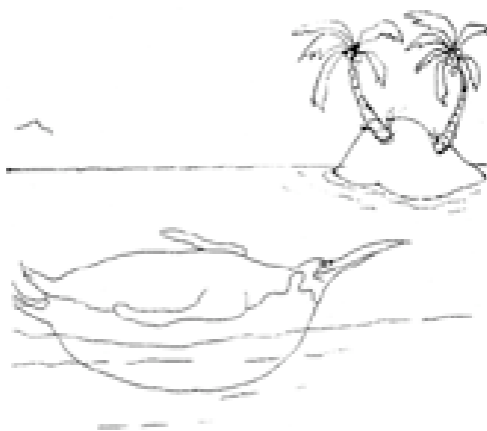
0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

# 28

## LE-BE

### Anticipate future changes

- means anticipating and taking into consideration possible changes that might occur in the unit/organisation and its close and distant environments.



Key phrases:

**Strategic forecasting, scenario creation, trend analysis.**

Forutse framtidige endringer - innebærer å forutse og ta hensyn til forandringer som kan inntreffe i enheten/organisasjonen og dens nære og fjerne omgivelser.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Some people live in the present,  
oblivious of the past and blind to the future.  
Some dwell in the past.  
Very few have the knack of applying the past  
to the present in ways that show them the  
future  
Great leaders have this knack.*

R. M. Nixon

*If you are too old to keep track of the times  
changing, you probably have always been.*

Hans Erik Østheim

*The most important trend for the future  
of public administration  
is the trend towards global learning  
processes among practitioners and experts.*

Wolf

*I have always sought to guide the future  
– but it is very lonely sometimes trying to  
play God.*

Oliver Wendel Holmes jr.

*Fate misnamed*

Napoleon B. (on «Accidents»)

- \* Noen mennesker lever i nåtida, uvitende om fortida og blinde for framtida. Noen bor i fortida. Svært få har evnen til å anvende fortida på nåtida på måter som viser framtida. Store ledere har denne egenskapen.
- \* Hvis du er for gammel til å følge med i tiden, har du sannsynligvis alltid vært det.
- \* Den viktigste trenden i offentlig administrasjon er trenden henimot globale læreprosesser mellom praktikere og eksperter.
- \* Jeg har alltid prøvd å veilede framtida, men det er ensomt noen ganger å prøve å spille gud.
- \* En feilbetegnelse på skjebnen (om “uhell”).

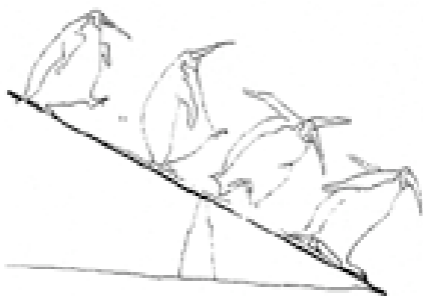
# 29

## LE-BE

### Assess strengths and weaknesses

– of own organisation/ unit and of cooperating and competing organisations.

**This is done to optimise one's own competitive advantages as well as for general developmental purposes.**



Key phrases:

**Strategic assessment of strengths and weaknesses using tools like SWOT and force-field analysis.**

Bedømme styrke og svakhet – innebærer å vurdere styrke og svakhet i egen enhet/ organisasjon og mulige samarbeidende og konkurrerende organisasjoner. Dette gjøres for å utnytte egen spisskompetanse både i samarbeids- og konkurransesituasjoner.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Feedback is the food of heroes  
– and the end of fools.*

Anon

*She knows there's no success like failure  
And that failure's no success at all.*

Bob Dylan

*To be utterly honest towards oneself  
is the greatest effort a human can make.*

S. Freud

*In the kingdom of the blind  
– the one-eyed is king.*

N. Machiavelli

*The ability to learn faster than the  
competitors, might be the only viable  
and lasting competitive advantage.*

after Aire P. de Geus

*The one that wins in the moment  
will always appear unbeatable*

after George Orwell

- \* Feedbak er helters føde - og dårers bane.
- \* Hun vet at det ikke finnes en suksess som nederlaget – og at nederlaget ikke er en suksess i det hele tatt.
- \* Å være fullstendig ærlig overfor seg selv er den største innsatsen et menneske kan gjøre.
- \* I de blindes rike er den enøyde konge.
- \* Evnen til å lære raskere enn sine konkurrenter er kanskje det eneste holdbare konkurransefortrinn.
- \* Den som vinner i øyeblikket vil alltid synes uslåelig.

# 30

## LE-BE

### Develop and change

– means seeing new possibilities, understand and implement projects in the areas of personnel, task and products, technology, resources, structure, goals, organisation culture and relations to actors and organisations in the internal and external environment.



Key phrases:

**Organisation development (OD),  
org. learning and leading change**

Utvikle og endre – innebærer å se nye muligheter, foreslå og iverksette tiltak knyttet til: personale, oppgaver/ gjøremål og produkter, teknologi, økonomiske ressurser, struktur, mål, organisasjonsskulturer og eksterne relasjoner.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*The art of making progress  
is to maintain order during changes  
– and maintain changes during order.*

after Alfred North Whitehead

*You can change behaviour in an entire  
organisation, provided you treat training  
as a process rather than an event.*

E.W. Jones

*If you want enemies, try to change  
something.*

Woodrow Wilson

*Not choice, but habit  
rules the unreflecting herd.*

W. Wordsworth

*It is personalities not principles  
that move the age.*

Oscar Wilde

*Don't be silly, Oscar.  
They – the personalities and principles  
– suck one another's juices.*

Lincoln Duncan

*To dare is to lose one's footing momentarily.  
Not to dare is to lose oneself.*

Søren Kirkegaard

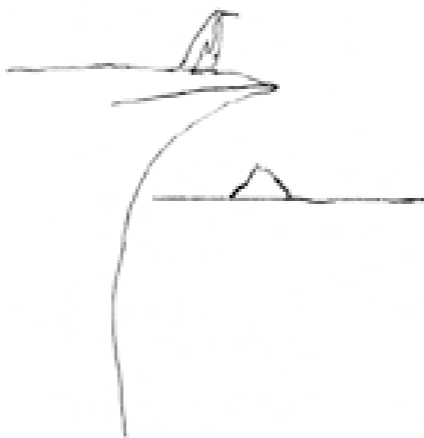
- \* Kunsten å gjøre framskritt er å bevare orden under forandringer – og bevare forandringer under orden.
- \* Du kan endre atferden i hele organisasjonen gitt at du behandler opplæring som en prosess snarere enn som en begivenhet.
- \* Hvis du vil ha uvenner – prøv å endre på noe.
- \* Det er ikke valg, men vane, som styrer den ureflekterte horde.
- \* Det er personligheter ikke prinsipper som beveger tiden.
- \* Ikke vær dum, Oscar. De – personlighetene og prinsippene – suger hverandres livskraft.
- \* Å våge er å miste fotfestet et øyeblikk. Ikke å våge er å miste seg selv for alltid.

# 31

## LE-BE

Create and formulate  
a set of ideas  
and organisational visions

– implies making these ideas  
and visions known  
to the unit/ organisation and have them  
serve as a foundation for its  
existence. The collection of ideas  
and visions should tell something about  
what one is at present – and about what  
one wants to become in the future.



Key phrases:

**Visionary leadership, raison d'être,  
ethics, organisational values.**

Skape idégrunnlag med visjoner –  
innebærer å få formulert og gjort kjent  
et idégrunnlag som organisasjonen/  
enheten kan bygge sin eksistens på.  
Idégrunnet bør både ha et nåtidig og  
framtidig siktemål.

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

*Imagination rules the world.*

Napoleon Bonaparte

*There is one thing which is stronger than  
all armies in the world,  
and that is an idea whose time has come.*

After Victor Hugo

*The vision of things to be done  
may come a long time before  
the way of doing them becomes clear,  
but woe to him who distrusts the vision.*

Jenkins Lloyd Jones

*No one can spread so much darkness  
as the one who has seen the light.*

from Tristesser i utvalg

*It takes vision and courage to create  
– it takes faith and courage to prove.*

Owen D. Young

*You are moving into the picture  
you are painting in your own mind.  
Make sure you select colours and lines  
with great attention – and imagination.*

Lincoln Duncan

*Ideas are no ones property. They belong to  
the one that expresses them best.*

Emilio Cecchi

*Look far off to the north-east  
on the ocean so splendid  
teeming with life – home of seals  
shining and playful in the full tide.*

Irish - 9th century

- \* Fantasi regjerer verden.
- \* Det er en ting som er sterkere enn allverdens  
armeer  
– og det er en idé hvis tid har kommet.
- \* Visjonen om ting som må gjøres kan komme lenge  
før måten å gjøre det på blir klar.  
Men nåde den som misstror visjonen.
- \* Ingen kan spre slikt mørke  
som den som har sett lyset
- \* Det kreves visjon og mot for å skape –  
det kreves tro og mot for å bevis.
- \* Du beveger deg inn i det bildet du maler  
i ditt eget sinn.  
Velg farger og linjer med omhu – fantasi.
- \* Ideer er ingens eiendom, de tilhører den som  
uttrykker dem best.
- \* Se mot nordøst langt ut i det strålende havet med  
sitt sydende liv - der bor de skinnende selene som  
leker seg når havet flør.

Fagboka:

**FRA BEGREP TIL GREP**  
**31 nøkler til lederskapet**

Harald Stokkeland / Gerd Engelsrud  
1998

include in the collection:

**the leaders  
and where they  
(used to)  
live  
the formal organisation**

**BESTILLINGSSLIPP - ÅRETS  
JULEGAVE:**

**Flere ex. får du hos SIC til en utvidet  
sjølkost:**

**pr. eks.:                   kr 60.-  
for mer enn 10:       kr 50.-  
for mer enn 100:     kr 69.-**

la 5 - 6

*When you have something unpleasant to  
say,*

*you should always be completely open...*

*... but that does not mean that you  
need to tell everything - at one time.*

After Oscar Wilde and Lincoln Duncan

~~God has given you one face  
— you make yourself another  
(William Shakespeare)~~

Verdiene er de enkle ukontrollerte til-  
feldigheter, funnet på uforutsigbare stier og  
steder, som gir mening i øyeblikket av overført  
energi.....

sail on...

Thorleif Thorleifsson

i juni 99

«If you did not find yourself  
... go look for someone else!.

Lincoln Duncan - høst 1999

harald@sic-as.no

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

SIC's little Let it be LE-BE

~~Look far off  
to the north east  
on the ocean so splendid  
teeming with life  
home of seals  
shining and playful  
in the full tide.~~

~~Irish 9th century~~

*The glittering sky  
should be used as an image  
of a higher knowledge.*

Den glitrende himmel  
bør benyttes som et mønster  
og med tanke på  
den høye  
viten.

**Platon**

Ord er handlinger

~~Mitt språks grenser  
er også grenser for min virkelighet.  
Ludvig Wittgenstein~~

~~Mennesket er født fritt,  
og overalt er det i lenker.  
J. J. Rousseau~~

Å dø er ikke alt; du må dø i tide.  
Jean-Paul Sartre

~~Å være fullstendig ærlig  
overfor seg selv  
er den største innsatsen  
et menneske kan gjøre.~~

~~S. Freud~~

~~Vi forfølger våre  
intetsigende mål  
slik vi blåser en såpeboble  
så stor som mulig,  
selv om vi vet den vil  
sprekke.~~

~~Arthur Schopenhauer~~

## **Ways of using "LE-BE"**

In addition to using the book individually, as point of departure for silent reflection, as a source when preparing speeches and presentations, etc. there are a number of other uses. Here are a few of them.

Most of the methods are group oriented preferably leaders/managers who are pre-occupied with the themes and content of leadership. The procedures are facilitated if each participant in the group has a copy of the quotes. The methods described work well in courses and seminars both early – as ice-breakers – and also well into the program for in-depth talks. The methods can also successfully be applied to "spice" and create variations in internal meetings.

## **Bruksmåter for boka**

I tillegg til å bruke boka individuelt: som utgangspunkt for stille refleksjon, som sitatbank for taler, presentasjoner etc., finnes det en rekke andre måter å benytte den på. Her er noen noen av dem.

De fleste av metodene forutsetter en gruppe personer – fortrinsvis ledere eller personer som skal tematisere ledelse. Det hele gjøres lettere hvis man har et eksemplar av "LE-BE" eller kopi av sitatene til hver deltaker. Metodene kan fungere meget fruktbart i kurs-sammenhenger – både tidlig for å «bryte overflateis» – og for de dypeste samtaler lenger ut i programmet. De kan også med utbytte benyttes som krydder og variasjon på interne møter.

## **0. Dialogue and "talk": Have a good time.**

The first obvious use of *Let it be LE-BE* is to create a free and creative dialogue around and about leadership – in front of the fireplace or wandering and wondering along some path.

## **1. Interpretation.**

*How do you understand this quotation (quote)?* Each and every one of the participants in the group reads, interprets and presents selected quotes. One at the time. After this the participants "interview" one another about the meaning of the quotes. The content may be discussed.

## **2. Competition.**

*Under which LE-BE (of the total 31) does the selected quote belong? Why?*

## **3. Associative voyage.**

*Which are the thought-connections between the visual illustration and the LE-BE?*

## **4. Type of connection.**

*Which is the thought connection(s) between the quotes and the LE-BE? Are the quotes meant literally, ironically, paradoxically etc.?*

## **5. Recognition – association.**

*Have you experienced anything that you connect with the quote? Please tell.*

## **6. Repetition.**

The quotes are well suited to keep the pressure and the attention on leadership as an important dimension for the organisation. If a leadership development program of the organisation is in the LE-BE tradition, one gets direct connection to the concept in use. However, the taxonomy is so general that most leaders will find hooks to real life in it.

## **7. Diagnosis/ mapping.**

*Which are the leadership development needs of the organization?* This way of using the taxonomy – as well as the next – is suitable when the participants or readers have acquired some overall theoretical understanding of the total LE-BE list.

## **8. Evaluation.**

*How well do you master this type of behaviour? One might assess oneself or others – or both – and compare. One might also substitute "good" with "important" – for me and/or my organization. In other words: How important is this LE-BE for me – and/or my organization?*

One practical way of handling this is to cooperate with a colleague who might be willing to give feedback – in exchange for getting feedback.

The scales at the bottom of the pages with numbers from 0 to 10 are meant for this purpose. "0" represents the lowest possible score for skill or importance. "10" represents ultimate skill/importance. "5" is middle of the road/medium.

If more detailed information is required, other support materials or more copies of the booklet needed, contact SIC/Mooreart. The methods are already turned into instruments and used in bigger leadership development programs – frequently mildly confusingly referred to as "360"-degree feedback methods.

## **0. Samtale: Ei god stund.**

Første opplagte bruk er å skape en fri, kreativ dialog omkring ledelse og lederskap – foran peisen eller vandrende langs stien.

### **1. Fortolkning.**

*Hvordan forstår du dette sitatet?*

Hver deltaker i gruppa leser, fortolker og presenterer utvalgte sitater. Etter dette, «intervjues» deltakerne – etter tur – og innholdet kan diskuteres. En deltaker og ett sitat om gangen.

### **2. Gjettekonkurransen.**

*Hvilken ledelsesatferd (LA) (av de 31) faller utvalgte sitatet inn under? Hvorfor?*

### **3. Assosiasjonsreise.**

*Hva er den tankemessige forbindelsen(e) mellom den visuelle illustrasjonen og ledelsesatferden?*

### **4. Hva slags forbindelse.**

*Hva er den tankemessige forbindelsen mellom sitatene og den LA de skal illustrere?*

Er sitatene ment som bokstavelige illustrasjoner eller som ironiske, paradoksale el. l.?

### **5. Gjenkjennelse – – assosiasjon.**

*Hva har du erfart som forbindes med sitatet? Fortell.*

### **6. Repetisjon.**

Sitatene er velegnet til å holde trykket og oppmerksomheten om ledelse som et viktig anliggende for virksomheten. Baserer man sin ledelsesutvikling på LA-lista, får man en direkte kopling til de begrepene man benytter. Lista er imidlertid så generell at de fleste ledere finner relevante knagger til praksis her.

### **7. Diagnose/ kartlegging.**

*Hvilke behov finnes for å utvikle ulike ledelsesatferder og sider ved lederskapet i virksomheten?* Denne metoden – og den neste – er best egnet når deltakerne har skaffet seg en akseptabel teoretisk forståelse for alle de forskjellige LA-kategoriene.

### **8. Evaluering.**

*Hvor god er du til denne LA?* Man kan vurdere seg sjøl eller andre – eller begge deler – for så

0 ..... 1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 ..... 8 ..... 9 ..... 10

å sammenlikne. Man kan gjerne erstatte «god»/ med «viktig». Altså: Hvor viktig er denne spesielle type LA for meg – og/eller min organisasjon?

Én måte å gripe dette an på er å få til et samarbeid med en kollega som er villig til å gi feedback – kanskje mot å *få*.

Bruk gjerne de små skalaene fra 0 til 10 nederst på sidene til å tallfeste vurderingene. «0» står for absolutt lavest ferdighet/ viktighet – og «10» står for absolutt topp. «5» er middels/ midt på treet.

Trenges mer detaljerte metodebeskrivelser, tilleggsmateriale eller flere eksemplarer – kontakt SIC. Metodene er tildels allerede instrumentert og brukes i større ledelsesutviklingsprogrammer ofte misvisende omtalt som "360"-graders-metodikk.

## **About SIC and Mooreart**

The LE-BE taxonomy this collection of quotes is organized around represents themes and topics that SIC – Stokkeland International Consulting and Mooreart as firms – work with in depth. In a way it is a *content theme-menu* for SIC/ Mooreart's activities. The different themes span from interrelational aspects of leadership – the *micro* level – through the organizational *meso* levels – to the *macro* concerns of the political and strategic level. When working with different themes a number of different methods are employed.

## **Litt om SIC og Mooreart**

LA-lista denne sitatsamlingen er organisert omkring, representerer temaer som SIC - Stokkeland International Consulting and Mooreart som firmaer – jobber med i dybden. Den er slik sett en *innholdsmessig tema-meny* for SICs virksomhet. De ulike temaene spenner fra mellommenneskelige aspekter ved ledelse til politiske og strategiske. Det anvendes svært forskjellige metoder når ulike temaer bearbejdes.

## **Links to textbooks :**

**Between 2001 and 2005 SIC and Mooreart developed an "action-book" – *Water Leadership Challenge* with and for PWA, the Palestinian Water Authority. This was based on the 31-item LE-BE list. Some of the quotes are from this work. Jakki Moore illustrated this.**

**The textbook introduction to leadership – *From ideas to action – 31 keys to leadership* – by Stokkeland and Engelsrud was published in 1998 by Tano-Aschehoug. It was illustrated by the Dagblad illustrator Finn Graff. The essential part of this book is structured around the LE-BE list.**

## **Fagbokreferanser :**

Mellom 2001 og 2005 utviklet SIC og Mooreart en "action-book" – *the Water Leadership Challenge* sammen med og for PWA – Palestinian Water Authority. Denne baserer seg på den 31 punkts LA-lista. Noen av sitatene i denne samlingen er fra dette arbeidet. Jakki Moore illustrerte denne.

Innføringsboka *Fra grep til begrep – 31 nøkler til lederskapet* av Stokkeland og Engelsruds ble utgitt i 1998 av Tano-Aschehoug. Den er illustrert av Dagblad-tegneren Finn Graff. Hoveddelen av denne boka er bygget opp omkring LA-lista.

**SIC**

Hjorteveien 6, N-0852 Oslo  
0047 - 2260 9906 / 9805 0093  
E-mail : [harald@sic-as.no](mailto:harald@sic-as.no)  
[www.sic-as.no](http://www.sic-as.no)

**Mooreart**

Hjorteveien 6, N-0852 Oslo  
0047 - 2260 3587 / 9845 1305  
E-mail : [jakkimooreart@yahoo.com](mailto:jakkimooreart@yahoo.com)