
Gratis veileder

10 viktige ting du må kunne når du søker jobb i det offentlige

Øk dine sjanser for å komme til intervju. Få en innføring i hvordan du vinner jobben i det offentlige.

En veileder fra lederskapsakademiet.no



1. Stillingen

Hvordan lese stillingsutlysningen, er du kvalifisert for å søke?

→ **Absolutte krav**

I en stillingsutlysning fra det offentlige vil du finne en liste av krav, eller "må ha". Denne listen er ufravikelig. Det betyr at du ikke er kvalifisert, og vil ikke bli vurdert, dersom du ikke møter ett eller flere av disse kravene. Du kan ikke argumenterer deg rundt disse kravene.

→ **Forvaltningen**

Ofte er det et ønske at du har erfaring fra eller forståelse for offentlig forvaltning. Les deg godt opp på hva offentlig forvaltning er. Du må kjenne forvaltningens struktur og kunne redegjøre for denne.

→ [Hva sier loven?](#)



2. Virksomheten

En hver statlig etat eller kommunal virksomhet har fått et mandat og oppgaver som den skal løse. Sett deg godt inn i hva hvilke oppgaver virksomheten du søker skal løse

→ **Tildelingsbrev i staten**

Tildelingsbrev er oppgaven et departement tildeler en underliggende virksomhet. Tildelingsbrevet viser økonomiske rammer og beskriver prioriteringer, resultatmål og rapporteringskrav for virksomhetene. Bruk tildelingsbrevet for virksomheten du søker jobb i som inspirasjon og guide når du skriver din søknad.

→ **Kommunen**

Skal levere tjenester som undervisning, helse, transport, teknisk, kultur og fritid for innbyggerne. Sett deg godt inn i planer og planstrategi for det området du søker jobb i. Kommunenes nettsider er fantastisk gode og har all informasjon du trenger.



3. Mangfold

En statlig etat eller kommunal virksomhet skal representere hele befolkningen og er pålagt, og opptatt av, å sikre mangfold blant ansatte. Det er prinsippet om positiv særbehandling. Kravet om å være kvalifisert (se pkt 1) gjelder fortsatt. Minst en kvalifisert søker fra hvert av disse tre områdene skal kalles til intervju.

→ **Hull i CV**

Har du opphold fra arbeid, utdanning eller opplæring i til sammen minst to år de siste fem årene på grunn av sykdom, psykisk sykdom, rus eller soning? Opplys at du søker med hull i CV. Er du kvalifisert, øker dine sjanser for å komme til intervju.

→ **Innvandrerbakgrunn**

Har du selv innvandret eller er norskfødt og begge dine foreldrene har innvandret? Opplys at du søker med innvandrerbakgrunn. Er du kvalifisert, øker dine sjanser for å komme til intervju.



3. Mangfold forts.

→ **Funksjonsnedsettelse**

Har du funksjonsnedsettelse og har behov for tilrettelegging på arbeidsplassen eller i arbeidsforholdet? Opplys at du søker med funksjonsnedsettelse. Er du kvalifisert, øker dine sjanser for å komme til intervju.

→ **Søkeportalen**

De fleste, om ikke alle offentlige virksomheter, bruker en søkeportal når de lyser ut stillinger. I de fleste portaler som webcruiter, jobb Norge og andre, kan du krysse av for om du søker med noen av disse kategoriene. Jeg oppfordrer deg til å krysse av i jobbportalen, eller nevne det i søknaden, dersom du har funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn.



4. Søkeportalen

De fleste, om ikke alle offentlige virksomheter, bruker en søkeportal når de lyser ut stillingen. Jeg vil råde deg til å fylle ut "din søknad side" i portalen så grundig du kan. Det er fristende å ta snarveier ved å legge ved CV og søknadsbrev. Men sett fra andre siden, når arbeidsgiver vurderer søknader i portalen, tar det seg bedre ut om du har fylt ut grundig, OG du gjør det lettere for de som skal vurdere deg og dokumentere prosessen underveis.

→ **Søknad**

Søknadsbrevet er viktig. Ta utgangspunkt i utlysningen og svar ut alle krav og ønsker for stillingen. Bruk samme begreper som virksomheten gjør i utlysningen.

→ **CV**

Det er viktig at også CV besvarer krav og ønsker. Du bør skrive CVet unikt for den stillingen du søker, det er derfor greit å bruke søkeportalens CV fullt ut.



4. Søkeport. forts.

→ Vedlegg

Du kan legge ved de vedlegg du ønsker, men jeg vil anbefale at du tenker etter om de er viktige for å dokumenterer din erfaring mot ønsker og krav for stillingen. Legg bare med relevante vedlegg. Vitnemål bør du absolutt legge ved.

→ Referanser

Legg inn referanser om du har varslet de allerede. Generelt tenker jeg at det er greit å vente med å legge inn referanser til du vet om du kommer på intervju. Du kan skrive "Referanser varsles, og oppgis senere i prosessen, dersom jeg blir innkalt til intervju", i feltet for referanser.

→ Unntak offentlighet

I portalen kan du søke om unntak fra å stå på den offentlige søkerlisten. Husk; Det skal gode grunner til for å få unntak, at det er uheldig at din leder får vite at du har søkt jobb, er ikke en god grunn. Lær mer om dette i webinarret. "Offentlig søkerliste".



Arbeidsoppgaver

- budsjettering, økonomirapportering og prognosearbeid
- fungere som kontaktperson og bindeledd mot flere av distriktets enheter innenfor økonomiområdet
- gjøre analyser og sammenstille økonomisk informasjon
- saksbehandling innen økonomiområdet
- annet forefallende regnskapsarbeid

Kvalifikasjoner

Vi søker deg som har:

- økonomiutdanning på bachelornivå eller tilsvarende
- erfaring med økonomiarbeid
- god regnskapsforståelse
- gode Excel-ferdigheter og kjennskap til Microsoft Office-pakken
- det er en fordel om du har erfaring med Unit4 og Power BI.

Den som ansettes vil få tilgang til informasjon på BEGRENSET graderingsnivå, og må kunne bli autorisert for dette.

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet og politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse jfr. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Personlige egenskaper

Du er:

- engasjert og motivert
- nysgjerrig og fremoverlent
- strukturert, ordentlig og nøyaktig
- pålitelig og lojal

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du av å være modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på. Vi jobber sammen for fellesskapets beste i tråd med lover, regler og våre verdier. Du kan lese mer i vår medarbeiderplattform og i våre etiske retningslinjer.



5. Søknaden

En god søknad er unik og tar utgangspunkt i arbeidsgiver, ikke i deg. Det føles kanskje rart? Vel, mitt poeng er at søknaden må svare ut arbeidsgivers krav og ønsker. Den skal selvfølgelig også presentere deg og din kompetanse godt.

→ Motivasjon

Innlød søknaden med en kort beskrivelse av hvorfor du ønsker stillingen. Knytt din motivasjon til noe som er framhevet i utlysningen om virksomheten, eller koble den mot virksomhetens samfunnsoppdrag.

→ Erfaring

Når du beskriver din erfaring er det viktig at du svarer ut mest mulig av krav og ønsker arbeidsgiver har. Gjerne beskrevet med hvor og hvordan du fikk den erfaringen. Eks.fra stillingsutlysningen til venstre - gode excel ferdigheter-.

Arbeidsoppgaver

- budsjettering, økonomirapportering og prognosearbeid
- fungere som kontaktperson og bindeledd mot flere av distriktets enheter innenfor økonomiområdet
- gjøre analyser og sammenstille økonomisk informasjon
- saksbehandling innen økonomiområdet
- annet forefallende regnskapsarbeid

Kvalifikasjoner

Vi søker deg som har:

- økonomiutdanning på bachelornivå eller tilsvarende
- erfaring med økonomiarbeid
- god regnskapsforståelse
- gode Excel-ferdigheter og kjennskap til Microsoft Office-pakken

• Det er en fordel om du har erfaring med Unit4 og Power BI.

Den som ansettes vil få tilgang til informasjon på BEGRENSET graderingsnivå, og må kunne bli autorisert for dette.

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet og politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse jfr. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Personlige egenskaper

Du er:

- engasjert og motivert
- nysgjerrig og fremoverlent
- strukturert, ordentlig og nøyaktig
- pålitelig og lojal

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du av å være modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på. Vi jobber sammen for fellesskapets beste i tråd med lover, regler og våre verdier. Du kan lese mer i vår medarbeiderplattform og i våre etiske retningslinjer.

5. Søknaden forts.

→ Erfaring forts.

"Jeg vurderer mine excel ferdigheter å være meget gode. Jeg bruker excel daglig og bruker macroer og rapporterer regelmessig i excel."

→ Utdanning

Kravet er ufravikelig i offentlige utlysninger, det betyr at for denne stillingen må du ha en økonomi bachelor eller tilsvarende, som betyr tilsvarende studiepoeng som en bachelor innen økonomi. Du bør bekrefte at du møter kravet i søknadsbrevet. F.eks; *"Jeg er utdannet økonom med en bachelor i økonomi fra BI i 2005."*

→ Personlige egenskaper

Svar ut alle personlige egenskaper i søknadsteksten din. F.eks; *"Som ansvarlig for økonomiavdelingen er jeg opptatt av å ha god struktur, jeg liker å ha god orden og er kjent for å være nøyaktig. Bruk de samme begrepene som i utlysningen."*

Arbeidsoppgaver

- budsjettering, økonomirapportering og prognosearbeid
- fungere som kontaktperson og bindeledd mot flere av distriktets enheter innenfor økonomiområdet
- gjøre analyser og sammenstille økonomisk informasjon
- saksbehandling innen økonomiområdet
- annet forefallende regnskapsarbeid

Kvalifikasjoner

Vi søker deg som har:

- økonomiutdanning på bachelornivå eller tilsvarende
- erfaring med økonomiarbeid
- god regnskapsforståelse
- gode Excel-ferdigheter og kjennskap til Microsoft Office-pakken
- det er en fordel om du har erfaring med Unit4 og Power BI.

Den som ansettes vil få tilgang til informasjon på BEGRENSET graderingsnivå, og må kunne bli autorisert for dette.

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet og politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse jfr. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Personlige egenskaper

Du er:

- engasjert og motivert
- nysgjerrig og fremoverlent
- strukturert, ordentlig og nøyaktig
- pålitelig og lojal

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du av å være modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på. Vi jobber sammen for fellesskapets beste i tråd med lover, regler og våre verdier. Du kan lese mer i vår medarbeiderplattform og i våre etiske retningslinjer.

6. CV

En relevant CV er unik og tar utgangspunkt i arbeidsgiver, ikke i deg. Igjen dette spesielle utsagnet. Vel, mitt poeng er at CV må svare ut arbeidsgivers krav og ønsker. Den skal selvfølgelig også, som søknadsbrevet, presentere deg og din kompetanse. Ditt CV bør dokumentere alle krav (merket med rødt til venstre).

→ Kontakt

Sørg for at ditt CV gjør det lett å kontakte deg. Også om du bruker søkeportalens CV-mal. Navn, telefonnummer, e-post og adresse må være riktig.

→ Bilde

Du presenterer deg slik du ønsker, noen vil gjerne ha bilde på CV. Om du bruker bilde velg et nøytralt portrettbilde, gjerne i s/h. Aldri fritidsfoto ;-).

→ Erfaring

Ta med all relevant erfaring, ferskeste erfaring først. Beskriv stillingstittel, stillingsbrøk, ansvar, oppgaver og resultater.



Arbeidsoppgaver

- budsjettering, økonomirapportering og prognosearbeid
- fungere som kontaktperson og bindeledd mot flere av distriktets enheter innenfor økonomiområdet
- gjøre analyser og sammenstille økonomisk informasjon
- saksbehandling innen økonomiområdet
- annet forefallende regnskapsarbeid

Kvalifikasjoner

Vi søker deg som har:

- økonomiutdanning på bachelornivå eller tilsvarende
- erfaring med økonomiarbeid
- god regnskapsforståelse
- gode Excel-ferdigheter og kjennskap til Microsoft Office-pakken
- det er en fordel om du har erfaring med Unit4 og Power BI.

Den som ansettes vil få tilgang til informasjon på BEGRENSET graderingsnivå, og må kunne bli autorisert for dette.

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet og politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse jfr. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Personlige egenskaper

Du er:

- engasjert og motivert
- nysgjerrig og fremoverlent
- strukturert, ordentlig og nøyaktig
- pålitelig og lojal

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du av å være modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på. Vi jobber sammen for fellesskapets beste i tråd med lover, regler og våre verdier. Du kan lese mer i vår medarbeiderplattform og i våre etiske retningslinjer.



6. CV forts.

→ Utdanning

Ta med all relevant utdanning. Kurs som er direkte knyttet til stillingen tar du også med. Ikke ta med kurs eller sertifiseringer som ikke er relevant.

→ Verv

Ta med verv som er relevant, det kan være styreverv, utvalgsarbeid eller annet. La være å ta med verv som ikke er relevant for stillingens krav eller ønsker.

→ Nøkkelegenskaper

Min erfaring er at det sjelden løfter en CV. Ofte presenteres for mange egenskaper og da er det vel strengt tatt ikke din spesialkompetanse? Om du tar med nøkkelegenskaper, sørg for at de representerer ett eller flere av kravene i stillingen.

→ Fritidsinteresser

Valgfritt, om du tar de med, pass på at de ikke provoserer leseren. Jakt; borte tre uker hvert år....



7. Dokumentasjon

Dokumentasjon er en viktig del av det å søke stilling i det offentlige, last opp all dokumentasjon du har som er relevant.

→ **Vitnemål**

Kopi av vitnemål som dokumenterer utdanningskravet skal alltid legges ved.

→ **Attester**

Attester på de siste mest relevante stillingene, om du har, om ikke vil referanser senere i prosessen normalt være godt nok.

→ **Sertifiseringer**

Om stillingen krever spesielle godkjenninger eller sertifikater, scan og legg ved disse.



8. Intervjuet

Intervjuet i en offentlig prosess er nøye regulert. Hvem som deltar og formen på intervjuet kan variere, men her er noen begreper og tips som kan være nyttig.

→ **Rekrutteringsutvalg**

I offentlige rekrutteringer utnevnes et rekrutteringsutvalg. Hvem som deltar i rekrutteringsutvalget kan variere, men ofte er disse med; rekrutterende leder, representant fra HR og representant for arbeidstakersiden. Det kan være flere med i rekrutteringsutvalget f.eks en fagspesialist eller annen representant fra ledelsen. Ekstern konsulent brukes ofte, men er ikke formelt medlem av rekrutteringsutvalget. Det er ikke sikkert alle i rekrutteringsutvalget er med i alle intervjurundene. Om du inviteres til intervju kan det være lurt å spørre om hvem som deltar i intervjuet, på den måten vet du hvem du møter og kan forberede deg bedre.

Arbeidsoppgaver

- budsjettering, økonomirapportering og prognosearbeid
- fungere som kontaktperson og bindeledd mot flere av distriktets enheter innenfor økonomiområdet
- gjøre analyser og sammenstille økonomisk informasjon
- saksbehandling innen økonomiområdet
- annet forefallende regnskapsarbeid

Kvalifikasjoner

Vi søker deg som har:

- økonomiutdanning på bachelornivå eller tilsvarende
- erfaring med økonomiarbeid
- god regnskapsforståelse
- gode Excel-ferdigheter og kjennskap til Microsoft Office-pakken
- det er en fordel om du har erfaring med Unit4 og Power BI.

Den som ansettes vil få tilgang til informasjon på BEGRENSET graderingsnivå, og må kunne bli autorisert for dette.

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet og politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse jfr. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Personlige egenskaper

Du er:

- engasjert og motivert
- nysgjerrig og fremoverlent
- strukturert, ordentlig og nøyaktig
- pålitelig og lojal

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du av å være modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på. Vi jobber sammen for fellesskapets beste i tråd med lover, regler og våre verdier. Du kan lese mer i vår medarbeiderplattform og i våre etiske retningslinjer.

8. Intervjuet forts.

→ Forberedelser før intervjuet

Finn ut hvem du møter i intervjuet og sett deg inn i hvilke oppgaver de har i virksomheten. Fysisk intervju; sjekk hvor du skal møte. Møt 10 minutter før slik at du har tid til å registrere og bli fulgt til intervjurommet. Videointervju; sjekk at pålogging fungerer i god tid før start. Vær sikker på at du kan sitte uforstyrret. Ha en nøytral og ryddig bakgrunn. God belysning og lyd er også viktig. Tips; Logg på teams e.l., start et møte og ta opp deg selv mens du prater. Da kan du se om du framstår slik du ønsker.

→ Forberedelser til intervjuet

Lag en liste over hva arbeidsgiver ber om av erfaring, kunnskap og personlige egenskaper. Forbered konkrete eksempler på hvordan du har brukt den kompetansen, kunnskapen eller egenskapen, her er eksempler fra annonsen merket med grønt; *"I min nåværende jobb har jeg ansvar for budsjettprosessen i virksomheten, jeg starter med å forankre prosessen på et ledermøte,*

Arbeidsoppgaver

- budsjettering, økonomirapportering og prognosearbeid
- fungere som kontaktperson og bindeledd mot flere av distriktets enheter innenfor økonomiområdet
- gjøre analyser og sammenstille økonomisk informasjon
- saksbehandling innen økonomiområdet
- annet forefallende regnskapsarbeid

Kvalifikasjoner

Vi søker deg som har:

- økonomiutdanning på bachelornivå eller tilsvarende
- erfaring med økonomiarbeid
- god regnskapsforståelse
- gode Excel-ferdigheter og kjennskap til Microsoft Office-pakken
- det er en fordel om du har erfaring med Unit4 og Power BI.

Den som ansettes vil få tilgang til informasjon på BEGRENSET gradingsnivå, og må kunne bli autorisert for dette.

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet og politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse jfr. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Personlige egenskaper

Du er:

- engasjert og motivert
- nysgjerrig og fremoverlent
- strukturert, ordentlig og nøyaktig
- pålitelig og lojal

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du av å være modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på. Vi jobber sammen for fellesskapets beste i tråd med lover, regler og våre verdier. Du kan lese mer i vår medarbeiderplattform og i våre etiske retningslinjer.

8. Intervjuet forts.

→ Forberedelser til intervjuet, forts.

der presenterer jeg plan og hensikt. Deretter sender jeg ut en informerende e-post til alle som skal gi innspill til budsjettet, jeg presenterer oppgaven og rapporteringsform. I fjor ble det en krevende prosess som krevde mye oppfølging og veiledning for å komme i mål. Men jeg rakk fristen og tilbakemeldingene fra min leder var veldig god. Særlig trakk hun fram at hun satte pris på min pålitelighet og lojalitet til frister og framdrift."

→ Dine spørsmål

Som regel vil du få mulighet til å stille spørsmål i intervjuet. Grip muligheten! Erfaringsmessig blir det bare tid til to - tre spørsmål fra din side. Forbered fire spørsmål. Still ett spørsmål relatert til virksomheten, ett relatert til stillingen, ett relatert til hvordan det er å jobbe i enheten og gjerne ett om samarbeidskulturen. Still spørsmålet direkte, kort og presist, det viser at du er forberedt og trygg.

Arbeidsoppgaver

- budsjettering, økonomirapportering og prognosearbeid
- fungere som kontaktperson og bindeledd mot flere av distriktets enheter innenfor økonomiområdet
- gjøre analyser og sammenstille økonomisk informasjon
- saksbehandling innen økonomiområdet
- annet forefallende regnskapsarbeid

Kvalifikasjoner

Vi søker deg som har:

- økonomiutdanning på bachelornivå eller tilsvarende
- erfaring med økonomiarbeid
- god regnskapsforståelse
- gode Excel-ferdigheter og kjennskap til Microsoft Office-pakken
- det er en fordel om du har erfaring med Unit4 og Power BI.

Den som ansettes vil få tilgang til informasjon på BEGRENSET graderingsnivå, og må kunne bli autorisert for dette.

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet og politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse jfr. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Personlige egenskaper

Du er:

- engasjert og motivert
- nysgjerrig og fremoverlent
- strukturert, ordentlig og nøyaktig
- pålitelig og lojal

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du av å være modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på. Vi jobber sammen for fellesskapets beste i tråd med lover, regler og våre verdier. Du kan lese mer i vår medarbeiderplattform og i våre etiske retningslinjer.

9. Åpen prosess?

Et spørsmål jeg veldig ofte får fra kandidater, er om det er en reel prosess. Det du skal vite er at alle prosesser i det offentlige er reelle. I det offentlige er de nøye med å følge kvalifikasjonsprinsippet. Men vær oppmerksom på:

→ Interne søkere

Det er ofte interne søkere til stillinger i det offentlige. De har ingen større rett til å få stillingen enn eksterne søkere. Men ofte er de godt kvalifisert. Punktene merket med gult i annonsen er typiske områder en intern søker trolig vil skåre godt.

→ Åremål

Noen lederstillinger i det offentlige er åremålstillinger. Ofte kan åremål forlenges i to eller flere perioder. Den som sitter i stillingen kan søke nye perioder. Det betyr at dersom sittende leder søker fornyet åremål og er ansett å ha gjort en god jobb, vil vedkommende være meget godt kvalifisert og det er ekstra vanskelig å nå opp i konkurransen. Men ikke umulig...



10. Hva skjer etter intervjuene?

Etter intervjurundene kan det gå lang tid før en innstilling er behandlet og et tilbud gis til den kandidaten som innstilles som nummer en.

→ **Referanser**

Rekutteringsutvalget sjekker normalt referanser på alle kandidater de vurderer å innstille. Det betyr at dine referanser kan bli sjekket selv om du innstilles som nummer tre til stillingen.

→ **Innstillingen**

Det er ulik praksis for hvordan en innstilling skrives i det offentlige, men ofte består en innstilling av følgende; En beskrivelse av rekutteringsprosessen og hvem som har deltatt i intervjuene. Beskrivelse av antall søkere med antall kvinner og menn.



10. Hva skjer etter inter. forts.

→ **Innstillingen forts.**

Om det er søkere med hull i CV, innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne. Videre presenteres søkere som er invitert til intervju med utdrag av erfaring, utdanning og en vurdering av kandidatens kvalifikasjoner (Erfaring, kompetanse og personlig egnethet) Innstillingen avsluttes med et sammendrag av hvem som innstilles, i prioritert rekkefølge.

→ **Hvem ansetter?**

Det er avhengig av stillingen. Ansettelser gjøres av virksomheten selv, et styre, et departement eller i statsråd.

→ **Når hører jeg noe**

Normalt gis det ikke tilbakemelding før innstilling er behandlet. Det kan gå mange uker etter siste intervju før innstilling er behandlet.

Jeg håper denne veilederen var oppklarende og nyttig for deg

ØNSKER DU Å **LÆRE** MER
SJEKK UT KURS
FOR DEG OG DIN
UTVIKLING PÅ
lederskapsakademiet.no



Tips

Bli med i lederskapsakademiet sitt alumni nettverk. Les mer om det på:

[Lederskapsakademiet.no](https://lederskapsakademiet.no)

Mottakere av denne veilederen får gratis medlemskap i alumni.