

Lars Esholdt og Thomas Jensen

UNDERVEIS

vol.1

Grete Faremo

Otto Drakenberg

Håkon Fjeld-Hansen

Inge Hansen

Åge Korsvold

Kimberly Lein-Mathisen

Harald Norvik

Sven Ombudstvedt

Christian Rynning-Tønnesen

Odd Ingar Skaug

Eivind Reiten

Silvija Seres

Simen Vier Simensen

Thorvald Stoltenberg

Jens Ulltveit-Moe

Lars Esholdt og Thomas Jensen

UNDERVEIS

vol. 1

Skriptor AS, Oslo 2014

© Skriptor AS 2014
Redaktør: Irina Lee
Omslagsdesign: Sara Tanderø
Ombrekking: Elisabeth Devold Design / LFP Design
Trykk: 07 Media AS
Papir: 100 g Munken Print Cream
1. opplag

ISBN: 978-82-999614-0-0

Trykt hos et Svanemerket-sertifisert trykkeri
Printed in Norway

www.skriptor.no

INNHold

Esholdt Executive Search AS	7
Om denne boken	10
Kjære leser!	12
Grete Faremo	15
Otto Drakenberg	31
Håkon Fjeld-Hansen	49
Inge K. Hansen.	65
Åge Korsvold	74
Kimberly Lein-Mathisen.	91
Harald Norvik	124
Sven Ombudstvedt	139
Christian Rynning-Tønnesen	157
Odd Ingar Skaug	172
Eivind Reiten	183
Silvija Seres	206
Simen Vier Simensen	229
Thorvald Stoltenberg	242
Jens Ulltveit-Moe	251

Author

Lars Esholdt (MSc) has more than 20 years of experience in executive search. He was Executive Search Research Manager in Christen Dalum (IIC) 1986–1989, partner at ISCO GROUP 1989–1998 and was one of four founding partners of the ISCO GROUP in its current form.

In 1998, Lars founded Human Capital Group AS, which he sold to Korn/Ferry International in 2004. He subsequently became a Senior Client Partner at Korn/Ferry International, where he was awarded the prize for best client satisfaction rating in Europe in 2006.

Lars founded Esholdt Executive Search AS in 2007. He has written five books and several articles on the subject of headhunting and executive search.

Interviewer

Thomas Jensen attended the Danish School of Journalism and the Norwegian Business School in Oslo.

He has journalistic and research experience from the media industry and specialized cyber units, where Thomas worked as external advisor from 2007 to 2011. Thomas has high experience in gathering and analyzing information based on digital research, data methodologies and evaluation of personality profiles.

In 2012, Thomas Jensen joined Esholdt Executive Search as Head of Research and became a partner in March 2013.

Partner

Ingvar Straume has more than 20 years business experience. His top management experience is from the position of CEO of Sector Asset Management and of TTYL and from Stolt Sea Farm AS, where he was President and Managing Director. Ingvar has also been Director in the Corporate Finance unit at Handelsbanken Markets and Consultant and Engagement Manager at McKinsey & Company.

Early in his career, Ingvar managed business controlling units at A/S Norske Shell. Ingvar has extensive non-executive board experience, as chairman as well as director. Ingvar earned his MSc in business administration from NTH/NTNU in 1988 with remarks to the King (top 1 %).

OM DENNE BOKEN

Esholdt Executive Search AS ble etablert av Lars Esholdt i 2007 og er et hodejegerselskap med spesialisering innenfor direkte søk av ledere og av ledergrupper.

I vårt næringsliv er det menneskene som bygger bedrifter og skaper verdier. Vi tror på mennesket som en avgjørende ressurs. Et godt team kan skape resultater i et dårlig selskap, men et middelmådig team kan ødelegge en virksomhet det har tatt mange år å bygge opp.

Vår visjon er å bidra til å skape bærekraftige virksomheter gjennom å identifisere, tiltrekke, vurdere og anbefale de best kvalifiserte kandidatene til våre kunder i privat og offentlig virksomhet. Vår arbeidsmetodikk resulterer i en demokratisering av ansettelsesprosesser idet vi oppsøker de best egnede uavhengig av andre hensyn. Fra 2012 til 2014 har vi blant annet hatt mandat som rådgivere for Nærings- og fiskeridepartementet for nettopp å medvirke til økt mangfold.

I denne boken ønsker vi å formidle tankegodset til sentrale personer i norsk samfunns- liv. Tekstene er basert på personlige intervjuer

gjennomført i 2014. Intervjuobjektene har hatt anledning til å korrigere og tilføye tekst i det omfang de har funnet formålstjenlig. Mange kunne ha medvirket, og flere vil også medvirke i fremtiden, da dette bare er den første av en rekke utgivelser.

KJÆRE LESER!

Denne boken har blitt til i et forsøk på å formidle litt av det tankegodset til sentrale personer i samfunnslivet. Jeg har hatt det privilegium å jobbe som rådgiver for en rekke av disse. Deltakerne i boken preges av svært individuelle stilarter, i motsetning til en rekke ledere i nærings- og samfunnslivet, som ser ut til å gå i hverandres fotspor. Vi trenger ikke mer uniformisme, men mer mangfold. Til syvende og sist er det mangfoldet vi skal leve av i en fremtidig verden. Hvis vi går i hverandres fotspor, så trækkes det ikke opp nye stier. Resultatet blir at vi ikke kommer noen vei.

Det er ikke kult å skulle være som alle andre. Det er kulere å være seg selv. Vi ble født unike, men etter hvert lærer vi å tilpasse oss. Det resulterer i at det ikke skapes korrektiver, og færre søker originale løsninger.

I min verden møter jeg høyt utdannede

mennesker, både som kandidater og klienter. Selv om utdanning er en forutsetning, er personlighet avgjørende. Det er ikke typen personlighet som er viktigst, men det faktum at personligheten er konsistent og tilgjengelig for omverdenen. En konsistent personlighet får passende korrektiver og kan lære å tilegne seg ny viten, mens inkonsistente personligheter skaper frustrasjon og stress både for seg selv og andre.

Konsistent personlighet er et fellestrekk for samtlige personer i denne boken. Alle har et credo og en overbevisning som de er villige til å handle etter. De evner å omsette tanke til realitet, og er generelt preget av mot.

Jeg håper deres historier kan inspirere andre slik de har inspirert meg. Min mentor, Knut Isachsen, lærte meg tidlig hvilket privilegium det er daglig å møte mennesker som overgår en selv. Det sørger for at rådgiveren også holder beina på bakken.

Oslo, august 2014

Cand.merc. Lars Esholdt

Esholdt Executive Search AS

Grete Faremo

Hvordan starter dagen for deg?

Min hverdag har vært fylt av arbeid, som innebærer å stå opp tidlig og jobbe lenge. Som statsråd begynte jeg som regel klokken åtte for å få litt kontortid før morgenmøtet klokken ni. Etter at jeg gikk av som statsråd etter valget, har jeg fri for første gang. Nå er det mye kaffe og aviser.

Hvordan var en typisk dag?

Som statsråd kunne dagene være svært mangfoldige. Under morgenmøtet dannet jeg meg et inntrykk av alt som foregikk, i pressen, i interne prosesser og møter. Alt måtte være godt forberedt. Som justis- og beredskapsminister hadde jeg mange og lange dager i Stortinget. Ved siden av helse- og samferdselsministrene tror jeg justisministeren er den som tilbringer mest tid i Stortinget. I tillegg var det

mange interessegrupper som ba om møter. Gjennom ti år som statsråd ønsket jeg alltid å møte de gruppene eller personene som hadde noe viktig på hjertet innenfor mine saksfelt.

Du kommer fra en arbeiderfamilie. Hva har du med deg hjemmefra? Og hvilke verdier vil du gjerne videreformidle til de unge lederkandidatene?

«Glem aldri menneskeverdet.» Det var i alle år det sentrale temaet rundt kaffebordet hjemme. Min far var gammel krigsfange fra annen verdenskrig. Han hadde sittet to år som dødsdømt i tyske konsentrasjonsleirer, og vært utsatt for systematisk fornedring. Han innprentet i oss barna alltid å se enkeltmennesket og ta vare på menneskeverdet – uansett situasjonen man står i.

Vi må ikke glemme gleden over å leve i et velfungerende demokrati, eller glemme å bry oss. Det er viktig å engasjere seg. Disse holdningene tok jeg med meg inn i idretten, inn i arbeidet og inn i venneflokket. Jeg var vel blant dem som aldri klarte å holde kjeft.

Tror du på talent?

Det må jeg jo tro ettersom jeg synger. Hadde jeg ikke vært født med en smule sangstemme, så tror jeg ikke jeg hadde prøvd å utvikle den videre. Jeg tror man kan ha et talent for noe. Kombinert med disiplin og vilje har man en

mulighet som andre ikke har.

Så du tror mer på hardt arbeid?

Ja, talent alene er ikke nok.

Mange unge lederkandidater fremstår som svært like. Er norske ungdommer blitt litt mainstream?

Det kommer litt an på hva man måler dem opp mot. De mulighetene som ungdommen i dag har målt opp mot mulighetene vi hadde for noen tiår siden, medfører at det er mange som studerer i utlandet, og det er mange som engasjerer seg i organisasjonslivet. Både i Storebrand og i Microsoft, og for så vidt også i politikken, har jeg hatt sjansen til å se CV-ene til noen av våre beste talenter. Jeg blir veldig ydmyk i forhold til dem – de har rukket over så mye! Disse representerer nok de mest «vellykkede», kanskje ti prosent.

Konkurransen for å lykkes har blitt så mye hardere for ungdom i dag. Det er mange som stiller krav, enten det er mediene eller omgivelsene. Derfor tror jeg at livets skole kan være ganske hard mot mange av våre unge i dag. Om det fører til at flere unge flykter inn i en boble og melder seg ut, kan jeg ikke gi noe godt svar på. Men jeg tror at ytterlighetene kommer tydeligere til syne nå enn tidligere.

En måte disse ytterlighetene kommer til uttrykk på, er trenden der unge mennesker

tar seg en lang utdannelse i utlandet. Når de kommer tilbake med høy studiegjeld etter endt master, forventer de en årslønn på 1,2–1,3 millioner kroner. Er det holdbart i lengden?

Nei, jeg tror ikke det. Noen av de som har gått utdanningsløpet og bygget seg opp gjeld hele tiden uten å jobbe ved siden av, kan ha høy studiegjeld. Dette gjelder kanskje den ti-prosentsen. Men den normale gjelden er heldigvis ikke så høy. Og ikke lønnskravene heller. Jeg har selv barn som enten er under utdannelse eller i ferd med å fullføre. Jeg hører hvordan deres venner har det, og jeg tror det er mange veier til en interessant jobb.

Er du tilhenger av at folk som studerer i utlandet eller på private skoler, skal få betalt utdannelsen, slik det gjøres i Danmark?

Jeg har sans for systemet der staten konverterer deler av lånet til stipend etter eksamen. Hvis man består, får man altså ettergitt noe av sin gjeld. Det er tverrpolitisk enighet i Norge om dette virkemidlet, selv om man diskuterer nivået. Jeg tror imidlertid ikke at staten bør være mer gavmild overfor studenter ved private læresteder eller gi «ekstrapremie» for studier i utlandet.

Hvordan har ledelse endret seg de siste ti årene i Norge?

Ledelser var tidligere mer autoritets- og

kommandoorientert. I dag er det en involverende leder, en som evner å motivere og engasjere, som scorer høyest. Jeg tror simpelthen at godt utdannet ungdom ikke vil akseptere å bli fortalt at «sånn skal du gjøre det». De vil gjerne være med i prosessen, slik at de bedre kan forstå hvorfor når en beslutning er tatt. Selv er jeg nok farget av mange år i politikken. Min erfaring er at prosessorientert ledelse virker best. Det kan være tidkrevende, men effektivt når beslutningen er tatt.

Når det gjelder styret kontra administrerende direktør – hva er de største forskjellene i de styrene du har sittet i?

Begge kan prege selskapet. Ledere preger veldig fort laget sitt. En styreleder kan etter min erfaring lettere passivere styret ved å sette seg tett på den administrative ledelsen og la det meste være «avgjort» før et styremøte begynner. Det resulterer jo egentlig i et dårlig styre. En administrerende direktør vil sjelden kunne opptre slik.

En sterk og god administrasjon kan også sikre lengre funksjonstid for en «svak» styreleder. Det omvendte er ikke like enkelt. Selv den beste styreleder kan ikke kompensere for en administrerende direktør som ikke gjør jobben sin over tid. De siste årene ser jeg også en positiv utvikling hos eierne, som nå er tettere på sine styrer enn tidligere.

Er styremedlemmene godt forberedt?

Det har variert. Jeg tror likevel at vi de siste årene har sett styremedlemmer som er langt bedre forberedt enn for bare ti år siden. Jeg var blant de kvinnene som var begeistret den gang Ansgar Gabrielsen og regjeringen introduserte kvotering til norske styrever. Først da kom diskusjonen om kompetansen i styrene opp for alvor. Da kom de eldre herrer og snakket om at vi kvinner ikke hadde kompetanse – i alle fall ikke den kompetanse som trengtes – for å sitte i styrever. Da kunne vi begynne å snakke om hvilken kompetanse som faktisk trengs. Tidligere kunne man nesten tro at menns kompetanse var medfødt.

Noen påstår at denne Old Boys' Club, som uten tvil har eksistert i Norge i mange år, er gjort om til en Old Girls' Club. Tror du det er en utvikling vi kommer til å se mer av – eller tror du den i det hele tatt eksisterer?

Det er ikke bra, enten det er en Old Boys' eller Old Women's Club. Jeg er glad for økt profesjonalitet i valgkomiteene. De har en viktig jobb med å kartlegge talentene og synliggjøre kompetanse. Eierne er også langt mer opptatt av dette nå. Tidligere gikk nok verv mer på rundgang i vennekretsen, med veldig liten jobbforpliktelse for mange, og da fikk man ikke frem nye kandidater. Forpliktelsene

er større nå. I den grad disse gamle klubbene eksisterer, så håper jeg de føler seg motivert til å strekke seg for å sikre en god miks av erfaring og samhandling med nye, engasjerte styremedlemmer.

Hvilken leder har imponert deg mest?

Gro Harlem Brundtland. Det har jeg aldri lagt skjul på. Hun var den beste lederen jeg kunne fått da jeg gikk inn i politikken. Hun rager høyest enten jeg snakker om politikk, næringsliv eller offentlig sektor. Hun er og var et naturtalent. Forutsigbar, rettferdig og faglig knallhard i kravene til å måtte levere. Man visste alltid hvor man hadde henne.

Jeg har også jobbet for Alf Hildrum, som nå er leder i TV 2. Han var sprudlende i tillegg til å stille de faglige kravene. Ikke minst satte jeg pris på den nysgjerrigheten han hadde. Det gjorde det veldig morsomt å være på hans lag. Jens Stoltenberg er faglig veldig fokusert, mer tålmodig og helt annerledes som person. Så det finnes ingen prototype på hvem som kan være en god leder.

Forventer du mye av dine medarbeidere?

Ja, jeg gjør det.

Har det blitt tatt imot positivt, eller har det gitt deg noen slag?

Det er klart at det har vært mange krevende situasjoner, men dette gjør jo at jeg har blitt

veldig god på medarbeiderutvelgelse. Jeg har bevisst tatt sjanser gjennom årene, og lært mest av de gangene jeg ikke har lyktes. Flere ganger har mine overordnede gitt meg ansvaret for å rydde opp i personalutfordringer. Å lykkes sammen med slike «problembarn» er givende. Så jeg vet at jeg er god på «hire and fire».

Er du innpisker?

Jeg vil gjerne ha jobben løst, men jeg er ikke først og fremst kontrollerende. Medarbeidere som leverer, får stor frihet. Ser jeg at det koster for mye for organisasjonen å la situasjonen skli, så setter jeg meg på vedkommende.

Hva ble du mest imponert av da du var i Microsoft?

Engasjementet, kompetansen og entusiasmen. Det var ingen grenser for hvordan folk la seg frem på for å illustrere mulighetene som ny teknologi gir. Jeg sa likevel at Microsoft er en godværsorganisasjon, for jeg var usikker på om vi var godt nok skodd for de vanskelige dagene. Når man ser hvordan selskapet har strevd med sin strategi de senere årene, kan det tyde på at man har latt «de tusen blomster» blomstre for lenge.

Har vi i Skandinavia et konkurransefortrinn i vår sosiale forståelse, ved at vi kan samarbeide som et demokrati – altså at vi

forstår tingene og ikke bare får beskjed om hvordan det skal gjøres? Og hvordan kan vi bruke det tydeligere?

Ja, jeg mener absolutt at det gir oss et fortrinn. Det var kanskje nettopp hos Microsoft jeg opplevde det nordiske fortrinnet best. Mine medarbeidere var fra tolv europeiske land. Når vi var samlet rundt bordet, var det helt bemerkelsesverdig å se hvordan de nordiske medarbeiderne lente seg frem for å diskutere. Jo lenger sør i Europa folk kom fra, desto stillere var de. Flere ville helst bli fortalt hva de skulle gjøre.

Nå trekker jeg det selvsagt litt langt, men jeg brukte ganske mye tid på å fortelle at jeg ønsket at de skulle delta, ikke minst før vi hadde tenkt ferdig. «Jeg vil at dere skal tenke høyt», sa jeg. Jeg understreket at avvikende oppfatninger ikke ville bli holdt imot den enkelte, og at jeg tvert imot ville være veldig takknemlig for andres tanker underveis. Det fungerte dårlig i en del sammenhenger med medarbeidere fra enkelte land.

Jeg deltok i noen tenketanker bygget på teknologi og hørte det samme. Temaet ble diskutert høylytt. Policy Network er en slik europeisk tenketank som har diskutert den nordiske modellen nettopp av denne grunn.

McKinsey har forskningsresultater fra

1995 fra USA som viser at disse forskjellene eksisterer. Samtidig merker vi at det er manglende interesse for temaet i Norge. Kan det henge sammen med at skandinaver har problemer med å forstå seg selv?

Det er i alle fall ingen tvil om at det nordiske markedet er utrolig interessant på dette området. Teknologiselskapene ser jo at de nordiske er uovertrufne når det gjelder å ta i bruk ny teknologi. Her er *time to market* den korteste. Lederskapet i de nordiske landene har etter min oppfatning viet dette for lite oppmerksomhet.

Det er også et faktum at ny teknologi vil påvirke arbeidsprosessene, jobbene våre og hvor de skal ligge. Dermed utfordres forholdet til fagforeningene. Det handler om hvilken kompetanse vi trenger og stiller store krav til lederskap.

Norge trenger 15 000 ingeniører. Vi kunne ha hentet 2000 ingeniører fra Spania i morgen, men de mangler forståelse for vår kultur. Det må vel være mulig å gjøre mer som samfunn, og inngå et tettere samarbeid med det private næringsliv for å gi disse medarbeiderne kunnskap om norsk kultur?

Lederskapet i de nordiske landene bør vie dette større oppmerksomhet, både kommersielt, sikkerhetsmessig og kompetansemessig.

Outsourcing, tradisjonelt arbeidsmønster eller import av utenlandske arbeidstakere er viktige virkemidler, men langt fra tilstrekkelig. Vi må forstå hvilke faktorer som gjelder og investere i det som sikrer verdiskapning også i fremtiden. Virkemidlene samfunnet trenger for å få til dette, bør innrettes rettferdig.

Er du ferdig med politikk?

Jeg har aldri på noe tidspunkt erklært meg ferdig med ting, men jeg tror det.

Hvordan ser drømmefremtiden ut for deg?

Jeg håper jeg får lov til å bruke samfunnsforståelsen min og den strategiske kunnskapen om hvordan samfunnet virker. Jeg har mye å bidra med både hos offentlige og private aktører, og har også erfart nytten av dette.

Etter at jeg gikk ut av politikken i 1997, dro Stoltenberg-regjeringen i gang en stor pensjonskommissjon for å revidere pensjonssystemet. Det var i 2000, mens jeg satt i Storebrand-ledelsen. Det var «lett» for meg å se at dette ville skape et potensial for et nytt pensjonsmarked. Selv om mandatet var å utrede endringer i etablerte pensjonsløsninger, ville utredningen komme til å utløse et fokus på de 600 000 arbeidstakerne som da ikke hadde tjenestepensjon. Det er ingen hemmelighet at Storebrand posisjonerte seg meget tidlig i markedet for å kunne tilby offentlig tjeneste-

pensjon til de 600 000 som noen år senere ble inkludert i ordningen.

Min bakgrunn fra Microsoft og regjering gjør meg også sikker på at jeg har en del å bidra med når det gjelder hvordan teknologi vil spille en annen rolle de neste 10–15 årene, både kommersielt, kompetansemessig og sikkerhetsmessig.

Vil du helst jobbe i en privat bedrift eller i det offentlige?

For meg er det mindre viktig om det er et privat eller offentlig foretak, men det må drive med noe som er viktig for samfunnet. Det kan være en leverandør av viktig infrastruktur, tjenester eller produkter, gjerne noe som angår deg og meg i hverdagen.

Du er ikke ferdig med å gjøre noe godt?

Nei, det blir man vel aldri?

Du er veldig tydelig i din retorikk. Er du redd for at den tydelige rollen du har hatt overfor mange mennesker, gjør at du blir betraktet som for tøff?

Jeg vet at det satte spor allerede i 1990-årene, så det har jeg levd med. Jeg må si at jeg har levd *godt* med det. For det første på grunn av utrolig positiv respons fra veldig mange der ute, og dernest på grunn av respekt fra dem som står nærmere, enten det er partifeller eller politiske konkurrenter. Jeg er klar over at det

også har passert noen tog på grunn av dette. Det må jeg bare akseptere.

Hvem har vært god til å støtte deg? Hvem har holdt i tauet i din karriere?

Det er jo en klisjé, men jeg har alltid hatt en mann som har støttet meg 100 prosent, både i oppturer og nedturer. Det tror jeg faktisk er ganske viktig. Jeg har en jeg alltid kan støtte meg til. Jeg har også hatt nære venner som jeg alltid har kunnet stole på, og som har gitt meg ærlige tilbakemeldinger – også negative, når det har vært rett. Dermed har jeg raskere kunnet peile meg inn på hvor godt eller dårlig jeg har levert. Jeg har også hatt det jeg vil kalle mentorer, enten situasjonsbetinget eller over tid.

Har vennene dine kommet gjennom jobben?

Begge deler.

Kan man forene privatliv og jobb?

Jeg er veldig forsiktig med å gjøre det. Jeg tror også at jeg har færre venner fra mitt profesjonelle liv, enten det er politikk eller næringsliv, enn det mange andre har etter så mange år i tralten.

Hvem bestemmer i dag? Har pressen fått så innvirkning i styrerommene at folk har blitt redde for å uttrykke seg eller si sin mening – eller ta ansvar, for den saks skyld?

For noen år siden var vi på vei mot noe som var veldig uheldig. Med mindretallsregjering ble det offentlige eierskapet for «politisert». Nå har vi en periode bak oss med flertallsregjering i åtte år. Det har etter min oppfatning gitt et sterkere og mer forutsigbart offentlig eierskap. Jeg har ikke statistikk på dette, men jeg tror faktisk «hire and fire» slo inn i statlig eide eller deleide selskaper. I noen saker – uten at jeg vil nevne hvor – har nok regjeringer i mindretallsposisjoner blitt presset – eller kanskje fristet – til å anvende politiserte virkemidler.

Hvor langt skal staten gå i å uttrykke sine holdninger til statens eierskap i bedrifter som i utgangspunktet skal være lønnsomme?

Mitt inntrykk er at staten har profesjonalisert sitt eierskap betydelig. Jeg er stolt over at jeg satt i det utvalget i 2004 som utredet spørsmålet om hvordan man skulle organisere og administrere det offentlige eierskapet. Jeg ser at våre forslag i stor grad er fulgt opp av skiftende regjeringer. Det jeg skulle ønske meg, er enda større åpenhet rundt valg til bedriftsforsamlinger, valg av valgkomité og den slags.

Jeg ønsker også en diskusjon om det ikke er på tide å avvikle ordningen med bedriftsforsamlinger. Vi hadde store bruduljer i Hydro-styret i 2007 og 2008. Bedriftsforsam-

lingen var egentlig rette beslutningsorgan for flere av konfliktsakene mellom eier og styret. På det tidspunktet fikk den likevel knapt lov til å spille sin rolle. Jeg har stilt spørsmålet flere ganger: Er tiden for bedriftsforsamlinger over? Burde vi avvikle hele løsningen?

Hva gjør vi den dagen oljen tar slutt i Norge? Hva er vårt viktigste konkurransefortrinn?

Det er kompetanse. Vi som nasjon må evne å sikre arbeid til alle. Jeg har vært så lenge i arbeidslivet at jeg har sett hvordan den kvinnelige kompetansen er tatt i bruk. Det betyr enormt mye for vår verdiskapning. Så svaret er kompetanse, kompetanse, kompetanse.

Nylig satt jeg i et intervju med en kandidat som fortalte at hans kone snart skulle føde. Han ble blant annet spurt om hva det ville bety for hans karriere hvis barnet ble født med kolikk eller liknende. Hvis en kvinne hadde fått slike spørsmål, ville det definitivt kunne blitt en sak. I dag ser vi flere kvinnelige toppledere som tar beslutninger enn menn. Er det i ferd med å bli en form for omvendt diskriminering?

Jeg tror ikke vi er der i Norge. Jeg tror fortsatt vi har et sektor- og kjønnsdelt arbeidsmarked. I den grad vi ser flere kvinner som beslutningstakere, er det fremdeles i tradisjo-

nelle sektorer og yrker. Det er fortsatt viktig å skape større bevegelse i de tradisjonelle yrkesvalgene, selv om vi har oppnådd mye.

Jeg er også veldig stolt av at Norge har en fødselsrate som er på høyeste nivå i Vest-Europa. Det er utrolig viktig for oss å sikre en fortsatt utvikling med høy sysselsetting og høye fødselsrater. Derfor skal vi fortsatt utfordre mennene på at god familiepolitikk er et felles ansvar. Overveiende ser jeg det derfor som positivt at menn får den type spørsmål. Målet må være at det faller bort som en selvfølge – for begge kjønn.

Otto Drakenberg

Tar du med deg jobben hjem?

Jeg har blitt god på å frede visse tider, og det klarer jeg å holde i overkant av 90 prosent. Først er det jobb, og når jeg kommer hjem, slipper jeg alt frem til barna har sovnet, så blir det ofte blir litt mer jobb igjen utover kvelden. Så ja, jeg tar med meg jobben hjem. Men det høres ut som om jeg står med et barn i den ene hånden og en mobiltelefon i den andre. Hvis det er sånn det blir, har jeg lært at jeg like gjerne kan la være å komme hjem. Selv har jeg måttet trene på dette, for det er lettere sagt enn gjort.

Hvor lang tid har det tatt deg å trene på dette?

Det har tatt tre–fire år og ganske klar feedback fra hjemmet, pluss noen personlige åpenbaringer.

Hvilken pris har du betalt for å være der du er i dag?

Med den bristende innsikten jeg hadde de første elleve årene, det vil si fra 1996 til 2007, så betalte jeg en ganske høy pris. På den tiden gjennomsyret arbeidet alt, og jeg lot jobben komme først i *alle* tilfeller. Etter at jeg fikk en åpenbaring og endret på ting, har jeg kommet inn i en tilstand hvor jeg synes jeg betaler en ok pris. Selv om jeg er konsernsjef i ArcusGruppen i Norge, mens familien min bor i Sverige, vil jeg påstå at det ikke koster for mye for meg eller familien.

Hva trigget åpenbaringen du fikk?

Det var i 2007. Jeg trodde jeg hadde fått slag. En kveld kom jeg på sykehuset etter å ha jobbet veldig mye, og var under hardt press fra mine arbeidsgivere. Det begynte å stikke i armer og ben, og mens jeg lå der under operasjonslampen, begynte jeg å fundere på hva livet egentlig handler om. Deretter har jeg gått gjennom en lang prosess. Det skjedde ikke over natten. Sammen med min mentale *coach*, som jeg har hatt siden, har jeg følt behov for å forandre en del ting. Totalt sett tror jeg ikke jeg er så mye mindre effektiv eller produktiv på jobben, men jeg er mye mer oppmerksom på det som kalles aktivitetsrammer. Så snart jeg går gjennom døren hjemme, så legger jeg

vekk jobbverktøy som mobiltelefon og andre ting. Det handler om å være bevisst, være flink til å trene og få feedback.

Hva gjør du for å slappe av?

Yoga, som jeg dessverre får gjort lite av om dagen. Etter at jeg flyttet fra Hasle til Gjelleråsen har det blitt så lang vei til yogastedet. Så det jeg gjør nå, er å gå fra jobb til boligen min, som ligger oppe på fjellet. Jeg går og puster, det er det hele, og det er jo ikke så mye.

Har du sett andre unge mennesker som er veldig karriererettet helt til de blir utbrent?

Jeg ser ikke så mange her. Men på min forrige arbeidsplass, Carlsberg i Sverige, oste det av unge mennesker som var på full fart inn i veggen, som man kaller det i Sverige. De jobbet så hardt og så mye at de var på vei over stupet. Man kan både lukte og se det, synes jeg.

Tror du det er kulturelt bestemt?

Jeg tror det er påvirket av arbeidskulturen. Mange opplever trykket her som høyt, men det kan ikke sammenlignes med det trykket jeg mener vi hadde på mine forrige arbeidsplasser, som lå på et helt annet nivå.

Et høyere nivå?

Ja, desidert et høyere nivå. Det var drevet av en konstant følelse av at vi ikke presterte godt nok. Alltid.

Hva tenker du når du møter unge talenter som har en lønnsforventning på 1,2 til 1,5 millioner kroner i året. Kan Norge som samfunn bære det?

I virksomheter som ikke er konkurranseutsatt, kan man tåle kunstig høye lønninger. I vår bedrift, som blir mer og mer konkurranseutsatt for hvert år som går, og hvor stadig større del av inntjeningen kommer utenfor Norge, blir det vanskeligere å bære lønninger som ikke samsvarer med omverdenen. Samtidig har vi høyere levekostnader i Norge. Men skal man kjøpe en flaske norskprodusert akevitt i Danmark, bryr jo ikke danskene seg om at det er dyrt å bo i Norge.

I takt med at det selges mer og mer norskproduserte varer utenlands, og forutsatt at disse varene ikke har teknologiske fordeler eller andre fortrinn, blir det vanskeligere å opprettholde slike lønninger. Av Arcus' produkter selger vi fortsatt veldig mye i Norge til høye priser. Så lenge etterspørselen er basert i Norge, klarer man midlertidig å opprettholde et høyere lønnsnivå hvis eierne samtidig er villige til å gi avkall på sin avkastning. På sikt kommer det til å bli vanskelig, så fremt Norge ikke finner mer olje og har råd til beholde den kunstige situasjonen med tollmurer, subsidier og den slags.

Det er det jeg prøver å predike i vårt selskap, men jeg snakker om noe som skjer gradvis og som ikke berører oss fullt ut i dag. Dette ligger 5–15 år frem i tid. Den som vil ha en høy lønn i dag, tenker bare på i dag og kostnadene i dag og hva man kan få på en annen arbeidsplass i dag. Så vi snakker her om forskjellige tidsperspektiver. Men jeg ser på dette som et økende problem, så fremt ikke Norge klarer å være slik som Gro Harlem Brundtland sa det for mange år siden, at det er typisk norsk å være god.

Hvordan er det å være en svensk leder i Norge? Hva er forskjellene mellom den norske lederstilen og den svenske?

Jeg har ikke et godt nok grunnlag for å komme med bombastiske uttalelser, men jeg har selvfølgelig gjort meg noen tanker. Jeg vil være ydmyk, for det hører med til historien at jeg aldri har jobbet i et svenskeid selskap, bare i amerikanske og danske, selv om jeg har jobbet i Sverige.

Tidligere jobbet jeg for det amerikanske konsumvareselskapet Procter & Gamble i Sverige. Det er ingenting i det selskapet som er svensk, bortsett fra at noen snakker svensk i pauserommet. Så min bakgrunn er ikke den typiske, svenske gjennomsnittsarbeideren. I tillegg har jeg bare vært i Norge i tre år, og bare

på én arbeidsplass. Men jeg har en følelse av dette med tillit, at vi kjenner hverandre og stoler på hverandre og forstår hverandres motiv, er viktigere i Norge enn i Sverige.

Hvis jeg skal sette sammen en ledergruppe, må jeg tilbringe mer tid for å bygge tillit og hjelpe gruppen til å forstå det grunnleggende motivet for at de skal jobbe sammen produktivt, sammenlignet med de virksomhetene som jeg har min erfaring fra. I Norge legges det større vekt på utenomfaglige aktiviteter. Her sitter man ikke bare i et møterom og snakker om mål og strategi.

Selv er jeg oppdratt i Procter & Gamble, der det het at *«if you want a team to be really good at river rafting, go river rafting. If you want a team to be really good at business and strategy, let's spend time talking business strategy»*. Så jeg er oppvokst med å være litt allergisk mot å dra på tur, der vi skal kose oss og føle på hverandre. Men det virker som om det er et behov for slike aktiviteter i de norske miljøene jeg har vært i. Vi skal snakke business og vi skal tjene penger, men vi skal også bruke tid på de myke verdiene. Det er helt klart annerledes enn i Sverige og Danmark.

Dette er så klart min egen hypotese, men jeg har inntrykk av at arbeidsgiverens ord veier litt tyngre i Sverige enn i Norge. Selv mange

ambisiøse mennesker i Norge slår av PC-en og går hjem når klokken er 16. Hvis det er et reelt behov, kan man alltid slå på maskinen igjen og jobbe hjemmefra om kvelden. I Sverige er det mer utbredt at man blir på jobb til jobben er gjort. «Jeg må jobbe overtid», sier alle. Mens her blir fritids-, mat- og soveklokken med få unntak slått på nøyaktig klokken 16.01.

Jeg overdriver selvsagt litt, og jeg vet ikke hvordan det var i Norge før landet hadde en oljeøkonomi. Men jeg tror Sverige har gjennomgått en fundamental forandring fordi vi har vært gjennom store kriser, som børsras, bankkrisen, IT-krisen, valutakriser, høy arbeidsledighet og reduksjon av sikkerhetsnettet i arbeidslivet. Folk gjør en større innsats for å beholde jobbene sine. Her i Norge tenker mange at «nå skal jeg på fjellet, så det er på tide å dra hjem». Uten at jeg kan bevise at det er slik, er det en forskjell som alle snakker om, og som jeg ser veldig tydelig.

Nordmenn fremhever gjerne at deres evne til å forstå sosiale relasjoner og diskutere saker i et team, og å ha et sosialt liv ved siden av, vil være et konkurransefortrinn i fremtiden. Det gir også utslag i den sosialdemokratiske kulturen som er her, som også finnes i Sverige og Danmark. Tror du dette er et konkurransefortrinn, eller har du mer tro på den ameri-

kanske kulturen, der det som må gjøres, gjøres, uansett om man liker hverandre eller ei?

Jeg er jo svensk, og tror på en mellomting. Sverige er landet «lagom», og det eneste landet i verden som har en melk som heter «mellanmjölk». For vi er alltid litt av ditt og litt av datt. Når det er sagt, så tror jeg på en høyere arbeidsinnsats enn hva som ytes i Norge, fordi den arbeidsinnsatsen som legges ned her til lands, er preget av oljen og alt det den har skapt. Oljen kan ikke vare evig, med mindre man erstatter oljen med et signifikant og varig teknologiforsprang.

I tillegg har Norge en takhøyde som jeg ikke opplever at finnes i amerikanske og internasjonale selskaper i dag. I norske selskaper kan man si hva man synes og tenker, og man tør utfordre sjefen. Det er ok å være uenig, til en viss grad.

Jeg har selv begynt å skrive en bok, med arbeidstittelen «New Paradigm Leadership», som går ut på å finne det mest effektive lederskapet. Det svenske lederskapet er veldig konsensusøkende, der man ikke kan gjøre noe uten at hele teamet er med. Der går svenskene for langt, synes jeg. Det kan gå så langt at man går for et dårlig kompromiss for at alle skal like det, fremfor å bringe frem ulike argumenter og finne en ny løsning i fellesskap, eller at

sjefen tar en beslutning som alle kan slutte opp om.

På den andre siden står det klassiske lederskapet i store bedrifter, som skaper veldig mye negativ presse. Tanken er: «*You need to deliver, you must achieve, you can not fail.*» I Procter & Gamble var lederstilen slik at smarte mennesker prøvde å finne ut hva sjefen ville at man skulle si for å gjøre et godt inntrykk. Heller ikke en slik lederstil vil bygge businessen best.

Jeg tror at det som gir de beste resultatene, er å bygge sine egne tanker. Det vil si å kombinere kraften fra den klassiske, internasjonale lederstilen med den svenske og nordiske ledermodellen, hvor folk har muligheten til å mene noe, som man ikke oppnår dersom ledelsen dikterer *hvordan* du skal løse en oppgave. Jeg mener at den *kombinerte* lederstilen maksimerer det som kan kalles «positivt stress», som karakteriseres av følelser som «jeg vil ta denne utfordringen», «jeg kan lykkes» og «det å mislykkes er ok så lenge jeg lærer noe av det». Det er det som skaper de beste resultatene i selskaper og organisasjoner.

Hvis man tar medarbeiderne med inn i det såkalte intime rom, der man skal være 100 prosent ærlig, må man som leder tørre å få feedback. Hvordan håndterer du det?

Det håndterer jeg bra, fordi jeg har trent på

det. Først i 23 år som eliteidrettsutøver, hvor jeg fikk mye feedback, og senere i Procter & Gamble, som er en ekstrem feedbackmaskin. Feedback er jo både konstruktiv kritikk og ros. Så det trenger ikke bare å være negativt, men det er vel gjerne to tredjedeler som handler om mulige forbedringer. Selv om jeg ikke alltid liker feedbacken og ikke alltid er enig i den, har jeg trent meg til å takle den.

Jeg er ganske flink til å få folk til å kjenne at det er ok å komme med feedback, og regelmessig gjør jeg også noe med det. Hvis du kommer til meg og sier at du ikke liker hvordan jeg gjør ditt eller datt, og jeg synes det ligger noe i det, vil jeg reflektere over tilbakemeldingene dine og gjøre noe med det. Så ja, jeg synes jeg håndterer det bra, selv om jeg ikke alltid liker det jeg hører.

Hva kan få deg til å vise temperament eller bli forbannet?

Mental uredelighet. På en tidligere arbeidsplass tiltrådte jeg like før et nytt budsjettår skulle starte. Etter noen dager fant jeg ut at målene for neste år var satt av min forgjenger på et tidspunkt der han visste at han skulle slutte. Målene var fastsatt sammen med sjefen, som også skulle slutte. Målene var helt urimelige, og det fantes heller ikke egentlig planer for å nå målene. Da jeg tok det opp med hoved-

kontoret og forklarte situasjonen, fikk jeg følgende svar: «*We understand it's impossible, it just has to be delivered.*» Den opplevelsen gjorde meg skikkelig forbannet.

Siden mine år innen eliteidretten har jeg et visst idrettsgen og konkurranseinstinkt. Det å vinne eller å oppnå et definert mål er viktig for meg. Dermed gjør jeg alt som står i min makt for å klare det. Og hvis jeg vet at løpet er kjørt allerede fra starten, da blir jeg helt gal. En politiker hadde kanskje ønsket ut en strategi for å manipulere forskjellige saker, så han ville ha kommet godt ut av det likevel. Der er ikke jeg så god.

Hva ser du etter når du skal ansette medarbeidere til din ledergruppe?

Når jeg skal rekruttere personer til posisjoner i konsernledelsen, søker jeg så klart etter faglig kompetanse. Har du ikke faglig kompetanse på toppen, er det vanskelig å få faglig kompetanse under. Dels vet man ikke hva man skal lete etter, og vanligvis vil heller ikke personer med faglig kompetanse jobbe for noen uten kompetanse.

I tillegg finnes det en rekke andre faktorer som kanskje er de viktigste, slik som personlig *drive*. Jeg behøver ikke bare noen som *kan* gjøre jobben, men jeg behøver noen som er villige til å gjøre *alt* som står i hans eller hen-

nes makt for å levere. Det er der jeg ofte synes det går galt. Etter at jeg fikk min åpenbaring, sier jeg «alt som står i deres makt, innenfor rimelighetens grenser». Jeg respekterer at folk har et liv utenom, men vi er her for å skape historie.

Det samme sa jeg på mine tidligere arbeidsplasser. Jeg søker meg til steder der mye skal skje på kort tid. Det er jeg tydelig på når jeg skal rekruttere, så dette er ikke nødvendigvis noe som passer for alle. Til gjengjeld er man da med på skape historie! Det er mer slitsomt, men jeg mener at man skal klare å skape historie selv om man har familie. Men skal man både ha familie og egentid og et par hobbyer og være med venner, nei, da funker det ikke.

De menneskene jeg jobber med, har få ting de prioriterer. Det er jobb og kanskje én ting til. Finansdirektøren min, som dere rekrutterte til meg, har sluttet med alt av polarekspedisjoner og sånne ting som han holdt på med tidligere. Nå er det jobb og litt fritid. Vi hadde et møte her forleden, og da sa han: «Du skal vite det, Drakenberg, at du er veldig krevende.» Det liker jeg. Folk som henger seg opp i at det er krevende og samtidig er villige til å gå den ekstra milen – det er dem jeg søker etter.

Jeg synes fremdeles ikke det er lett å bedømme. Derfor prøver jeg å være tydelig

på disse tingene når jeg ansetter folk. På den måten legger jeg en del av ansvaret over på den andre. «*If you sign on for me, you sign on for action.*» Så kom ikke her og vær overrasket over at jobben er krevende når det har gått et par måneder. Her slukker vi lyset først når jobben er gjort.

Bortsett fra det faglige, ser jeg altså etter den personlige driven og viljen til å levere. Det skal ikke være en solosprint, men mennesker som ser at jeg skal vinne og at jeg skal levere sammen med andre, ikke på bekostning av andre. En del er med på det, og da funker det bra her. Soloprestasjoner som ikke fungerer i samklang med det øvrige teamet, fungerer derimot ikke.

Har konsulenter relevant kompetanse?

Jeg har ingenting imot folk med konsulentbakgrunn, men jeg har ikke sansen for de som *kun* har erfaring som konsulent. Jo mer du har jobbet som konsulent, desto mer erfaring må du ha fra det virkelige livet. Som regel går det ikke an å ansette folk som bare har jobbet som konsulenter.

En av de tingene som skjer da, er at konsulenten, uten erfaring om hvordan det fungerer i det virkelige livet, skal sette krav til dem som leverer og håndterer dette livet. Selv om du har vært fremgangsrisk, vet du at veldig få ting

skjer over natten, og hvis du selv har stått i linjen, forstår du at det finnes usynlige mønstre av avhengighet eller *interdependences*. Hvis konsulentene kommer inn og sier at dette prosjektet skal leveres på tre uker, så kan den med erfaring fra linjen si at ja, dette klarer jeg isolert sett å levere på tre uker. I tillegg kommer driften, som skal styres, og vi skal samtidig selge noen flasker. Den kan man ikke utsette, for da faller hele systemet sammen. Samtidig er det kanskje to som er på ferie, og det vil si at det egentlig bare er halve teamet som er på plass. Alt dette kan høres ut som unnskyldninger i konsulentens ører, mens dyktige linjemennesker er klar over denne type interdependance og prioriterer saker ut fra kriterier som konsulentene kanskje ikke ser. Det var en lang forklaring på hvorfor det er vanskelig bare å ha konsulenter i høye stillinger.

Hva er historien som skal skrives?

Dette er historien: Tidligere var Arcus et statlig selskap som var *størst* i Norge på brennevin. Nå skal vi skape et selskap som er *best* i Norden på vin og brennevin. Det er en stor forflytning. Tidligere produserte vi mye, men vi tok ikke så mye betalt for det. Fokuset var på fabrikken og de ansatte, for da ble fagforeningene glade. Nå handler det om å bli best, og da snakker vi om lønnsomhet, effek-

tivitet, engasjement og størrelse målt i verdi, ikke volum. Alle de fire målene innebærer «*a hell of a journey*», og det viktige er at vi kan beskrive med ord og i tall når vi oppnår dem. I Carlsberg Sverige handlet historien delvis om noe annet. Jeg synes det er viktig å skape en historie for hvert selskap jeg er i. Visjonen er en del av historien.

Når vi jobber med rekruttering, kan vi oppleve at mange velger en jobb som gir dem 80 prosent av det de ønsker. Det er godt nok for dem. Etter noen runder opplever vi at det ikke gir 100 prosent mening for dem å jobbe der. Hva tenker du om Esholdt og andre som jobber med rekruttering?

Rekruttering er vanskelig. Jeg har jobbet i 18 år. Etter to år ble jeg med på å rekruttere til Procter & Gamble. Noen år senere tenkte jeg at jeg visste alt som var å vite om rekruttering. Hos P&G holdt man seg til ett strikt format. Man hentet inn folk fra handelshøyskolen og gjorde noen tester og standardiserte intervjuer. Fra den tid og frem til i dag, når jeg jobber i et selskap som ikke er så ensrettet i sin rekrutteringsprofil, føles det som om jeg har blitt dårligere til å rekruttere riktig.

I mitt samarbeid med rekrutteringsselskaper har jeg dessverre støtt på flere mindre gode enn gode rekrutteringsfirmaer. De beste er de

som både har evnen til virkelig å sette seg inn i bedriftens og mine behov, hvordan jeg er som type og hva slags kultur jeg ønsker å bygge, og samtidig kjenner kandidater som kanskje ikke er helt åpenbare. Det kan være kandidater som per i dag kanskje ikke er fristet til å skifte jobb, eller som ikke ennå vet at de ønsker å bytte. Det er egenskapene jeg søker, og det er det ikke mange rekrutteringsfirmaer som kan tilby meg.

Så finnes det noen – og da tenker jeg mer på enkeltpersoner enn firmaer – som forstår meg svært godt, og de lykkes med å finne disse kandidatene som ikke er åpenbare. Rekrutteringen av finansdirektøren på Meda er et godt eksempel. Han var relativt fornøyd i jobben sin, men så fikk han høre min historie om hvor vi skulle føre Carlsberg Sverige. Vi fikk ham over til oss, og det ble fantastisk. Nå har han gjort videre karriere i Carlsberg-konsernet.

De som ikke er så gode på rekruttering, velger gjerne de mest opplagte løsningene. Da kunne jeg like gjerne ha satt meg ned med telefonboken selv.

Da tar du jo også ansvaret?

Ja, men sånn ønsker jeg uansett ikke å gjøre det. I tillegg handler rekrutteringsprosesser delvis om «*cover your ass*» og «*uncertainty reduction*». Det henger sammen med at det er

hierarki med sjefen, styremedlemmer og eiere. Hvis du skal rekruttere noen og sier at du har et bra navn, da vil en del oppover i hierarkiet rynke på nesen og påpeke at søknadsprosessen ikke var omfattende nok. Da er det bedre å ha et kjent navn hos rekrutteringsfirmaet å falle tilbake på hvis det går galt, så du kan forsvare deg overfor oppdragsgiveren.

Hva byr livet på når du er ferdig i Arcus?

Det gode livet. Mitt ønske er å tilbringe mer tid med mine barn. Da sier gjerne folk at «det sier alle». Men det sa ikke jeg frem til 2007. Da var det gode livet å få en enda bedre stilling i næringslivet eller å vinne gull, så for meg er det ganske nytt å si det med barn – og jeg mener det virkelig. Jeg vet også at jeg har relativt få år på meg, fordi når barna passerer 16 eller 17, da vil svaret på det gode liv kanskje være noe annet. Men akkurat nå er det ikke det.

Tror du at du kan klare det?

Ja, etter at jeg sluttet i Carlsberg, tok jeg fri i ti måneder. Alle dager var ikke *happy*, men jeg holdt meg i aktivitet med ulike prosjekter, både barna, boken og et par andre saker. Jeg vil ikke pensjonere meg ennå, men jeg har flere prosjekter som ligger og venter på meg. Jeg jobber ikke så mye med dem foreløpig, bortsett fra barna, men prosjektene ligger stand by til jeg er ferdig her.

Så hvis min sjef kommer og gir meg sparken i dag, ville det selvsagt ikke vært morsomt. Men livet mitt faller ikke sammen. I morgen den dag ville jeg ha tatt fatt på prosjektene som ligger og venter på meg. På den måten ligger livet mitt i liten grad i hendene på andre. Jeg styrer mitt eget liv. Andre kan gjerne bli med på deler av turen, men Arcus er bare en del av turen gjennom livet mitt. Men så lenge jeg er i Arcus, så er det *full on* som gjelder.

Jeg tror mange kunne hatt godt av å ikke gjøre tusen ting ved siden av jobben, men heller se på livet som ulike mentale faser. Jeg har aldri trodd på livstidsansettelser, eller at man har en jobb i altfor mange år. En sånn som meg skal stå i jobben i tre til fem år. Ikke i åtte til ti år, det tror jeg ikke er bra for noen. Det er viktig å kunne gi jernet. Det er superviktig, og det finnes ingen annen jobb som er viktigere for meg nå. Samtidig er det viktig å vite at jeg skal gi stafettpinnen videre en dag og ta fatt på neste fase. Det kan være å ta en lederjobb et annet sted – eller å skrive ferdig boken min.

Håkon Fjeld-Hansen

Når står du opp om morgenen?

Jeg står opp halv syv, da krabber jeg bort i dusjen stuptrøtt. Det hender at min kone står opp samtidig, og mens jeg dusjer, setter hun på kaffe. Så spiser jeg frokost mens hun drar opp Phillip og lager frokost til ham. Jeg pusser tenene, før jeg hiver meg i bilen og drar av gårde.

Hva er det første du gjør når du kommer på jobb?

Det første jeg gjør, er å gå innom en eller flere av butikkene våre. Jeg går innom butikken 95 prosent av gangene jeg kommer på jobben og fortrinnsvis da avgangsbutikken. Da sjekker jeg at ting er på *track*, at det ikke er for lange køer, at alt fungerer, og at det er *all right* stemning. Jeg må innom og hilse på litt, smile litt. Det er alltid hyggelig. Og så går jeg opp på kontoret, hilser på dem jeg møter i

gangene frem til kaffemaskinen, og så tar jeg meg en kaffe før jeg går inn på kontoret og skrur på mailen. *That's it.*

Stort sett prater jeg med dem som er i ledergruppen i fem–ti minutter, de sitter i en egen fløy på kontoret. Vi har ofte en liten oppsummering. Det trenger ikke bare være faglig, men også om hvordan det står til, eller om det har skjedd noe spesielt gjennom helgen.

Hvordan har ledelse endret seg de siste ti–femten årene?

Det er blitt litt mer inkluderende mellom *middle management* og *top management*-nivåene. Ledergruppen er kanskje enda tettere sammensveiset. Der har det vært en liten endring.

Hva har du gjort for å oppdatere deg på det?

Jeg har en bred kontaktflate og bruker den aktivt for både å lære mer og se hva andre gjør som fungerer, eller ikke fungerer. I tillegg har jeg for ikke så lenge siden gjennomgått en videreutdanning på INSEAD i Frankrike. Internt hos oss har vi hatt kurs for å utvikle mellomlederne til å bli enda bedre ledere og til å ta beslutninger. HR er også en viktig støttefunksjon hos oss. I tillegg har jeg fått hjelp av dere i Esholdt, der Lars har vært flink til å sette sammen ledergruppen og å finne forskjellige

styrker hos folk. Jeg er også ganske bevisst på å ikke ansette folk som er helt lik meg selv. Jeg trenger ikke flere som meg, den rollen klarer jeg å fylle selv.

Hvordan vil du karakterisere deg selv?

En som klarer å se de store linjene. Jeg ønsker også å la andre komme til, men jeg vil fortsatt holde stramt i tømmene. Jeg tror det er viktig å kjøpe seg litt tid. Så skal jeg slippe til dem jeg har i ledergruppen skritt for skritt og bygge opp tillit til mellomlederne over tid.

Er det vanskelig å få tak i gode medarbeidere?

Ja, avhengig av nivået og stillinger, men jeg må si at vi har lyktes godt. Samtidig er det jo slik at de som sitter i lederstillinger nå, ikke nødvendigvis er de rette på et senere tidspunkt. De må også være forberedt på å endre seg dersom det blir nødvendig. Selskapet er jo alltid i en prosess, som endrer seg hele tiden. Det kan være makroøkonomiske endringer eller politiske endringer.

I en omstrukturingsprosess er det ikke sikkert at det er den som har vært tøffest og hatt de spisseste albuene, som passer inn når man er ferdig med å omstrukturere. Spørsmålet er om de som sitter i ledergruppen, endrer seg i takt med det som skjer rundt, eller om man må takke for følget og gjøre endringer.

Er det tøft?

Ja, men det er også en del av hverdagen med å være leder. Det er vår plikt som ledere å sørge for å ha riktig person på riktig plass.

Har du alltid vært leder?

Det er et spørsmål om hvordan man definerer det, for alle har jo stort sett en sjef hele tiden, enten det er eiere, styret eller styreleder. Jeg var leder for vårt familieforetak en periode. Etter at vi inngikk et tett samarbeid med BRIO, ble det en naturlig endring av strukturen da vi fikk en partner som var veldig sterk. Da hadde jeg styret å forholde meg til og administrerende i BRIO, som var tett på driften vår.

Lå det i kortene at du skulle lede familieforetaket?

Det lå ikke i kortene den dagen jeg begynte der. Det var mer sann at jeg ble trukket inn og kunne få jobbe litt der, noe jeg syntes var spennende. Etter hvert ble det naturlig at jeg fikk rollen som leder. Det kan nok ha sammenheng med stor interesse for å utvikle dette videre.

Angrer du på at du aldri tok lang utdanning?

Jeg var litt utålmodig, jeg var det. På det tidspunktet hadde jeg ikke helt fokus på skolen. Det jeg ser i ettertid, er at det har vært veldig lærerikt å erfare ting gjennom praksis. I den gaten jeg har gått nå med *retail*, skal man

kunne mye om mange ting. Hvis jeg hadde gått inn i et spor der det bare var økonomi, jus eller markedsføring, ville jeg ha havnet opp med noe i den retningen. Min interesse har hele tiden vært å drive innen retail og med en innsikt for hvordan hele strukturen bør fungere.

Benytter du konsulenter hvis det er en problemstilling du ikke kan, for eksempel tallknusing?

Nei. Det har vært lite bruk av konsulenter. Stort sett løser vi oppgavene internt da vi som oftest sitter på den beste innsikten i bransjen.

Er du tålmodig?

Ja, jeg vil si det. Eller jeg er midt imellom. Jeg er tålmodig på den måten at jeg er villig til å vente hvis jeg tror jeg har en god plan som vil bringe meg til målet. Dette har noe med *timing* og politikk å gjøre. Selv om jeg gjerne vil frem til et mål så fort som mulig, klarer jeg å puste litt med magen og si til meg selv at dette her skal jeg få til, det tar kanskje bare litt tid.

Har det vist seg å stemme?

Ja. Det har det.

Er Norge for dårlig til å se utover sine grenser?

Ja, det synes jeg.

Ser du det tydelig i jobben du er i nå?

Ja, det må jeg si. For å ta Norwegian-saken: Hvis man ikke innser at man ikke kan betale

norske lønninger for å konkurrere å med fly folk i internasjonalt luftrom, så kommer det til å gå gærent. Og da må man være forberedt på det. Våre kunder er fra Spania og Polen, og de reiser både frem og tilbake, og det er klart at vi må tilpasse oss kundemiksen.

Er du bekymret for Norge og den økonomiske utviklingen?

Jeg er litt bekymret for at man ikke tar veksten på kostnadssiden mer innover seg når resten av Europa blør så mye som det gjør.

Ser du det tydelig når du er i Tyskland?

Nei, ikke der, men vi ser det for eksempel med folk vi har rekruttert fra Spania – 26 stykker og 12 fra Portugal. Det er ganske unikt, og det er selvfølgelig en del nordmenn som ikke er så begeistret fordi de tror vi driver sosial dumping. Det gjør vi ikke, vi lønner dem på akkurat samme nivå.

Når vi averterer etter folk, opplever vi at det kan være en utfordring å få motiverte godt kvalifiserte norske kandidater med ordentlige CV-er. Hos oss har vi tre skift, og det første skiftet begynner klokken halv fire om morgenen. Vi ønsker gjerne å ansette nordmenn som bor nær flyplassen eller i Oslo, det er det mest ideelle for oss. I tillegg har vi rekruttert mye fra Sverige, men likevel har vi ikke klart å få tak i de folkene vi trenger. Da valgte vi å

gjøre et opplegg i Spania. Vi samarbeidet med den spanske arbeidsformidlingen, og da fikk vi mange hundre søkere. Vi valgte å rekruttere 26 personer fra Spania sist sommer, og det har fungert veldig bra.

Hvordan tok de norske medarbeiderne imot dem?

De tok godt imot dem, selv om de var litt skeptiske i utgangspunktet. Innledningsvis hjalp vi dem med leilighet. Ikke finansielt, men vi sørget for leiekontrakten, mens de betalte leien selv. I tillegg fikk de et norskkurs som gikk over seks uker, som vi betalte. Dette gjennomførte de i halvparten av arbeidstiden, og halvparten av fritiden, som gikk over to–tre timer noen dager i uken. På den måten lærte de seg norsk veldig fort. Her snakker vi om veldig oppegående mennesker, som gjerne er arkitekter, ingeniører eller språklærere. De viser større drivkraft og motivasjon enn de som kanskje ikke har kjent en økonomisk krise på kroppen.

Tror du det er en utvikling vi vil se mer av?

Det er litt avhengig av den norske økonomien. Jeg tror flere selskaper kommer til å gjøre dette, spesielt ingeniører og IT-medarbeidere har jo lenge blitt rekruttert utenfra.

Er det et problem med hensyn til deres kultur?

Nei, jeg tror det er så enkelt at folk i Mellom-Europa og Sør-Europa trenger jobb. Det er mange flinke folk, og det er mange selskaper som kommer til å gjøre dette fremover, det er jeg helt sikker på. Er du arbeidsgiver, bør du se etter de beste kandidatene, så enkelt er det. Om de er fra Tromsø, Vadsø eller Madrid – det tror jeg ikke folk er så veldig opptatt av. Jeg tror det kommer til å bli et større europeisk eller globalt arbeidsmarked.

Er det vikarbyråer som rekrutterer?

Nei, det gjør vi selv. I utgangspunktet hadde vi spanjolene som vikarer i åtte måneder, men nå har vi konvertert de 24 som ville være med videre, til faste stillinger hos oss. Når det kommer folk som skal jobbe hos oss, som selv har kone og tvillinger på tre måneder hjemme i Spania, da er de opptatt av å levere en god jobb. De er jo så takknemlige for å få tilbud om disse jobbene.

Har dere problemer med at de nesten ikke vil gå hjem?

Nei, arbeidstiden hos oss er regulert og følger faste planer, lover og regler.

Hva har vært drivkraften bak det du har gjort?

Mener du totalt sett i hele karrieren? Det må være en kombinasjon av et ønske om å lykkes og konkurranseinstinkt – det tror jeg er

det aller viktigste. Å være med og påvirke, å se at man tar beslutninger som bidrar til positive resultater, det er moro.

Har du opplevd nederlag?

Ja, det har man jo fått.

Hva er det verste?

Jeg ble en gang intervjuet av Dagens Næringsliv, som spurte om det samme. Det er flere saker gjennom min karriere jeg har opplevd som utfordrende, men jeg kan jo nevne en av dem. Det var mens jeg var i Interoptikk/Optikk Norge. En dag fikk jeg beskjed om at tidligere administrerende direktør i Optikk Norge tok med seg 20 butikker ut av kjeden. Det førte til at vi mistet mye av innkjøpskraften, og vi mistet samtidig mange butikker til Specsavers. Vi ble rett og slett fødselshjelpere for dem.

Det var tøft at en av dem jeg hadde jobbet tett sammen med, som hadde vært min sjef, og som kjente hele bransjen, dro av gårde. Jeg ble da ansatt som administrerende direktør i Optikk Norge og fikk ansvaret for å finne ut av hvordan dette skulle løses. Dette løste vi etter hvert ganske elegant ved at vi solgte Interoptikk til en av Europas største aktører innenfor optikerbransjen og gikk fra medlemseid kjede over til franchise. Etter min oppfatning var dette med å sikre fremtiden og konkurransekraften for hele kjeden.

Du har vært gift lenge og har to barn. Hva har det betydd?

Det har betydd masse. Familien er det viktigste, det er ingen tvil om det.

Har din kone støttet deg?

Ja, veldig.

I alle beslutninger?

Ja, alltid.

Også hvis du har tatt feil?

Hun er jo ikke inne i detaljene jeg jobber med til daglig. Det kan jo hende at hun kanskje får presentert saker fra én side, og da støtter hun meg jo, selvfølgelig. Vi har selvsagt diskusjoner iblant, men når det gjelder businessen, tror jeg hun har stor tillit til det jeg gjør. Hun backer meg. Det setter jeg stor pris på.

Hva gjør deg forbannet?

Det er heldigvis ikke så ofte jeg blir det, men noe av det som er helt klart viktig for meg, er at man er etterrettelig. Man må være til å stole på og gjennomføre det som er avtalt. Det er snakk om tillit og integritet. Dersom dette brytes, gjør det meg trist. Eller forbanna.

Bør et styre blande seg i strategien til et selskap?

Nei, ikke inn i alle detaljer i strategiarbeidet, men styret bør gå gjennom strategien og godkjenne den. Det som kan være en vinkling, er at man jobber tett med styreformannen, altså

ikke daglig, men det at man som administrerende direktør har en styreformann man kan ringe til hver fjortende dag og kaste litt ball med og sparre litt med, det kan jo være fint. Ellers mener jeg at administrerende må gå opp løypa. En styreformann bør være nærmeste sparringspartner og støtte for administrerende direktør, og gjerne diskutere enkelte saker som skal opp i styret i forkant.

Vil du utfordres av ditt styre?

Litt. Men jeg setter pris på å ha en frihet til å ta beslutninger uten at det skal styrebehandles. Jeg lever jo litt etter at man må drive selskapet som om det var ens eget. Det tror jeg er et viktig mantra, som jeg har i systemet hos oss. Så lenge man leverer gode resultater, må man få tillit av styret. Når det er sagt, er det viktig for meg at jeg kan bestemme hvor tett dialog jeg vil ha med styret. Jeg kan prate med dem når jeg føler for det. Men hvis jeg har noen som henger over nakken på meg hele tiden og utfordrer meg på alle mulige beslutninger, mister jeg jo friheten til å drive selskapet. Da bør kanskje noen i styret drive selskapet. Da er jeg overflødig.

Hvordan måler du dine medarbeidere? Har du måleinstrumenter eller ser du på resultater?

Det er en kombinasjon. Først og fremst er det budsjett. Deretter er det samhold i leder-

gruppen og hvordan man jobber med hverandre. I tillegg er det noen KPI-er eller utfordringer som skal løses. Så det er individuelt per medarbeider.

Hva er neste drøm?

Neste drøm, ja ... Jobbmessig er jeg ikke så langt unna. Jeg kunne tenke meg å utvikle selskapet videre, og da snakker jeg nordisk. Jeg har ikke noen drøm om å bli sjef i Heinemann, det har jeg ikke. Det selskapet blir nok overlatt til femte generasjon. Men det å kunne utvikle selskapet videre og doble omsetningen og kanskje ta det videre i Norden – det kunne ha vært spennende. Det vil være snakk om forskjellige retninger, ikke bare flyplasser. Det finnes sikkert også andre alternativer. Det er helt sikkert at retail-landskapet og mulighetene endres fremover, så vi får se hva som måtte skje.

Planlegger du mye?

Ja, men ikke i form av store strategidokumenter som vi skal styre etter. For meg er et strategidokument på en side eller to. Det er det. Folk bruker altfor mye tid på å lage strategidokumenter, og så er de glemt før de går ut av møterommet. Det er min oppfatning. Man kan godt ha noen målsetninger, for eksempel at vi skal oppnå 10 milliarder om x antall år, det er ting jeg godt kan jobbe etter. Strategien sitter mer i hodet på meg. Jeg har klare mål

som jeg har tenkt mye på – og de er ambisiøse.

Har du alltid jobben med deg?

Ja, det ligger litt i jobbets natur.

Kan du ta ordentlig fri?

Ja, jeg kan jo det, når jeg er ute og spiser middag med venner eller er på sykkeltur og slike ting. På sykkeltur kan det riktignok hende at jeg sitter og tenker litt, særlig når det går litt hardt oppover. Da får jeg filosofert litt over noen tanker på jobben, eller så får jeg ut noe *steam*.

Vil det gjøre vondt for deg å mislykkes?

Ja, det gjør det, jeg er kompetitiv, jeg. Hvis jeg ikke får til de tingene jeg vil ... Jeg har lyst til å lykkes og få ting gjennomført. Hvis jeg mislykkes, er det bare meg selv jeg kan skyldes på. Innimellom må jeg likevel bare innse at ikke alt går helt som planlagt. Men hvis det skyldes at andre spiller et spill som ikke er redelig, så kan man bli spilt litt ut på sidelinjen. Det er også en av oppgavene som leder å se når folk blir lure, eller når andre får en agenda som ikke helt matcher ens egen. Gjennom et liv er det en del man har tiltro til, og andre man kanskje ikke burde ha tiltro til. Sånn er det.

Er du venner med noen av dine kolleger?

Nei, ikke omgangsvener. Jeg er opptatt av å skille mellom jobb og privat når det gjelder omgangskretsen.

Alle vi har intervjuet har svart det samme som deg.

Ja, men det er viktig å skille mellom jobb og privat. Jeg omgås med noen som jeg var i Interoptik med. Jeg er ganske klar på å skille de tingene. Hvis vi skal ut i en eller annen sosial sammenheng, kan vi møtes og ta et glass vin på Aker Brygge. Men jeg reiser ikke på ferier med dem eller treffer dem i helgene. Det gjør vi ikke.

Tar du helt fri i helgen?

Ja. Innimellom er det arrangementer og messer og slike ting, eller turer til eiere her og der, men jeg er ganske flink til å koble av. Jeg tenker litt på jobb når jeg er ute og sykler, men på lørdager er jeg ute sammen med kona og barna mine. Enten handler vi litt eller tusler ned i byen. Den fritiden er viktig. Jeg er ikke enormt imponert over de som jobber 80 timer i uken. Det er ikke det som er poenget. Det som er viktig, er det du produserer når du er på jobben. Det går ikke an å holde på sånn over lang tid, du må finne balansen med familien. Jeg har et tett forhold til min familie. Det er ikke bare kona og barna mine, men også min mor, far og søsknene mine. Vi omgås veldig tett. Det å ha tid til dem og andre er viktig.

Hvem er der for deg hvis det går dårlig?

Du tenker da på nærmeste familie eller kolleger?

Ja, har din familie alltid støttet deg?

Ja, det har de alltid gjort.

Og kolleger?

Jeg har vekslende erfaringer med kolleger. Jeg har opplevd noen prosesser tidligere der jeg ikke var sikker på hvem jeg kunne stole på. Å være midt i en prosess uten å vite hvem som er venner og hvem som er fiender, er en uggen situasjon.

Hvordan forestiller du deg fremtiden?

Jeg har en målsetning. Det er å få forlenget kontrakten i runde to samtidig som vi driver Nordisk. Når det er gjort, har jeg på en måte bidratt til å sikre selskapets fremtid for noen flere år. Det har jeg for så vidt allerede gjort, men jeg har lyst til å være med i en runde til.

Den er på syv år?

Den går ut i 2022. Men forhandlinger rundt forlengelse vil sikkert skje tidligere. Hvis jeg fortsatt er i systemet, er målet å sørge for at avtalen blir forlenget og alt er på *track*. Etter det får vi se om det er mulig å trappe litt ned, ta seg tid til familien, sykle og gå på ski med gode venner, og gjerne tilbringe en del tid i Frankrike eller Italia.

Kunne du bo i utlandet?

Jeg kunne ikke flytte dit nå, men man vet jo ikke. Kanskje noe skulle dukke opp som gjør at man vil vurdere det.

Og når du blir pensjonist?

Da må jeg ha en leilighet i Oslo. Jeg må gå litt på ski i Nordmarka og treffe venner og kjente. Men å flytte til Sør-Frankrike med flere venner og hele familien kunne ha vært et alternativ. Eller fått det klimaet som er der opp hit. Det kunne også være all right.

Inge K. Hansen

Hvordan starter en typisk dag for deg?

Jeg står opp stort sett klokken halv syv. Frokosten spiser jeg alene, og deretter serverer jeg frokostkaffen på sengen til min kjære fru gjennom 46 år. Jeg tar som regel bussen til jobb og er der ofte tidlig. Det har jeg med meg fra min tid som leder. Den første timen frem til klokken åtte hadde jeg for meg selv. Etter den tid sto jeg mer eller mindre til disposisjon for andre, mens denne timen var hellig.

Tar du med deg jobben hjem?

Jeg forsøker ikke å gjøre det for mye, men det hender at det er nødvendig. Jobben er nok uansett alltid med i tankene. Det hender at jeg kommer på gode ideer eller løsninger når jeg løper en tur. Den eneste dagen jeg ikke jobber er lørdag – da har jeg fri.

Hvilken innvirkning har lederjobben på vennskap i næringslivet?

I næringslivet har du ikke mange venner, men mer bekjente. Jeg har gjennom årene sett mange eksempler på hvordan vennskap har blitt ødelagt på grunn av forretningsmessig eller økonomisk sammenblanding. Jeg har vært ganske bevisst på dette. I forretningsmessige situasjoner kan det være at du må ta noen tøffe beslutninger, og da kan vennskap lett ødelegges. For meg er vennskap for verdifullt til å bli utsatt for denne type belastninger.

Kan man ha talent for ledelse?

Det er et godt spørsmål. Jeg har alltid hatt den holdningen – som jeg har tatt med meg fra idretten – at du ikke kan bli god hvis du ikke selv vil det. Fremgang er 75 prosent hardt arbeid og 25 prosent talent. Forskjellen mellom de som lykkes og de som ikke lykkes, er hardt arbeid – hver dag!

Jeg tror mye mer på hardt arbeid over tid enn på talent. Talent kan du leve på en periode i ungdommen, men over tid må du definere hva du skal bli god på og fokusere på det. Det er bedre å bli virkelig god på ett område enn å favne for vidt, da blir du lett middelmådig. Det hjelper heller ikke å trene ti tusen timer på feil ting. Da oppnår du bare å bli veldig god på å gjøre feil.

Hva er det viktigste du ser etter når du skal ansette nye folk?

Integritet og ordentlighet. Hvilke holdninger personen har. Alt annet kan i utgangspunktet læres. Det gjelder ikke folkeskikk. Den må du ha med deg. Ordentlighet er et veldig viktig ord for meg. Ikke sånn å forstå at pulten min alltid er ryddig, men mer som en ledestjerne. Jeg kommer fra et typisk arbeiderhjem. Min far var pølsemaker, og min mor var stort sett hjemme. Jeg var den første i familien som tok utdanning, men de gode verdiene fikk jeg med hjemmefra.

Du jobber som mentor for ledere. Hvilke problemstillinger er det de primært ønsker rådgivning om?

Den aller viktigste problemstillingen er å kunne håndtere utålmodighet. De er veldig utålmodige, akkurat som jeg selv var på det samme stadiet i min karriere. En annen problemstilling er å tørre å være seg selv. Det er viktig å huske på at du som leder har en tidsbestemt rolle. Det er denne rollen andre er opp-tatt av, ikke deg som person. En tredje erfaring er at det ikke nødvendigvis alltid er slik at en riktig beslutning også er en klok beslutning.

Hva synes du om unge kandidater og ledertalenter, med god utdanning og et par års yrkeserfaring i bagasjen, som forventer

en årslønn på 1,2 millioner og oppover? Hva tenker du i et samfunnsperspektiv? Kan Norge klare denne utviklingen?

Nei. Vi går baklengs inn i fremtiden. Vi har det så bra i Norge, imidlertid kan vi ikke opprettholde det velferdsnivået vi har. Det vet vi, og det vet politikerne også. Men det er ingen som gjør noe med det. Det skyves bare fremover i tid.

Vi mennesker reagerer sjelden på signaler. Først når katastrofen inntreffer, er vi villige til å gjøre endringer. Norge har jo vært fantastisk begunstiget av olje og gass, og det er morsomt å se hvordan politikerne forsøker å unngå dette temaet. På den ene siden liker de ikke å snakke om olje og gass, ettersom det ikke er bra for miljøet. På den annen side har de blitt så vanvittig glad for alle pengene som strømmer inn fra den sektoren. Over tid er det ikke liv laga for Norge å ha en timepris som er 50–60 prosent høyere enn våre viktigste konkurrenter.

Er Norge for dårlig til å se utover landegrensen?

Min erfaring er at det er veldig liten interesse og forståelse i Norge for internasjonale emner. Det er for så vidt ikke så rart, for Norge har hatt en tradisjon for å være veldig råvarebasert i sin eksport. Norge har derfor ikke trengt å se

så mye utover grensene. Sammenligner vi med Sverige, som har store handelsvirksomheter som IKEA og H&M, ser vi en helt annerledes tradisjon. Her kreves en grundigere forståelse for internasjonale forhold.

Det er også viktig at dagens unge studenter i utlandet, men det er dessverre få norske bedrifter som gir kandidatene pluss for dette. Norske virksomheter er mye mer internasjonale i sin virksomhet enn i ledelsen. Jeg mener dette er noe vi må ta på alvor.

Å integrere flere utenlandske ledelsesprogrammer er et langsiktig, men utrolig viktig arbeid. Norge har et godt utgangspunkt, men den norske modellen har i stor grad vært basert på at kaka hele tiden blir større. Vi har ikke prøvd den modellen i en situasjon der kaka ikke blir større. Vi må bare innse at dette fort kan bli en realitet. Jeg tror det blir en stor utfordring for den norske solidariteten.

Hva er de største forskjellene når det gjelder ledelse gjennom de siste 10–15 årene?

Det er noen klare trekk. I dag, i et samfunn som det norske er ikke lederen lenger en sjef. Det dreiser seg mer om kommunikasjon og relasjoner enn å være sjef. Et annet aspekt er lederskap kontra tjenerskap. I dag er mange ledere så opptatt av å konsultere og få innspill fra andre og å unngå å gjøre feil at de glemmer

å lede. De glemmer at den dagen beslutningen er tatt, er det du som leder som har ansvaret. Alle de som har gitt deg råd, er plutselig borte.

Det tredje som bekymrer meg, er den økte tendensen til bruk av såkalt gransking. Det er på mange måter en ansvarsfraskrivelse fra både styre og eiere. Med en gang det begynner å «brenne» og dette blir belyst i media, er det lett å si at «nå skal vi begynne å granske».

Resultatet er at det brukes millioner av kroner på å gå tilbake i tid for å se på dokumentasjonen som lå til grunn for beslutninger. Uansett hvilket selskap du gransker på denne måten, vil du finne feilbeslutninger. Men det er jo ikke kriminelt, det er en naturlig del av det å drive næringsvirksomhet! Jeg vil imidlertid understreke at det er viktig å skille mellom gransking av forretningsmessige transaksjoner og beslutninger, og forhold som kan dreie seg om mulig korrupsjon eller misligheter. Det siste bør selvsagt ha en lav terskel for gransking.

Er dette et resultat av mediernes press?

Ja, i betydelig grad. Vi i næringslivet må bli flinkere til å forholde oss til mediene. Der har vi mye å lære av politikerne.

Tenker du da på bruk av profesjonelle kommunikasjonsbyråer?

Nei, men næringslivets ledere har tidligere

respondert ved å holde seg unna. Dette er ikke en god strategi. Vi må lære å forholde oss til mediene på en ordentlig måte. Uansett om vi liker det eller ikke, er mediene aktører som har kommet for å bli, og som setter mye av dagsordenen i dag.

Er dette en god utvikling?

Nei, ikke i alle sammenhenger, men sånn er det. Vi skal ikke bruke mediene ettersom vi har ulike roller, men vi må forholde oss til dem på en ordentlig måte. Det å være kritisk – for eksempel i bruken av kommunikasjonsbyråer – er også en lederoppgave. Jeg synes eksempelvis at Rune Bjerke i DnB har vært flink til dette. Du kan ikke skyve informasjonsrådgiveren foran deg i alle saker, spesielt ikke når det begynner å bli kritisk. Da må du som leder stå først.

Tar dagens styreverner ansvar?

Nei, dessverre. Tendensen er i økende grad at når det begynner å blåse, da begynner styret å tenke mer på seg selv enn på organisasjonen og ledelsen. Tidspunktet i min karriere der jeg var minst komfortabel, var da jeg tok over som leder i Statoil og jeg ikke kunne stole på styret. Det motsatte opplevde jeg i Aker Kværner. Da følte jeg en stor støtte bakover, fra styret og de tillitsvalgte. Det betyr mye når du skal møte et stort eksternt press.

Går du inn for kjønnskvoltering i styret?

Nei, jeg er imot det. Kompetanse og linjeerfaring bør være de viktigste kriteriene. Samtidig vil jeg påpeke at den beste medarbeideren jeg noen gang har hatt, var en kvinne.

Hva mener du er styrets rolle?

For meg har styret en likeverdig dobbeltrolle: å føre kontroll med virksomheten og ledelsen, og samtidig bidra til at bedriften og ledelsen utvikler seg i en positiv og ønsket retning. Videre mener jeg at strategien for virksomheten skal utarbeides av ledelsen. Det sikrer eierskap og gjennomføringskraft. Styret skal imidlertid være en krevende utfordrer og stille spørsmål.

Det farligste er det jeg kaller handlekraftig uvitenhet eller inkompetanse hos styre og eier, det vil si at de blander sine ulike roller. Det ser vi dessverre en del av. Et eksempel var tidligere næringsminister Trond Giske og hans uforutsigbarhet i relasjon til styret og eierforhold. Hans *corporate governance* strider mot alt jeg ønsker å stå for. I de senere årene har Næringsdepartementet hatt en formell valgkomité, som har vært veldig grundig og ordentlig, noe jeg er positiv til. Men når denne valgkomiteen la frem et forslag, hadde Giske sin egen personlige valgkomité. Sånn kan det ikke være.

Jeg er opptatt av forståelsen av roller mel-

lom eierne, styret og ledelsen. Det er helt ok å ha ulike roller, men det gjelder å være veldig bevisst på hvilken rolle du har i de ulike situasjonene. Derfor tok jeg på et tidspunkt en beslutning om at jeg ikke var aktuell som styremedlem i noe statlig selskap eid av Næringsdepartementet så lenge Trond Giske var statsråd.

Vil det ikke alltid bli politiske beslutninger i selskaper der staten har så store eierposter?

Det er et veldig godt poeng, og det er helt naturlig. La meg også understreke at jeg er positiv til statlig eierskap. Jeg ser på det som god ressursforvaltning i et land som Norge, der mye av oppbyggingen av formuen skjer i statlig regi. Imidlertid må staten være etterrettelig og forutsigbar. Et statlig selskap bør derfor ikke ha en politiker som styreleder. Da bringer du politikken inn i styrerommet. Der har den ingenting å gjøre.

Åge Korsvold

Når står du typisk opp om morgenen?

Rundt kvart over syv.

Nyter du morgenen?

Ja, en rolig start er verdifullt.

Spiser du sammen med noen aller alene?

Jeg spiser helst for meg selv, mens jeg leser avisen og drikker kaffe. Det er mitt morgenritual. Det varierer litt – de dagene jeg trener, står jeg gjerne opp kvart over seks.

Har det alltid vært viktig for deg å holde deg i god form?

Å være i fysisk form er en forutsetning for all velvære. Hvis du ikke har helsen og fysikken i orden, er det ingenting som fungerer.

Hva har vært de største endringene, hvis vi ser på ledelse gjennom de siste 10–15 årene?

Lederrollen speiler den generelle samfunnsutviklingen. En definisjon på ledelse kan være å

få mennesker til å samarbeide mot et felles mål. Derfor vil ledelse alltid handle om hvordan du motiverer og begeistrer mennesker i deres arbeid. Jeg pleier å si at ledelse er ferskvare. Samtidig finnes det en dimensjon ved ledelse som er veldig bestandig. Det er vel derfor vi stadig lærer av historien, enten det er Aleksander den store, Clausewitz eller Alfred Sloan.

Den største endringen i de siste 10–15 årene er måten vi kommuniserer med hverandre på, tilgangen på informasjon, måten vi anvender teknologi og globaliseringens innflytelse på vår adferd.

Er det eierne eller organisasjonen som har endret seg?

Jeg har vel svart på det over. Vi forandrer oss alle sammen. Vi er alle et produkt av at det samfunnet og den tiden vi lever i, er annerledes i dag enn for 5, 10 eller 20 år siden. Det går på alt fra makrotrender til personlige opplevelser, det vil si summen av våre erfaringer.

Da jeg startet min yrkeskarriere, var en stor og produktivitetsskapende teknologisk innovasjon den hvite retteteipen på IBMs skrivemaskin! Vi hadde spritduplikator og teleksmaskiner. Min første jobb var som porteføljeforvalter. Om morgenen sto vi og leste lange papirstrimler med nyheter som kom på teleks. Min første mobiltelefon fikk jeg for

30 år siden, men den ble vel ikke et arbeidsverktøy før 10 år senere. Summen av alle disse endringene og erfaringene skaper på en måte den plattformen vi skal lede mennesker ut fra.

Har styret, som en leder skal forholde seg til, endret seg i takt med de endringene som har skjedd i samfunnet?

Hvis vi snakker om adferd, er det jo ingen prinsipielle forskjeller på styremedlemmene, medarbeiderne og aksjonærene.

Er det vanskeligere å forholde seg til styremedlemmene? Går de inn og blander seg i den strategiske planen til bedriften?

For det første: Et styre blander seg aldri inn i de strategiske planene. Tvert imot, den strategiske agenda er jo et av styrets viktigste oppdrag.

Jeg vil heller snu det rundt og si at det er store forskjeller på de store og små bedriftene. Det er blitt mer krevende å være styremedlem i de store bedriftene, fordi de er blitt mer komplekse. Styrer i store selskaper sitter langt på vei på ledelsens premisser fordi ledelsen kontrollerer informasjonsstrømmen, og det kan være vanskelig å forstå alt som foregår. *Governance* og regulatoriske krav har dessuten gitt økt kompleksitet og representerer fremfor alt store nye arbeidsoppgaver for styrene. På den annen side stiller det også større krav til admi-

nistrerende direktør og hans evne til å skape et grunnlag som gjør styremedlemmene i stand til å løse sitt oppdrag på en best mulig måte.

I en avveining mellom den tiden du som styremedlem har til disposisjon for ditt verv og den informasjonen som er tilgjengelig, blir styrearbeidet i den store bedriften mer prinsipielt enn i en liten bedrift, der de forretningsmessige utfordringene kommer nærmere, og der det enkelte styremedlem kan spille en mer aktiv rolle.

Hvis noe går galt i dag, kan styret ta et raskt møte og ta en prat om hva som skjedde. Er det annerledes enn tidligere? Hva var oppskriften før i tiden?

Man løste vel like mye i det uformelle nettverket den gang som nå – ja kanskje mer. Økende krav til governance krever også mer formalistisk saksbehandling.

Det som har endret seg mest, er de eksterne rammebetingelsene og de formelle kravene til saksbehandling. Alle interessegrupper rundt bedriften er blitt tydeligere og mer vokale. Det som skjer rundt bedriften og i det offentlige rom, har endret seg, mediebildet er annerledes, og aksjonærer og andre interessegrupper agerer på en annen måte. Vi har fått aktivistinvestorer og store, institusjonelle investorer som kommuniserer med ledelsen på en annen måte

enn før. Selv om det kanskje ikke er så tydelig i Norge, er en av konsekvensene at omløpshastigheten på CEO-er er høyere. Disse ytre faktorene innsnevrer nok handlingsrommet for en konsernsjef.

Har mediene påvirket din adferd?

Det er ingen tvil om at mediene er med på å styre adferd. Jeg har selv sett konsernsjefer unnlate å gjøre ting de burde ha gjort fordi de har ment at risikoen for negativ medieomtale er for høy.

Har det påvirket deg og dine beslutninger?

Selvfølgelig fører den endrede medieverdenen til endret adferd. Spørsmålet er om det også styrer meg. Jeg vil jo mene at svaret for mitt vedkommende er nei.

Min oppgave som leder har kanskje vært spesiell. Jeg er en leder som ikke har vokst opp med de organisasjonen jeg har ledet. Jeg har blant annet hatt roller i to store børsnoterte selskaper, i Storebrand og Orkla. I begge tilfellene var mitt mandat knyttet til store omstillinger, med stor oppmerksomhet fra omverdenen. Slike omstillinger skaper et helt eget sett av rammebetingelser som er annerledes enn i en bedrift som er i en mer stabil fase av sin utvikling. Stor medieoppmerksomhet er en del av disse rammebetingelsene som du som leder må ta hensyn til.

I forholdet til mediene må det være tøffere å komme inn i en snuoperasjon?

Å være i en endringsagenda bidrar i hvert fall til et annet tankesett. Mediene har som regel også en annen agenda enn ledelsen, og du kan ikke la mediene styre en endringsagenda. Mediene viser interesse for omstillinger fordi det ofte er mer dramatisk rundt endringsledelse.

Det er mulig å gjennomføre planer på en annen måte i et privat selskap enn i et offentlig selskap på grunn av mediebildet. Den viktigste forskjellen er at mediene også blir en viktig kommunikasjonskanal til de ansatte i et børsnotert selskap. Feilaktig eller «vinklet» medieomtale kan gjøre det vanskeligere å nå frem med et eget budskap. Men medieinteresse representerer også en mulighet til å nå frem til egen organisasjon på en effektiv og virkningsfull måte. Dermed blir mediestrategi en viktig del av en endringsprosess.

Men når de går etter Åge Korsvold personlig, påvirker det deg?

Ja og nei. Hvis mediene går etter deg personlig, er det som regel et eller annet spill eller en maktkamp som pågår. Mediene blir da en «spiller» i maktkampen. Snuoperasjoner eller tunge endringsprosesser er kjennetegnet ved at du utfordrer etablerte maktsentra. Det vil innebære kontroverser, som dine motparter vil

bruke og som mediene selvfølgelig interesserer seg for. Du kan ikke la deg styre av det. Hvis du ikke er forberedt på å ta *fightene*, bør du ikke være i nærheten av slike prosesser.

Hvis du ser tilbake på noen av de «store» mediasakene, så har de ofte fulgt en viss koreografi eller dramaturgi. Det har vært mange av dem opp gjennom årene. De første historiene hadde nok mye større *impact* enn det de har nå. Hvis jeg har ansatte som blir slått ut av medieomtale, spør jeg dem alltid om hva som sto på forsiden av avisen i går. Det husker de sjelden.

Det er nok også riktig å si at det er sider ved mediernes påvirkning og innflytelse som er svekket. Mediene har jo alltid holdt sitt samfunnsoppdrag høyt, og det er et viktig element også i økonomisk journalistikk. Men samtidig har vi alle sett at store deler av den kommersielle medieindustrien har sviktet sitt samfunnsoppdrag. Medieindustrien er en kommersiell aktør som alle oss andre. Mediene har dermed også lavere troverdighet enn tidligere. Kall det hverdagsstøy. Så lenge du ikke har gjort noe galt, kan du heve deg over det. Samtidig skal jeg være den første til å si at jeg stadig overraskes over hvor mange som påvirkes av en mediekampanje.

Mediene blir ofte en del av en prosess eller

en maktkamp. Det blir også veldig tydelig at de noen ganger lar seg bruke. Det kan være mangel på kunnskap, eller det kan være et ønske om å følge en saks dynamikk, der mål etter pressens mening rettferdiggjør virkemidlene. Som en *insider* er jo det lett å se. Når jeg har hatt mine offentlige roller, har jeg sett på medietrykket som en del av min profesjonelle hverdag. Å håndtere medietrykk er simpelthen en del av mitt oppdrag.

Hva er det første du gjør, for eksempel i Orkla, når oppdraget ditt er å starte en snuoperasjon?

Det starter med å finne ut hva som er utfordringene, og hva som er målbildet. Hvor er det vi skal, og hva er det vi egentlig skal løse? For meg starter oppdraget med å danne meg et bilde av hvor vi er. Jeg må ha et bilde i mitt eget hode av hva det er som er oppdraget, og hva som er utfordringen.

Består bildet av masse tall, eller er det et visuelt bilde?

Organisasjoner består av mennesker. Den finansielle analysen er viktig, men det er kampen om menneskene og deres virkelighetsoppfatning som må vinnes. Hvis du kommer inn i en endringssituasjon, er det et eller annet som ikke fungerer, det er et målbilde som ikke oppnås. Da må du stille deg spørsmålene: «Hvor-

for oppnår vi ikke det resultatet som vi skal? Hvorfor fungerer det ikke, og hva er det vi må endre for å få det til?» Det andre som er viktig i endringsprosesser, er å finne ut hvem som er dine allierte, og hvem som er motstandere. Du kan aldri gjennomføre store endringer i en organisasjon på egen hånd.

Som regel vil du ha noen endringsagenter i organisasjonen allerede. I tillegg må du ta med deg noen nye inn. Å bytte ut noen sentrale ledere er nesten uunngåelig, men det er sjelden nødvendig å ta ut mange. Jeg mener du som leder må ha som utgangspunkt at du skal klare endringsagendaen med de menneskene som er på plass. Endringer i sentrale team dreier seg om å introdusere noen katalysatorer og rollemodeller.

I en vellykket endringsprosess får du med deg de fleste. Samtidig vil det alltid være noen som sier nei fordi de mister makt, eller de får nye oppgaver de ikke mestrer, eller de mister motivasjonen til å yte. Men selv i de største organisasjonene er det egentlig veldig få personalendringer som skal til. Og ofte vil nye strukturer og nye roller skape grobunn for rask endring i adferd.

Det er spennende å se at du tenker utradisjonelt med hensyn til utskiftninger, for eksempel når det gjelder Beatriz Malo de

Molina og Kimberly Lein-Mathisen. De er jo ikke særlig norske, men har en internasjonal profil. Hva er det du ser i dem som gjør at de lykkes?

Jeg vet ikke om det er riktig å kommentere enkeltpersoner som leseren ikke kjenner. Men de to du nevner, ønsket jeg til Orkla nettopp fordi jeg mente de i kraft av sin erfaring og kompetanse kunne være rollemodeller. De har andre erfaringer, kommer fra andre miljøer og har kanskje andre målbilder. De har fremfor alt levert resultater i sine tidligere roller, og da er det rimelig å tro at de kan klare det igjen. For den bestående organisasjonen blir de synlige bevis på at ting kan gjøres på en annen måte, med godt resultat.

Rent generelt mener jeg at de norske bedriftskulturene er for homogene, og at vi er for forsiktige når vi rekrutterer nye talenter. Utlandinger som kommer til Norge, representerer en fantastisk ressurs, og vi vil i økende grad bli nødt til å bruke denne ressursen.

De to personene du nevner, er eksempler på at enkeltmennesker er viktige og kan påvirke bedriftskultur og adferd på en positiv måte. Å sitte på litt avstand og se denne dynamikken utfolde seg er fascinerende. En leder på rett plass kan rett og slett påvirke en hel kultur. Det har jeg sett igjen og igjen.

Du har ansatt flere som er annerledes enn deg selv.

Ja, én Korsvold får være nok. Det er jo mangfoldet som skaper dynamikken og løfter teamet.

Men det må jo også være fordi du selv ikke føler deg truet av disse personene? Jeg har ikke opplevd at noen har snakket dårlig om å jobbe for deg.

Det er ikke jeg alene som skal gjøre jobben. Jeg trenger mitt team for å lykkes, det er de som driver endringsprosessene. Som konsernsjef er du på en måte dirigenten og tilretteleggeren, du spiller ikke selv ett instrument, det er teamet som er ditt instrument. Endringsprosesser er så krevende at du ikke kan få medarbeidere som er flinke nok. Så hvis jeg kan gjøre mine nærmeste medarbeidere gode, så gjør de meg god.

Jeg er en leder som gir mye tillit til dem jeg velger å satse på. Jeg er også en leder som ikke alle blir komfortabel med. Det er slett ikke alle som synes jeg er en god leder, eller at jeg har vært den rette i de situasjonene jeg er satt til å løse. Og fordi jeg også tar fra folk makt, får jeg min «urimelige andel» av uvenner også. Det er greit. Dette er jo ikke en popularitetskonkurranse.

Hvor avhengig er du av konsulentselskaper som McKinsey eller Boston Consulting Group i slike endringsprosesser?

Konsulentene kan ha en viktig rolle i starten av endringsprosesser. Det krevende med endringer er at det er nødvendig å gjøre noe annerledes. Så er spørsmålet: «Hva skal vi gjøre annerledes, og helst også: Hvorfor skal vi gjøre det annerledes?» Den store utfordringen er å bygge på alt som er bra i det eksisterende og samtidig få det alternative perspektivet som gjør at du velger å organisere deg på en annen måte. Hvis du har en ledergruppe som har fungert på sin måte i mange år, vil de ha vanskelig for å kunne tenke helt annerledes. Konsulentens rolle kan da være å spille endringsagent.

Konsulentene skal bidra med det intellektuelle grunnlaget for endring, men de skal aldri implementere endringen. Det handler om kunnskapsoverføring. De store strategikon-sulentene forvalter en slags *benchmark* fordi de som regel har arbeidet for et bredt utvalg av selskaper i din bransje. De har kunnskap om *best practice*. Vår oppgave som ledelse er å forstå hva vi skal hente fra omverdenen, og hva i vårt eget som er verdifullt, og som vi kan bygge videre på. Konsulentene kan brukes for å få i gang disse prosessene.

Det jeg også ser, er at de store strategikon-sulentene har endret karakter i løpet av de siste 20 årene. Det er ganske interessant, og jeg har sett det samme i de store advokatfirmaene.

Som konsernsjef søker du en rådgiver eller en samtalepartner. Som toppsjef har du mange spørsmål som du ikke kan ta opp i din egen ledergruppe. Noen ting må du arbeide med selv. Men de store rådgivningsorganisasjonene er blitt mindre egnede for å fylle rollen som rådgiver. I takt med sin egen vekst er de blitt leverandører av produkter, som kanskje er utviklet på helt andre premisser enn de som gjelder for deg. Dermed må man også være meget kritisk til hva man faktisk bruker konsulenter og rådgivere til.

Har de blitt for like? Mange utdannes jo på de samme skolene og så videre.

Jeg tror det handler om to ting. Det ene er som sagt at de i større grad selger produkter. Det andre er hvor de tjener pengene sine. *Private Equity (PE)* er for eksempel blitt en stor kundegruppe som har hatt stor betydning for hvilke produkter og tjenester som tilbys.

I tillegg er det forskjell på organisasjoner. Noen klarer å spille godt sammen med konsulenten og løfter seg på det. Andre klarer det ikke. Får du det ikke til med samspillet, er konsulentbruken stort sett penger ut av vinduet.

Har det løftet deg på noen måter?

Selvsagt. Jeg, som alle andre, løfter meg gjennom læring. I den endringsprosessen vi hadde i Storebrand, hadde en konsulent rollen

som en fortrolig samarbeidspartner. Det fungerte godt og sikret at vi lå sånn passe foran alle andre.

Er du irritert over at du ikke fikk fullføre det oppdraget eller mandatet du fikk i Orkla? Eller kan du overhodet snakke om det?

Jeg mener jeg gjennomførte det som var mitt mandat. Vi har etablert Orkla som en tydelig og fokusert aktør i det nordiske merkevaremarkedet, og jeg startet mange interne endringsprosesser som omverdenen kanskje ikke ser, men som vil gi resultater på sikt. Vi har sammen med Hydro etablert en globalt ledende aktør i markedet for ekstruderte aluminiumsprodukter. Vi har også skapt grobunn for vekst og utvikling for selskaper som ikke lenger trivdes under Orklas eierskap, som for eksempel Borregaard og REC. Det har vært et privilegium å få være med på å skape disse plattformene. Så skal andre ta dette videre, og det var aldri meningen at det skulle være mitt mandat. Med det grunnlaget som er lagt, kommer det endrings- og utviklingsprosesser som det vil ta mange år å gjennomføre.

Hva byr livet på nå?

Først og fremst er det et privilegium å få bruke sine evner og sin erfaring. Men jeg reflekterer jo over at i det øyeblikket du er ute av en organisasjon, er du glemt. Det er selvføl-

gelig litt spissformulert, men det er en påminnelse om at selv om det profesjonelle livet er viktig, er det også viktig med alle de andre elementene i livet: familie, barn, venner, andre interesser, helse.

Hvis du er som meg, som har levd inn og ut av organisasjoner og har hatt forskjellige roller, så er jeg veldig motivert for å gå tilbake til en annen type hverdag, med styreverv og konsulentoppdrag. Konsernsjefrollen har prestisje, og den store organisasjonen leverer mye positiv feedback. Men den andre rollen gir konkrete resultater og tilfredsstillelse på en annen måte. Det er rett og slett andre typer oppdrag og en annen type hverdag. Den har også masse kvaliteter i seg, det er bare annerledes enn tidligere.

I min nye rolle omgås jeg mennesker på en annen måte enn konsernsjefen gjør. Husk at en konsernsjef skaper karrierer, men han stopper og endrer også karrierer. Det påvirker alle i din organisasjon og vil alltid prege forholdet til dine medarbeidere.

Dersom du har levd et helt liv i organisasjonen og skal ut når du er 60 år og begynne som konsulent, tror jeg overgangen blir krevende. De av oss som har levd i forskjellige settinger, opplever nok ikke den overgangen som like vanskelig, selv om det er en overgang.

Selv etter bare to år i Orkla merker man hvor intenst det er å sitte i en stor organisasjon. Du bruker alle kreftene på rollen. Når du trer ut, er det som om 24/7-mindsettet blir borte. Det er på en måte en lettelse. Samtidig er det ikke til å legge skjul på at det er fantastisk motiveerende å lede en organisasjon som Orkla. Det er et selskap med utfordringer, men også et selskap med masse ressurser, både finansielt og menneskelig. Som leder får jeg brukt meg selv i en sånn rolle.

Hvis et stort norsk selskap ringer deg og sier de vil ha deg til å lede en snuoperasjon på to-tre år. Ville du ha tenkt deg om en ekstra gang da?

Jeg tror jeg skal si at nok er nok.

Du har hatt mange gode år nå ...

Jeg legger ikke skjul på at mitt profesjonelle liv har gitt mange gleder. Noen skuffelser, men det er alt det positive som sitter igjen.

Hva er din hobby?

Jeg har ingen frimerkesamling, hvis det er det du spør om. Men jeg leser mye. Og jeg bruker tid på å holde meg i form. Jeg går mye på ski, og jeg trener.

Jeg spør fordi 90 prosent av skandinaver svarer at jobben er hobbyen deres.

Det gjelder ikke meg. Jeg mener det profesjonelle livet er en grunnleggende del av det

eksistensielle. Men hobby blir helt feil. For det første gir det en annen assosiasjon enn det å være profesjonell. Dessuten tror jeg som jeg sa at balansen i tilværelsen er avgjørende. Arbeid som hobby gir meg en annen assosiasjon.

Men hvis du leser en bok, så kan du ta det med deg inn i jobben ...

Selvsagt. Du tar med deg all læring inn i ditt profesjonelle virke. Poenget er å dyrke en tilværelse også på utsiden av den profesjonelle.

Sover du når du legger hodet på puten?

Det er ikke bare det at jeg sover når jeg legger hodet på puten. Jeg sovner på vei ned.

Så du ligger ikke og tenker?

Det er veldig sjelden, men det oppstår jo noen ganger situasjoner som tar deg. Det normale er at jeg sovner på vei til hodeputen. Jeg sover på fly, og jeg leter etter friminuttene. Det rommet som er utenom det profesjonelle, kan være to timer mellom møter. Da kan jeg gå på en utstilling, se på et bilde. Noen bruker musikk. Du må finne dine egne rom. Noen trener yoga. Jeg går i skog og mark. Det er meditasjon for meg. Når jeg kommer hjem fra ski- eller løpeturen, har jeg ryddet opp i hodet.

Kimberly Lein-Mathisen

Where are you from?

I usually say I am from Chicago because people know where that is. But the place I grew up is called Gilman. It's a small town with 2,000 people, one hour's drive from the center of Chicago. We had a foot in each world. Gilman is a small agricultural community, where people trusted each other and didn't lock their doors. Everybody knew everybody. We went to the big city on field trips to see museums and so forth. That's where I attended my first theatre production, Cats.

What was your father's job?

He was a civil engineer for the State of Illinois. He worked as part of crews building roads and bridges. He was responsible for maintenance for many years. He was definitely more blue collar than white collar. You can

say engineers fit into a lot of different worlds. He was an extremely practical and mechanical guy, who used his hands to fix all kinds of things. He was bright in math and sciences, though he liked his hands-on world best.

What did your mother do?

She did very many different things, but none of them represented a model career. She had quite a few years at home when we were little. She was a secretary for most of her professional life. She ran offices, did different types of secretarial tasks, and was an office manager for various types of businesses. She was at her best when working with people, whether in an office or during her years working with people with severe disabilities and behavioral issues. That was a really demanding job. She is very warm and giving with people.

My mother is Irish and a devout Catholic. She would always walk the talk when it came to living according to one's values. She took a lot of jobs where that really matters, like her work with mentally-disabled adults. It was demanding and took a lot of compassion. Then she moved to being a receptionist in a welfare office in a suburb south of Chicago. That area had all the bad sides of Chicago and none of the good ones. It was an extremely difficult exercise in patience, empathy and firmness every day.

Were you raised in a Republican home?

No. It was at least a mix, because in America you have the Republicans for the religious side of the agenda, which was important for my Mom. Then you have Democratic values around respect for all races and economic levels and admiration for those who work hard and make their own way in life without any inheritance. We didn't really have one party we fit into as a family. You can say it was a mix of both.

How did you perform in high school?

I went to Iroquois West High School and later to University of Illinois, which was quite close to my house. It was still a big leap for me. Remember, my town had 2,000 people and my high school had only 60 students in each grade level. There, you did not know how smart or how good you really were. You just knew you did really well in your little pond. We were a pitifully small school but we had a brilliant math teacher. His energy and demanding standards captivated me. He was fantastic. He could have taught at any level at any school in the nation. I joined the math team and I loved it and excelled in it, which was great because it prepared me for university.

University of Illinois was an hour's drive away, but a world apart. It was ranked one of the 10 best universities in the United States

with over 50,000 students on campus. It was where the best people in my town dreamt of attending, but where few would dare to go, as it was far outside their comfort zone. Many chose small private colleges. But for me, I knew I wanted to take a leap out of my little bubble and be met with the challenges of the big world. I loved it, I absolutely loved it. But it was scary to make the transition. It was so close, but so foreign.

You studied engineering, and you got a scholarship to Harvard after that?

Yes, some years later. I graduated with an engineering degree and then I worked for five years in between. I went to Procter and Gamble, out of the engineering program. P&G is a very strong Midwestern company, and out of all the companies that came recruiting at Illinois, they had the reputation of being the best. And, you know, I was always hungry for and chasing the best.

Do you get that drive from your mother and father?

That is a good question, where that drive comes from. It is just something in me. Everybody is different, and I always had a huge amount of drive. Clearly, a big factor in shaping me came from a situation at home that was very challenging. My dad had a lot of problems.

He drank too much and went through periods of severe depression. Things were really very difficult at home. He didn't treat my Mom well. The whole thing was often dramatic and unpredictable and awfully stressful. I also had an older sister who might normally have taken the role of "over-achiever" or "protector" of the family. But she has been sick a good part of her life, so she was not very stable or strong. And I had a middle sister who was very, very shy. She was bright and capable but she was a girl who did not challenge things.

Then, somehow I had to become the "fixer". I felt a huge responsibility to take care of my Mom when she was vulnerable. I had to manage the situations so that she was ok when they were both in the house and I felt I had to achieve, achieve, achieve and demonstrate that I was in control and that things were good. There are a lot of dynamics that go with that upbringing that have fundamentally shaped me. The genetics to be good in math and science and interested in people were given to me by God and my parents. And there was also a lot of drive in me that I believe would be there regardless of any situation. But the family situation I was in, with the responsibility I took to hold everything together, was certainly a defining factor.

Was it stressful?

Yes. Hugely stressful, but also very normal. I was elected student officer and did more sports than was actually allowed. But we were a small school so I could get involved in gymnastics, cheerleading, volleyball, and track and field. I also taught gymnastics, and I was tutoring other students in math. I worked in an ice cream parlor. I needed to make money. My two sisters did not want anything to do with a big university and went to good, small private schools. My parents did everything they could, plus scholarships, plus loans, to scrape together the money to get them the university education they got. But it was clear for a long time that there would not be any money left for me. I got the message from a very early stage that I was going to have to pay my own way.

At 11 years old I remember that I already had to pay half of everything I wanted or needed, half of my cheerleading outfit, half of my volleyball clothes, half of my school supplies. How on earth would I fund half of everything I wanted to do? And I wanted to do everything. So I started working and I worked not only one job. Before I was 15 years old, when you can legally work in the States, I worked tons of jobs. I did everything I could.

I had a huge agenda, to take care of the house and to take care of my Mom and my sisters. I took care of all that and was engaged in all those activities, and I paid for half of it.

Are you religious today?

Yes, I am Catholic too. There is actually a growing number of Catholics in Norway.

Then you went to Procter & Gamble?

Yes, I worked for five years at P&G.

How did that influence you?

That's where I learned a lot of the things I have carried with me up to today. During the five years, I had such great opportunities to learn. P&G believes that engineers are fantastic, and that bright engineers can do everything. That's one of the reasons I wanted to work for them. They didn't think chemical engineers could only be at the wet end of a paper machine or mechanical engineers had to design machines. They were much more flexible than that. I loved that because I didn't want a deep specialization. I wanted to manage projects and manufacturing processes and do many other things in the factory.

My first role was as a Process Engineer. It was supposed to be for a year or two. I did well in my first nine months and I was "lucky enough" that the department I was in was downsizing management. Far earlier than I

expected, I was suddenly asked to become a Production Supervisor and take on responsibility for 80 factory workers working three shifts, seven days a week. I was only 22 years old and had 80 people to manage. I was expected to deliver in a factory where the average age was 50 or 55, with almost no women. I was this little girl who became the boss of all of them. You develop very quickly in such situations.

Sounds like a big challenge for a young, new leader?

Yes. But I could handle tough situations. I had lots of practice in my life, and I had some good experience leading people through the activities that I had been involved in. You don't become a leader because it is comfortable. Leading is somehow fundamentally uncomfortable, but has always felt quite natural to me. I always found that the excitement of a challenge far outweighed the discomfort. If there was something to be done or something to be built and something to be led or achieved, I just somehow ended up in the front of the room. Often, it was not even a conscious decision; more a natural reaction.

Americans work hard, and I worked hard. I was just excited when I was promoted and saw how much there was to do. I did not count my hours and I could not tell you how many I

worked. I was there early in the morning when the shifts changed at 6 or 7 am, and often late into the evening. If something big was going on with the production line in the middle of the night, I was there.

Could you combine it with having fun and being young?

Yes, absolutely. I have always been very active socially. To fit everything in, I was very disciplined and planned well. I just do not remember a lot of Saturdays where I lay on the couch and did nothing. I was having a dinner party or I was going to play tennis. It all fit, but it had to be carefully planned.

And then you went to the next job?

Yes, I had been in Green Bay, Wisconsin for two years and then I moved to Cincinnati, Ohio.

Is Ohio different?

Yes, it's different. But it is still very Midwestern. I was working close to the P&G global headquarters and through those years I was promoted quite quickly. Facing these challenges meant growing a lot. That is part of the Procter & Gamble system, which trained people very well and gave them lots of responsibility. I learned a lot, for example, how to drive continuous improvement. P&G drives its business that way and invests heavily in leadership

academies and people development. I had the opportunity to practice new skills on the job with good coaching, and I got promoted and promoted again. It was a fantastic journey through the Paper and Beauty Care divisions.

During those years, I became more interested in working internationally. I think it was connected to being so goal-driven, demanding of myself, and so disciplined and focused on the next step throughout my education and early career years. I heard stories about those people who went off to France to stay for six months and learn French, and then went to Australia for a year. I did not even consider it, for all the reasons we talked about. I needed to earn money and I didn't allow myself to deviate from a tight, goal-oriented course. I thought going abroad sounded exciting, so I thought that the next step in my career needed to be global.

I was very young and P&G wanted me to run divisions and plants in the United States for a while. So they were naturally saying yes, yes, we will promote you. But international? We will talk about that next year. We went through that cycle for two or three years. I was getting impatient. And then I thought: what am I going to do about that? I will apply to at least one business school and maybe do a

more comprehensive application process the next year. So, I applied to Harvard Business School, and I got in.

Did Procter & Gamble pay for it?

No. P&G's view was that the best offer anyone could wish for was a leave of absence. That meant you would have the right to come back – that was the gold trophy. They actively encouraged people not to get MBAs. They did the math and said to themselves that that was a far too expensive investment. So when the international thing was taking too long to develop, and I was going to leave the company to go to a business school, they sprang into action. They wanted to discuss a possible international role in Venezuela, and they really encouraged me to consider a next step in the corporate headquarters in P&G's Brand Management. Brand and Finance were the two areas in the company where most of the senior leaders were groomed. The business side was compelling, but it looked to me like I would have to stay in Cincinnati for the next 25 years of my life. That was not even thinkable. I left and went to Harvard Business School for two years.

How was Harvard?

It was spectacular. It was an amazing two-year experience. I took two years off from

work, earned no salary, and paid for all of it myself. You can imagine – I had learnt the value of a dollar by this time of my life, so I just thought, this is an opportunity of a lifetime.

Had you saved money for it?

Yes, and took out lots more loans. I did not regret it for a second.

Tell us a little about how it works, since we have a lot of people who are interested in Harvard. Do you get value for money?

That's the big question. I believe you do, absolutely, no doubt about it. For me, and I think for a lot of people, Harvard represents a transformational opportunity. You can go in so many directions afterwards, either immediately or after you return for a couple of years to pay your dues to the company that paid for your schooling. It's a platform to broaden your perspective hugely, and then make choices for your future that are fundamentally going to be more open and diverse than when you came in.

What was your specialisation?

Everybody at the Harvard Business School specializes in general management, and I took my extra electives in entrepreneurial finance and marketing. Harvard is very big on developing general managers. They do not have for-

mal specializations in the way of schools like Chicago and Wharton, which are very famous for finance. At Wharton, they drill you hard on the technical aspects and aim to build up a broader ability in their students. They would say that they provide a firm basis to grow and cultivate leaders.

Harvard takes the approach that its students come in with a huge set of skills and capabilities. They don't focus their resources on building up technical skills, but rather use the precious time to throw students into thousands of case studies, creating more life-like experiences that force people to practice their technical skills and go beyond that to solve the problems in each case. They aim to develop leaders who will change the world. The teaching philosophy reflects this ambitious agenda. For me and for so many people, you are put in a room with the most international and talented crowd you have ever been with. Even the arrogant bankers from Wall Street who thought they knew everything got stripped down and put in their place. We had a whole range of leadership classes and fantastic professors who were masters in forcing you to take a position and defend it. If you were cocky, it was addressed. You had to revisit what you had learned on Wall Street or in Silicon Val-

ley. They confronted you with the complexities and high stakes of being a CEO and made you humble. That's a beautiful thing. 80 of you in your section spent the whole first year together, growing together. Even people you hated on the first day became more likeable.

Was your time at Harvard money well spent?

Yes. That is the best investment in time and money I have ever made. I also think a huge shaping factor in my life was the choice to move out of the United States. Harvard was at the top of my list of desired MBA programmes because it was well known around the world. That was a very deliberate choice, given my aim to build a global career.

Did you meet your husband in the United States?

No. I met him after I moved to Norway. But I could have met him in the United States because he has lived in eight different countries. He is Norwegian, but he has had a lot of international influences in his life. He has quite a broad view, and that is why we fit together. He says, "Thank God you are not *very* American," and I say, "Thank God you are not *only* Norwegian". I think there is a lot of truth in that.

What did you do after Harvard?

During the period when I was doing the MBA course in 1999–2001, I wrote a business plan with a French classmate who was a serial entrepreneur. I viewed the effort as an exciting research and business project. He was serious and was doing it to start his next company coming out of school. We got together and wrote a business plan and, in the course of our work, hooked up with some engineers who were studying and programming software in Stockholm. That was my first experience in Scandinavia. This research program was a competition. We won second place. Surprisingly, in the crisis of 2000 when nobody was getting funding, we were funded. So suddenly we had a company, and I had to make a choice. It was not supposed to be that way, but I was faced with the decision of either going on to build the company or joining the pharmaceutical industry.

By that time, I had several job offers because I didn't really think I was going to build that new company, which was deep in the IT world. The experience helped me answer a question I had long been thinking about. Did I want IT or did I want pharma? Pharma companies do incredible things in the world, like curing cancer. I was equally excited about an Eli Lilly or a Johnson & Johnson – as long as they prom-

ised me a global career. I thought the pharmaceutical industry was fantastic because they do real business all around the globe.

The IT industry at that time was producing everything in China, and there was nothing of substance happening outside California. If you joined that industry, you could not really call yourself global. Pharma was global. So I decided to make the leap into pharma. I had several offers but found that many companies did not understand my global dream.

I ended up with Eli Lilly. This was ironic because it is a deeply Midwestern company, and that was the thing I said I was moving away from. But it was my security line, and I suppose that is why I chose them. The global fit was there. They were willing to invest in that with me, so I changed industries and I changed functions and I changed continents. I had been a technical person in Fast Moving Consumer Goods at P&G in the United States, and then suddenly I moved over to sales and marketing at Eli Lilly with an ambition to reach country management. I landed in London. I was in a different world. What did I know about pharma in Europe?

What was it like to move to England? How did you experience the British mentality? Was it a shock?

Yes. In the beginning, I had a degree of ignorance about how it would be. On the surface at first, things feel the same. And then you realize, sometimes through embarrassing mistakes, that things are quite different in the Anglo-Saxon world of England. What is expected and normal, for example, how boldly you can put yourself forward is hugely different. I had some rough occasions learning how to figure that out.

This is just a small example: I built up a working relationship with a male colleague. I thought we were good friends and understood each other. One day he asked me what I wanted to do, and I was so open to say that my ambitions were to run a country and maybe even bigger. Maybe I wanted to run a Fortune 500 company one day. Thinking big is ok in America, you know. But he took what I said and told everybody around us about my pompous ambitions, that I thought I was the United Kingdom's next general manager and maybe going to run the entire company. It was such a cultural clash. I thought I was saying something totally normal, but in England you do not talk like that. You keep your head down and say very little about your dreams and ambitions. This is the so-called "poppy syndrome". You let the brightest flowers grow

tall so that you can cut their heads off. Stuff like that was of course painful to learn, and those moments taught me a lot about how I needed to conduct myself.

Energy and enthusiasm and use of emotional levels are also very different. Americans are by nature “can-do” people, very enthusiastic. We stand at the front of the room, and we give presentations as we have seen others we admire give them. It’s not really that we are trained in presentation skills but somehow it is in the culture. You are not drilled in how to do a good presentation, you just see what a good presentation is and then you know. And you hold yourself to that standard. It is also common that companies like P&G send you to an extra course to sharpen up your skills even more, and you use energy as part of making a presentation stand out.

What happened after England?

In England I was told: keep your head down, focus on your job, and we will come back to you in three years. They came back after six months and said: you have proven yourself, now we will put you in front of the next hurdle. I navigated my way through several junior roles and did all I had to do to jump the hurdles. That was very good because I needed to go through those roles. It was right to focus on

the basics. I had to learn how to sell and how marketing in this industry worked in Europe. It was healthy, and I welcomed that very much. It allowed me to see that I was well regarded (even if no-one in the United Kingdom dared to tell me that).

After several assignments in England, I was offered a role that made me very visible. I was asked to work in a consulting role for the President of Europe. He kicked out some BCG consultants he was unhappy with, and said he needed somebody bright who would work a thousand hours. The position was in a way his personal assistant but more restricted to his strategic projects rather than the full role. I had gone through the school of brand management and sales roles very quickly. When the president asked who should join him on his team, I was deemed to be the right person and was asked to move to his offices.

It was a great opportunity. For a year, I was exposed to a level where I was hugely visible. When I delivered, all the people in power could see. I stood up in the front of the room time and again and handled challenges and presented project conclusions. I did many laps through all the major countries of Europe and developed a good network. Not just through the president, who got me in. I also built up

my credibility as someone who was willing to listen and was smart enough to articulate the difference between what should be local and what should be central. Then, after a long story, I get to the answer to your question. I got the call I was really waiting for, an invitation to be Country Manager in Norway.

I thought: What? Norway? And that is honest. Like most Americans I had not learned a language growing up. I had learned Spanish as an adult by this point, because I was interested and I had a good connection with the General Manager in Spain. I made sure to cultivate that and I thought my next role was going to be in Spain. I hoped I would get a director position on his team. That was really the call I was hoping to get. I was very surprised when it was Country Manager in Norway. I had never been to Norway before. But the fact that it was Country Manager was just so exciting! It took me five seconds to decide to accept. That was January 2005.

What did you think when you arrived?

It was cold and it was dark and nobody in my office was there after 4 o'clock. I did not have an apartment yet, and I did not know a single Norwegian. I had been in a long-term relationship. I left that in England, and I moved out on my own and headed to this new

land. That was a growing exercise, one can say. But it turned out to be a fantastic experience. Country Manager in Norway was the most spectacular job. I think that has to do with the broad responsibility and autonomy. This was a shop with 75 people. I had all the functions that general managers in pharma typically have. There are functions we do not have, like manufacturing and research. But we have our little commercial world with all the products in it.

For me, it was very important to make Norway a success. It was a small market for a global company, of little importance for them. I suppose they thought that I was a great development candidate. We will give her a chance to show if she is worthy to be our CEO one day. We will chuck her up to Norway, and see what happens. I got to do whatever I wanted within some fairly wide boundaries.

How did the people that worked for you take it?

Of course, you see the resume and you get very, very nervous. At that point, I had come through from this very visible job where people would have seen me in a certain capacity. I think initially people were afraid. On paper, I had a track record that could suggest one should be afraid of me. People sitting in front

of me might see an American boss who is climbing a career ladder and who has just led all the projects where we ripped out structures in Europe and stripped down medical information and took out half of the employees in an area. You can imagine how they might have felt that first day. At the beginning, they were probably terrified. On the positive side, they were certainly curious.

I started to build a path and a plan and it went well. I give them credit for that. I could talk all day about that experience. But I think a key thing that helped me to come to Norway and be successful was that I had never been a big shot manager before. I did not come with any expectations of being treated like a big shot. Norwegians treat everybody like everybody else. We are just people sitting around the table and we all go to “*lønningsspils*” (“out for beers”) together. I just happened to be the General Manager and you just happened to be the cook and here we are!

Norway is so different in that regard. What helped me survive manufacturing plants in Procter & Gamble was being humble and rolling my sleeves up and digging into the grease beside the operators and showing when I did not have a clue. I survived being that person by asking them to teach me and by giving

them credit for their success. I was not a big shot, even if I went to Harvard. I do not come from a pompous background. Treat me like everybody else, let’s talk.

My co-workers in Norway were a bit difficult to figure out. Nobody had fences. But they were cold people, reserved people. I thought the first presentation that I made was a disaster because I did not get any feedback. People sat there with their straight faces, polite and blank, no questions. I thought: what am I doing wrong?

In the meantime, I was getting to know people. The first evening I was in the office I looked around. There was nobody there after 4:30 pm, so I had lots of time. I looked at everybody’s pictures on the walls – their names, their families, what they were proud of and what their desks looked like. By the end of the first week, every single person in that office had a name, and I used that name. Thomas, tell me about this. It seems like such a small thing but I cannot tell you how stage-setting that was. So many people said, oh, you know my name? You are interested? I was genuinely feeling like this was my little family of 75 in this country, and I wanted to know them.

Did they include you?

Absolutely. Some of my best friends in this

country today are people I met during my first year in Norway. We all cared passionately about the business. We improved things. We turned things around. We faced big challenges in the loss of funding for our products and downsizing. After my first few months in Norway, the corporation made a strategic decision to pull research and development out of non-strategic, expensive countries. Guess what? Norway is a non-strategic, expensive country, and 15 people out of 75 needed to be gotten rid of in my first couple of months. We handled all of those tough times, and I am really proud of that group and what we achieved together.

I had an extremely strong director of human resources, and I trusted her very much. She was assertive and we understood each other. I cannot tell you the number of times I shut the door to the office and said to her, what the heck is going on here? What are we going to do about that? She would listen and she would let me get it out and she would give me very wise council. I always felt that she respected that it was my decision, but she would always make me see the consequences. You have to do this by law, but you can always make other choices. The consequences given the culture will look like this. That will probably mean

that you have to choose whether you are going to take that battle. She was brilliant and, in a new country, you desperately need such people. You need an HR person who is part business leader and part psychologist, who tells you the consequences and helps you connect with the culture and makes you understand how your decisions are likely to sit.

We challenged a lot of things. My philosophy when I go into a new country – and, remember, I have now practiced this many times – is that I am the humble one. I am the one who has to learn about the new culture. Everybody else in the room is still Norwegian. Just because I walked into the room does not mean that the whole system changes. So I try to be very respectful and my antenna has grown over the years, too. I now have a much more sensitive antenna and have become pretty adaptable.

When you do not speak a word of German, and you are stuck in the middle of Germany with a roomful of German decision makers, and you are responsible for a billion-dollar-a-year operation, you better have a strong antenna for reading people's emotions. I got a lot better at that over time. That is a vital skill for an international employee coming in – an approach to learn first, to develop an antenna

and then ask them to meet you on some fronts. Then you have the right to demand more. Then I could say, guys, I think we can all work on our presentation skills because if Europe is going to give us the money, we need them to know we have actually done a really good job. We need to sell ourselves a little bit. We cannot stand in front of the room and say with a very gloomy face that we produced the best result we ever made in history last month. That's a little bit on my philosophy of give and take.

How did you get the offer to work for Lillybrog?

I met my husband during my second year in Norway and we got married in 2009. I was in Germany then. I had moved out of Norway. I came back in 2010 when I was expecting my first child.

My company and I had worked out a great deal because we happened to sign a huge global partnership with a big German company just before I was supposed to come back from maternity leave. Eli Lilly had decided that they would invest in me and that we would figure out something I could do from Europe, while waiting for a role like President of Europe to open up. We had a great frame for my next step but it was also clear that someday I would have to go back to Indianapolis.

I was asked to take on responsibility for this joint venture. Oslo is a one-hour plane ride from Germany. I could get to the office in Frankfurt any day of the week. Hence, I could do this job from Oslo. It all clicked into place, better than we ever dreamed. For three years, I had an awesome global responsibility navigating between two huge companies, setting up co-located operations around the world, dealing with a whole raft of integration issues with our research and development departments, navigating a 350-page contract, and being responsible for legal issues and all kinds of risks and challenges. It was fantastic. But it demanded that you live in a world where everybody important in your business world is not where you live. You are constantly communicating on electronic devices or from a plane.

You can do a lot of things remotely in Europe and even in the United States. But in many countries you have to have face time.

We decided that we wanted to be in Norway but that was not what Eli Lilly wanted. They wanted me to be in Indianapolis. I was Vice President at the time. The only place I was actually going to be able to continue to grow was at the company's headquarters. They kept pressuring me and asking me when I was com-

ing back. Then I married a Norwegian who had shared custody of two children and all these things made it very difficult for me to go back to Indianapolis. By the end of my time in Germany, when I was going to have a baby, I said that I really wanted to be back in Norway. That was a puzzle to work out. My company had the opportunity to say you probably have to leave then, what on earth are you going to do from Norway? I could not run the Norwegian operation again as Germany was 20 times as big. Even Scandinavia was very small. Lilly did not have that many global roles.

How did you feel about Norway?

I loved Norway. I loved the experience that I had professionally here. I loved the network I made and the friends that I had. I was really happy here. When I went to Germany I only had good feelings about Norway. But was I coming back to this county to live here for 50 years? It is not very easy to be in an international system with global responsibility and live in Norway if you do not want to spend your entire life on a plane. I did that for three years before I joined Lilleborg.

Coming to your question about how I ended up at Lilleborg: I knew when I moved back to Norway that it could be for a very long time, and that potential 50-year frame was going to

change everything. For me, the question was: do I dare to put all my eggs in one basket in a country called Norway? I loved it so much, but the psychology works as long as you believe it is your choice. So it was easy for me to be super happy here. But what if I had to forget my international world, and start working for a Norwegian company? It was not obvious that that is what I wanted to do.

I first took a look at Orkla three years ago when I was moving back. I used personal connections to come into contact with a couple of its top leaders. I tried to use headhunters, and I met Lars Esholdt at that time. Lars was the most interesting to talk to. But he and others ended up saying that I should use my own power and network. He said that would get me farther. A lot of employers only think inside the box. They do not want to take a risk on somebody outside the defined frame.

What is the biggest problem in this country?

During my maternity leave I took six months off from work, which was the longest time I had ever been away. I used that time to network and I did it in a way I think was acceptable in Norway. Because you cannot go out and network like Americans do. They network all the time. In Norway, you have to be

more respectful and deliberate. A lot of people were very generous and gave me good council and referred me to other people. To make a long story short, I had many interesting discussions with the CEO of Orkla, in fact, three of them. Those conversations finally ended in an outcome three years later.

At the start of that long dialogue, they were looking at me and did not have any idea what to do with a person like me. The head of HR wanted to do something to have me in, and the former manager of Orkla Brands thought it was intriguing, the case of Kimberly, but they did not have a clue how to bend the frame to accommodate me. It was only when the third CEO, Åge Korsvold, came in that the conversation really changed. I knew Åge from before, though not very well. I sat on a board of directors (I still sit on that board today) where Kistefos is the main owner. He had heard very good things about me, and we had spoken on occasion. He instantly saw that Orkla needed some fresh air, some talent different from the normal Norwegian Orkla person. He viewed infusing talent into Orkla as a strategic move, and I came in that way, through his agenda.

How is it at Lilleborg?

It is fantastic. I have landed in a spot in Orkla which was not obviously right in the

beginning. I am lucky enough to be running a company that has the go-ahead to expand, with funding and support and a strong position that can be improved dramatically. I landed in a time and a space where all the stars and moons are aligned. I am able and trusted to make change and run. Lilleborg has been a strictly Norwegian company for many reasons. Any expansion, all other categories and all other countries were off limits, shut down every time they were proposed. That's fundamentally different now and I walked into that. I walked into a circumstance where the company was ready to receive my ambitious business plans, which argued that we could do this. I sit at our corporate headquarters in Oslo and the entire value chain is rooted. We have operations in Malaysia and other places but the center of the entire job is here. I sit here in Skøyen, and I live in Bygdøy. What a world that is! I have never had anything like that in my whole life since I started these journeys. All the functions were always elsewhere and I would have to fly to them.

In Orkla, there was considerable debate about which operation I should be asked to run. Åge's view was that Lilleborg needed me most. But Lilleborg, with its legacy, was the most iconic Norwegian company. How could

an outsider successfully run that? Åge said to me before I took the job: “*Dette er en voksen jobb.*” (“This is a grown-up job.”) He wanted me to be prepared for the challenge ahead, but only showed encouragement and trust and let me run. Given all that, it feels pretty ok to call my new “center of the universe” Norway. This is exciting. We can expand and we can grow and change and challenge.

Are you the next CEO of Orkla?

Now that we have a new CEO who might be there for many years, I guess my answer would be, maybe. It would be an incredible place to run as a whole shop. I am clearly interested in that job. I just got here and I see that I have a lot to give. It is gratifying to see that all my experiences allow me to know what to do in many situations. I love that. But I am still on a learning curve and there are many things across Scandinavia to learn. The trade, the business partners, the chains outside Norway, the way negotiations happen, the creative process. For example, what is the best way for companies like ours – that are not Procter & Gamble – to win. We are a different type of innovation player. It is the same, but different. What does that mean and what are the real levers of the business? I have a lot to learn, and I love learning it from a foundation where

I also see that I have an awful lot to give in terms of how to run this company. That blend to improve and build and grow is so right for me today. But in the future, I would love to run this company! We will see if I ever get the chance to do it.

Harald Norvik

Hva er de største endringene innen ledelse gjennom de siste 10–15 årene?

Økt kompleksitet, økt tempo i forandringene og strengere krav til transparens er tre ord som forsterker utfordringene ved å utøve godt lederskap.

Er dette blitt til det bedre?

Ledelse er i alle fall blitt mer krevende, men også mer interessant og givende – når man lykkes.

Kan du gi noen eksempler?

Stakeholderrelasjonene, altså forholdet til alle interessentene man må forholde seg til, har blitt vesentlig mer utfordrende for enhver toppledelse. Summen av elementer som teknologiske endringer, markedsdynamikk og kravet til åpenhet og gjennomsiktighet gjør at ledelsesagendaen fylles opp. Bevissthet når

det gjelder hva man gjør og hvordan man gjør ting, er viktigere enn noen gang.

Er en administrerende direktør blitt mer bevisst på hvordan vedkommende fremstår i møtet med styret, både retorisk og metodisk, sammenlignet med noen år tilbake?

Det varierer nok, men jeg har vært med på å utnevne ledere i den senere tid. Nå legges det vesentlig mer vekt på evnen til helhetsforståelse, lederegenskaper og relasjonelle ferdigheter. Summen av kriterier du skal måles mot og listen av krav du skal tilfredsstillere, blir stadig lengre og mer omfattende. Vi ansatte ny toppsjef i ConocoPhillips for en tid siden. Styret, der jeg har gleden av å være medlem, fulgte fire kandidater tett i over et år. Den kravspesifikasjon vi brukte for å evaluere kandidatene, var temmelig altomfattende og sofistikert. Ingen er jo «gode nok» målt opp mot den «ideelle fordring». Vi valgte en person som har vist seg å være den riktige. Hvorfor? Fordi han er en *leder* som har bred og dyp innsikt i bransjen. Det er et avgjørende kriterium – at du kan den businessen du er i, kjenner verdi-driverne som er avgjørende for suksess, forstår risikoen, behersker teknologiutfordringene, og at man klarer å se bedriftens plass i samfunnet og samfunnets krav overfor bedriften.

Hva jeg også verdsetter hos lederen vi

valgte, er at han har etablert en bredt sammensatt ledergruppe, og at teamet legger vekt på å bygge en sterk og tydelig kultur med vekt på sikkerhet, åpenhet, lederskap og forandrings-evne. Vi kan naturligvis diskutere hvor viktig topplederen egentlig er, og om ikke mediene og omverdenen alltid overdriver. Men jeg tror faktisk ikke det, for det ligger en betydelig kraft og verdi i en *riktig* toppleder. Vi ønsker oss vel alle en tydelig og trygg, kompetent og sterk leder – med et balansert ego.

Marvin Bower definerte karakter som det viktigste kriteriet for å bli valgt til McKinsey. Finnes det karakter blant unge talenter og ledere i dag?

Dette er en interessant diskusjon; trenger et selskap, en organisasjon et «fyrtårn», en synlig person med karisma? Eller er det de menneskelige karakteregenskapene som avgjør? Jeg mener vel at en person med karakter betyr noe annet enn en med karisma. For meg betyr karakter en helstøpt person; en du vet hvor du har, er forutsigbar, står for viktige verdier, en man kan se opp til – en som ikke ser ned på noen!

Det er viktig å ha autoritet, men det kan du ha selv med en lavmælt og forsiktig stil. Du kan ha autoritet i kraft av integritet og ordentlighet, personlighet og saklighet. Jeg tror dette er

viktigere enn at man skal være en «høvding». Lederen må evne å inspirere og motivere menneskene i organisasjonen. Det betyr for meg at jeg heller velger relasjonsbyggeren foran «høvdingen». Den personen som bygger relasjoner, ender ofte med å bli «riktig høvding», som sørger for å bygge en kultur som kan bli sittende i veggene. Den enerådende lederen som «peker med hele hånden», er passé.

Når du snakker om disse personlighetstrekkene, tenker jeg at du beskriver deg selv?

Jeg har nok noen personlighetstrekk som på mange måter har vært et problem for meg. Jeg er oppdratt til å være beskjeden og er en selvkritisk person, for mye med hensyn til å gi meg selv energi. På den annen side er jeg et pliktmenneske. Jeg er oppdratt til å gjøre noe, levere, yte – til å gjøre «gagns arbeid», for å uttrykke det på den måten. Plikten har drevet meg mer enn drømmen om lønn og heder.

Hvor kommer dette fra?

Jeg tror det blant andre er fra min far, fra mine foreldre. Det er nesten ingen forretningsfolk eller næringslivsledere i min familie. De er akademikere, sjøfolk, embetsmenn og politikere. Min far kom fra en familie med hardtarbeidende, pliktoppfyllende, men litt tilbakeholdne typer, de var nøyaktige og beskjedne. Mor kom fra et mer akademisk miljø, med

lærere og embetsmenn. Å levere, men ikke synes, var et slags motto også der. En onkel var en fremragende ambassadør, lojal og kompetent, arbeidsom og korrekt. Men han foretrakk å forbli heller usynlig utad.

Selv har jeg ikke et sterkt ego. Jeg må mobilisere og «tvinge» meg selv til å gå på scenen når det er nødvendig. Har dette vært en svakhet i mine lederposisjoner? Jeg er ikke sikker. Jeg hadde egentlig ikke ambisjoner om å bli leder, selv om jeg hadde oppgaver som russeformann og elevrådsleder. Mine planer og ønsker var å studere statsvitenskap og helst blir journalist, men slik ble det ikke.

Jeg har ikke behov for å synes. Heller ikke å ha makt, tror jeg, men jeg har behov for å bli respektert. Behov for å bli likt? Kanskje det også. Kanskje det er disse sidene ved min personlighet som gjør at jeg samarbeider ganske godt og motiverer andre til å jobbe for meg. Kanskje min største styrke er at jeg har klart å rekruttere gode folk som skaper resultater.

Har du gjort dette ved å ha orden i egne ting?

Ja, det har jeg.

Er du kontrollerende?

Jeg har et veldig behov for å ha kontroll over min egen situasjon. Jeg holder et høyt tempo og driver meg selv. Jeg er engasjert og vil stadig

videre. Men jeg er ikke kontrollerende overfor andre. Jeg er tilhenger av å delegere oppgaver med tro på at andre klarer å utføre jobben bedre enn hva jeg selv vil klare. Å kontrollere det som *må* følges opp, enten det handler om risikoelementer eller andre ting man må være årvåken overfor, er jeg derimot veldig bevisst på.

På den annen side har jeg nok en viss evne til strategisk tenkning; det å forholde meg til fremtidige scenarier, forholde meg til mulige utfall og til å se hva som kan være rundt hjørnet. Jeg føler ikke ubehag overfor det usikre og ukjente, men blir tvert imot trigget av det å manøvrere under usikkerhet.

Er det navigatøren som snakker nå, barndommens sjøkaptein?

Ja, det kan du si. Det har vært min styrke i de jobbene jeg har hatt, både i Aker og i Statoil og i de styrene jeg er i nå. Jeg har klart å få med de operativt dyktige og gjennomføringssterke kollegene og brukt mine krefter på å se de strategiske alternativene og sette retning. Jeg er opptatt av ledelse og organisasjonsutvikling og mener det henger sammen med bedriftens strategiske prioriteringer.

I din tid i Statoil bygget du opp selskapet til å bli en internasjonal aktør. Så kom det en smell fra mediene, som kommenterte at du mottok en stor fallskjerm. Hvordan opplevdes

det?

Jeg har nylig skrevet en artikkel om ansvar. I artikkelen kommenterte jeg tre situasjoner der jeg måtte forlate posisjonen – i Statoil, i SAS og i Telenor. Jeg hadde ansvaret og måtte ta konsekvensen, som ble å forlate posisjonen. Denne type konsekvens har jeg ikke noe problem med. Tvert imot, det er en konsekvens av det objektive ansvaret du har i slike stillinger – stillinger som du har til låns så lenge tilliten er til stede.

Det som derimot er vanskelig, er når personligheten utfordres. Det kan dreie seg om påstander om uetisk opptreden, griskhet eller – enda verre – uetterrettelighet eller ulovligheter. Det du tar opp, er i den kategorien – at jeg skulle ha sikret meg en urimelig god avtale, en fallskjerm som var urimelig og ufortjent. Det var ubehagelig. Saken var at jeg ikke hadde bedt om pensjonsavtalene, men styret ga meg den da jeg sluttet i Statoil. Den dagen pensjonsavtalen kom i søkelyset og ble kritisert, var det ingen støtte å få. Det skuffet meg.

Slike situasjoner blir umulige når personen selv skal forsvare avtalen. Det er bare styret som kan og skal forsvare denne typen avtaler. I denne situasjonen var det naturlig for meg å bare si *let it go*. Jeg valgte å gi fra meg deler av pensjonen.

Hvor langt skal hodejegere gå overfor kandidater, hvis du gir dem oppdraget å finne en ny leder?

Veldig, veldig langt. Ansettelse av mennesker er det viktigste man gjør. Det som er særlig utfordrende, er jo at man ser et menneske, man leser om det, snakker med vedkommende og gjennomfører gjerne et intervju. Men det å se for seg mennesket i nettopp den jobben som vedkommende kanskje skal inn i, det kan kanskje best uttrykkes som «kunst». Personlig har jeg gjort noen alvorlige feilansettelser og noen fantastisk riktige og viktige ansettelser. Å gjøre feil er dyrt, og det fører med seg bekymringer og energitapping inntil man tar konsekvensene.

Jeg leker meg med å vurdere personer i tre kategorier: Kan jeg tenke meg å jobbe for vedkommende? Kan jeg like å ha vedkommende som underordnet? Eller som kollega? Noen slår ut med JA på alle tre spørsmål, og noen får definitivt en annen score. Det er vanskelig å vurdere personer ut fra hvordan de jobber når du er høyere oppe i organisasjonen. En person kan fremstå som imponerende sett ovenfra, men langt nær på samme måte sett nedenfra. Jeg har opplevd det motsatte også.

Så er det jo slik at selv om man ikke fungerer i én jobb, kan man lykkes og utvikle seg i

en helt annen posisjon og situasjon. Det å gi folk en *second chance* er viktig. Selv de som har sviktet eller gjort en alvorlig feil kan fortjene å få prøve seg på nytt. Jeg har vel fra min oppvekst også blitt preget av en sterk grad av toleranse og derved en vilje til å gi folk en ny sjanse. Jeg er glad for de holdningene og verdiene om toleranse og likeverd som jeg ble flasket opp med. Barndomshjemmet var uten overtoner av puritanisme, religiøse overtoner eller dømmende holdninger overfor annerledes tenkende. Det var et veldig tolerant hjem, kanskje i overkant i sin holdning til andre mennesker, for naivitet er jo en annen fallgrube. Toleranse og respekt for andre mennesker mener jeg uansett er fundamentalt, ikke minst for en leder.

Kan du selv innrømme feil?

Jeg har lett for å innrømme feilbeslutninger, selvkritisk som jeg er. Men jeg har nok ikke lett for å innrømme at jeg ikke er god nok når andre kommer med kritikk, særlig ikke når jeg selv synes det er gjort en brukbar jobb. Det skyldes nok at jeg er stolt. Jeg er ganske stolt og kan bli aggressiv hvis jeg blir beskyldt for å ha gjort noe kritikkverdigg.

Hvem kan roe deg ned hvis du blir aggressiv?

Mitt temperament har jeg nesten ikke pro-

blemer med. Det som har vært utfordrende i jobbsammenheng, og kanskje også privat, er at jeg er ganske introvert. Jeg går inn i meg selv når presset er stort og problemer skal løses. Da kan andre oppfatte meg som fjern og utilnærmelig, og mange vil kanskje oppleve at jeg er kritisk overfor dem. Dette er nok sider ved min personlighet som er mest problematisk for andre, som familien, nære kolleger eller for eksempel min sekretær i Statoil.

Hvis vi snakker om temperament i form av sinne, så tror jeg at jeg klarer å kontrollere det slik at jeg ikke blir unødig sint. Av og til kan det å bli sint være nødvendig, det kan faktisk virke positivt. Da Statoil av enkelte medier ble mistenkt for å være et korrumpert selskap, ble jeg sint. Det satte sitt preg på pressekonferansen. Og det virket! Fordi det var autentisk. Kanskje kunne jeg ha brukt mitt temperament mer ...

Når man har en slik personlighet, er man heller ikke så flink til å feire. Når andre vil ta frem champagnen, vil jeg helst videre fordi det aldri blir helt bra nok. Denne svakheten merkes i jobbsammenheng. Man trenger å markere både små og store seire, jeg innser det. Familien synes også at jeg kan være litt mer sjenerøs, feire litt mer og være litt mindre kritisk. Min kone er vel den som kjenner meg best og korrigerer meg mest. Samtidig er fordelen ved

ikke å være helt fornøyd at du higer etter mer, du vil forbedre og vil videre. Ulempen er at folk rundt deg blir slitne og litt skuffet.

Hvordan feirer du en god dag?

Jeg feirer egentlig aldri meg selv. Men jeg har et fantastisk liv, jeg har aldri hatt det bedre!

Hva betyr penger for deg?

Altfor lite. Jeg blir ikke særlig motivert av penger, men jeg har i perioder hatt økonomiske bekymringer i livet. Jeg komme ikke fra noen rik familie, selv om familien hadde gode økonomiske forhold. De første årene etter studiet var trange, særlig da vi skulle inn på boligmarkedet. Den gang var det slik at de som hadde minst, hadde størst problemer med å få låne penger, og boliger ble betalt med halvparten «svart». Det var en helvetes periode. Det oppleves vel som sunt og bra å ha vært gjennom en periode i livet da man måtte lage likviditetsbudsjett og erkjenne at tæring kommer etter næring. Siden 1970-årene har vi hatt mer enn nok. Jeg bruker imidlertid ikke tid og krefter på å «plassere penger», det orker jeg ikke. Det vi eier, ligger i eiendom, og der ligger det stille. Det viktigste er at vi har nok, at vi slipper å bekymre oss og kan hjelpe neste generasjon når det trengs.

Hva er den vanskeligste beslutningen du har tatt i din karriere?

Det er et godt spørsmål, for det er flere beslutninger som har vært vanskelige – og noen merkelige, som da jeg fikk spørsmål om å gå inn i politikken. Det er vel slik at mitt yrkesliv har vært preget av tilfeldigheter. Jeg har bare søkt to jobber. Den ene var da jeg søkte om å bli tatt opp i Utenriksdepartementet og kom inn, men der valgte jeg ikke å bli værende. Og i 1975 søkte jeg på en stilling i Statoil, men ble funnet for lett. Det er morsomt å tenke på for en som senere ble konsernsjef.

Tilbake til politikken; jeg besøkte min bror, som er journalist, på hans fødselsdag. Jeg sa at jeg ønsket meg en ny jobb. Senere samme kveld var Arbeiderpartiets stortingsgruppe gjester i Arbeidsgiverforeningen, av alle steder, der broren min jobbet. Han ble sittende ved siden av lederen av sekretariatet, som hadde behov for å forsterke sekretariatet med en økonom. «Spør broren min, da vel», sa min bror da han fikk høre det. «Hvem er det?» spurte lederen av sekretariatet. «Han er økonom og ute etter jobb», svarte broren min. Slik fikk jeg en telefon med invitasjon til å komme til Stortinget og snakke med Ragnar Christiansen, som senere ble finansminister. Jeg ble tilbudt jobben. Jeg var ikke medlem av Arbeiderpartiet, men jeg hadde stemt «riktig» ved valg uten å være aktiv. Det var vanskelig å avslå et slikt

tilbud med de interessene jeg hadde. Som en følge av min brors bemerkning til sidemannen ble jeg i politikken i åtte-ni år. Tilfeldig? Ja. Men helt tilfeldig? Neppe. Det er tross alt en interesse for området, en åpenhet for å satse som fører til at tilbudene kommer.

Det å ta sjefsstillingen i Statoil var så vanskelig for meg at det er vanskelig å uttrykke. Det var Norges største selskap, utsatt for mye kritikk, omstridt. Selskapet sto i en viss krisesituasjon med lav egenkapital og et styre som hadde bedt seg fritatt. Jeg var faktisk helt fremmed for å være kandidat til en slik jobb. Da jeg så fikk forespørselen, var det helt uvirkelig. Smigrende, selvfølgelig, men skremmende. Det er en vanskelig beslutning å ta fordi man tviler på om man kan klare jobben. På den andre siden klarer man ikke å si nei. Hva skal man si til seg selv i ettertid hvis man ikke tar en slik utfordring?

Det kommer unge kandidater og talenter til oss, med utdanning fra gode skoler og to års yrkeserfaring, som har forventninger om 1,2–1,4 millioner kroner i fastlønn. Hva tenker du om det i et samfunnsperspektiv? Kan Norge tåle en slik utvikling?

Norge kan nok leve godt og bære dette – på kort sikt. Disse kravene er jo et speil av den virkeligheten folk opplever. Verden har aldri vært preget av at man får som fortjent. Det er

på mange måter markedet som avgjør, rettferdighet har ikke vært et kriterium, dessverre. For å si det slik; hadde verden blitt styrt etter rettferdighet, ville vi ikke hatt det så bra som vi har det i dette landet!

Men dette er et viktig samfunnsspørsmål. For Norge er på en helt annen kurs enn resten av Europa. De fleste land i vår verdensdel er i en ganske annen og mer alvorlig situasjon enn vårt land. Denne adskillelsen fra mengden gjør vel at Norge før eller siden må korrigeres, i neste generasjon eller den neste deretter. Hvis vi skal unngå det, må vi fortsette en nøktern, målrettet, kontrollert økonomisk politikk, som vil vise seg svært krevende å gjennomføre.

Er du nervøs for utviklingen?

Ja, jeg er nok det. Det er et faktum at vi overforbruker og overutnytter. Det er vanskelig å unngå fordi vi har en «superprofitt» fra petroleumsvirksomheten. Samtidig er det grunn til å være imponert over hvordan vi hittil har evnet å håndtere og skjerme de store inntektene. Norge er på toppen av en inntektsbølge som vil vare en stund til. Vi må bruke denne spesielle situasjonen til å styrke oss for andre tider. Vi må styrke oss kompetansemessig, øke vår fleksibilitet og omstillingsevne, åpne for innovative løsninger for hvordan samfunnet skal innrettes, og gjøre arbeidsmarkedet mer

variert og fleksibelt.

Jeg er opptatt av hvordan vår kultur påvirkes av rikdommen, og av at vi er i en annerledes og mer positiv situasjon enn våre naboer. Jeg liker for eksempel dårlig at vi ikke er med i det europeiske fellesskap, og jeg liker det enda dårligere i denne perioden når resten av Europa sliter. Jeg håper vi unngår å utvikle en nasjonal arroganse, som man av og til ser tendenser til. Jeg er også urolig overfor den økte skepsis mot fremmede og annerledes-tenkende. Det ser vi både her og i andre land i Europa. Fremmedfrykt kan også bli forsterket når spenningene i samfunnet øker på grunn av økte økonomiske og sosiale forskjeller. Det norske likhetssamfunnet har en styrke som jeg håper vi kan forsvare og hegne om.

Jeg er altså tilhenger av EU og mener at Norge burde være med og bidra. Særlig når vi tilhører de rikeste, er det ekstra viktig å ta del i de vanskelige prioriteringene og inngå de nødvendige kompromissene. Vi burde sitte ved bordet og ta del i de virkelig vanskelige spørsmålene.

Sven Ombudstvedt

Når står du opp om morgenen?

På en vanlig dag står jeg opp klokken 05.40.

Det er tidlig.

Det er tidlig, men cirka halvparten av arbeidstiden er jeg på reise. Da er oppstartstidspunktet avhengig av reisetidspunktet, og det kan variere. Men hvis jeg er hjemme, så står jeg opp 05.40.

Er du gift?

Jeg er skilt.

Har du barn?

Jeg har to barn på 15 og 17 år, ett av hvert.

Hvordan opplever du at ledelse har endret seg gjennom de siste 10 årene i Norge?

Jeg kan egentlig gå enda lenger tilbake, ettersom jeg har hatt tyngre ledende stillinger i nærmere 20 år på tross av at jeg ikke er så gammel. Kravene til formalisme og prosedyre

har absolutt økt. I tillegg er det større krav og fokus på at en leder skal kunne oppfylle mange ting som ikke er forretningsmessig viktig, men som kan være viktig fordi man er et større selskap som enten er børsnotert eller har statlige eiere. Jeg har ennå til gode å oppleve at kravene til rapportering blir redusert. Jeg har til gode å oppleve at lovreguleringen avtar. Dette bare vokser og vokser og stiller stadig større krav til ledere på alle nivåer. Det spisser seg for toppladelse og styreverv. For dem blir dette viktigere enn operativ ledelse og utførelse av mer forretningsmessige forhold.

Er styret mer fokusert på strategi enn det de var tidligere?

Nei, jeg opplever ikke at norske styreverv er mer fokusert på det. Jeg opplever generelt at norske styremedlemmer er mer opptatt av formalia, kontroll og drift. På generelt grunnlag vil jeg si at norske styrer handler 90 prosent om kontroll og 10 prosent om strategi, mens læreboken sier 10 prosent kontroll og 90 prosent strategi.

Er det å snakke til mediene eller forholde seg til media som konsernleder viktig med tanke på hvordan det påvirker deg, og hvordan du blir påvirket av dine aksjonærer?

Ja, jeg tror mediene er ekstremt viktige og har en voldsom påvirkningskraft, spesielt

negativ påvirkning, men for så vidt også positiv. Måten mediene og samfunnet utvikler seg på, gjør at *soundbites* og korte *statements*, bilder og vinklinger er det som utgjør *storyen*, ikke nødvendigvis er det som står i brødteksten. Vi leverte nylig et resultat som jeg trodde skulle bli dårlig mottatt, og børsen fortsatte ned. Men de fleste som reflekterte over dette og sendte meg meldinger, var positive. Det handler om hvordan mediene vinkler saken og hvordan vi greier å få mediene til å vinkle historien.

Alt skal ut raskt. Journalistene bare kopierer pressemeldingen, legger på en overskrift og sender det ut. De tre–fire sekundene noen klikker innom saken om morgenen, er avgjørende for hvordan folk oppfatter hendelsen gjennom dagen. Det samme skjer når man har litt tynge og lengre historier som avisene henger seg opp i. Førsteintrykket er ekstremt viktig. Det handler om hvordan saken først kommer ut og hvordan persepsjon blir bygget opp gjennom presse og TV. Selv er jeg ikke veldig eksponert i mediene og ønsker heller ikke å være det.

Hva er ditt forhold til konsulenter?

Jeg har et litt ambivalent forhold til konsulenter. Vi bruker åpenbart konsulenter på noen områder, mens på andre områder har jeg litt konsulentkrekk. Det er lett å tenke

på management konsultentselskaper når man snakker om konsulenter. Mange av dem har veldig begrenset verdi. De kan spille en viktig rolle overfor styrer og andre for å forsvare en vanskelig beslutning, ved å si at man for eksempel har brukt Boston Consulting Group eller McKinsey. Det har vi selv gjort, jeg har vært med på det mange ganger. Andre konsulenter kan være viktige når det dreier seg om spesiell kompetanse, så jeg er litt ambivalent.

Hvordan snakker du med en fabrikkarbeider kontra en konsulent?

Jeg er oppvokst i det vi populært kaller Hydro-kulturen, som handler om industri og drift. Jeg er opplært i en kultur der fagforeningene og fabrikkene spiller en viktig rolle. Det bidrar til at man snakker godt med hele organisasjonen. Et av mine fortrinn er at jeg har et godt forhold til fagforeningen. Vi tar dem på alvor, selvfølgelig, og vi mener også det vi sier når vi snakker med dem. Vi gir også beskjed om dårlige nyheter. Det samspillet kan vi ganske godt.

Er rammevilkårene i Norge for dårlige til å drive butikk innen landbasert industri?

Ja, stort sett er de nok egentlig det. Utfordringen for norsk landbasert industri er at vi har en oljeøkonomi som fører til at vi får alle ulempene. Både kostnadsnivået og kronekur-

sen påvirkes av oljeeksporten. Det fører til at oljeindustrien vil kvele den landbaserte industrien, hvis ikke rammebetingelsene legger opp til en bevisst satsing på landbasert industri. I Norge har vi ikke hatt en bevisst holdning til dette. Her har det vært mer fiskalstyrt, der Finansdepartementet har hatt *the upper hand* og hatt kontrollen.

Vi som er mer opptatt av kjemisk- og tungindustri, og for så vidt mekanisk industri, får det tungt. Norge har generelt den holdningen at «det er bra å bo i Norge, så hvorfor klage». Vi burde se mer på hvor vi kan være best og hva vi kan legge til rette for. Det er jo klart at transportulempene i Norge er formidable, både for innenlands- og eksportindustri. Norge ligger langt fra markedene. Det er en lang sjøreise, en lang togstrekning eller bilvei til kontinentet. Allerede på logistikksiden ligger vi 15–20 prosent bak konkurrentene våre, allerede før vi har startet. Vi har heller ingenting som virkelig er bedre i Norge. Vi har ikke bedre investeringssystemer enn andre land når det gjelder industriinvesteringer. Vi har ikke avgiftsnivåer som er tilpasset industrien, og vi har heller ikke spesielle fritak. Du kan faktisk gå gjennom hele rammeverket og se at det ikke er noen ting som er spesielt bra, sammenlignet med Sverige, Finland, Tyskland, Frankrike og

England, Asia og andre steder der du virkelig konkurrerer. Rammebetingelsene i Norge er oljestyrt og styrt av Finansdepartementet.

Gjør det at det blir vanskelig å tiltrekke deg den arbeidskraften som du gjerne vil ha?

Ikke så mye. Men en mindre treforedlingsindustri gjør at færre utdanner seg i den retningen. Det ser vi, det er klart. Vi har for så vidt ikke så store problemer med å få tak i arbeidskraft, men det er ikke mange ingeniører på papir- og treforedling som går ut fra NTNU. Den type kompetanse er i ferd med å dø ut. Det som også holder på å forsvinne, er fagfolk i skogen, som kan hogge tømmer, og som behersker tømmertransporten fra skog til vei. Det går ikke direkte på oss, men påvirker leverandørindustrien vår. Det er en fare om det blir for lite avvikling i Norge. Hele generasjoner som har den kunnskapen, er i ferd med å forsvinne. Når de er borte, er det vanskelig å begynne igjen.

Hva er løsningen?

Løsningen er å sørge for at den industrien som er igjen, har overlevelsesvilkår. Nå er det tre store anlegg igjen, våre to og Borregaard i Sarpsborg. Vi må i hvert fall passe på at disse har overlevelsesvilkår, og at vi greier å drive dem. I tillegg skal vi jo utvikle disse anleggene og den infrastrukturen og kompetansen som er der.

En av de store samtalene vi har med politiske myndigheter, er at de ikke må gi et lite bidrag til en rapport for nyvinning, som skal begynne med noe innen vår industri på et helt nytt sted. Sørg heller for at vi får knoppskyting rundt de milliardene som eksisterer. Med Borregaard og våre virksomheter må du kanskje investere 50–60 milliarder kroner for å komme opp i samme antall arbeidsplasser, og for å komme opp i samme aktivitet vil det kanskje ta 10–15 år. Det er helt urealistisk. Derfor må man sørge for at disse tre overlever, så får man heller knoppskyte fra det. Det kan være innen tremekanisk industri, energiindustri og mange andre ting. Men når surstoffet mangler, er det vanskelig for oss å satse på dette uten at vi får bedre og mer permanente rammebetingelser, eller partnere som har større tiltro enn i dag. For et par år siden hadde vi et biodieselprosjekt på Hønefoss som rett og slett ble drept før det kom i gang på grunn av endring i rammebetingelsene.

Hvordan er det å kommunisere med politikere på dette punktet?

Norske politikere er jo stolte av åpenheten sin, så de er veldig lette å få i tale. Det er lett å snakke med dem, men det er jo dessverre slik at det blir veldig lite handlekraft. Det er en frustrasjon som vi deler både med blåblå

og rødgrønne regjeringer. Noen er kanskje mer næringsvillige enn andre. Men vi må stå helt på kanten av stupet før noe gjøres. Det kan være ganske tungt.

Hvordan er Norske Skog i utlandet? Er det mulig å drive en bærekraftig forretning i alle land uten at det oppstår en form for korrupsjon i verdikjeden?

Det er nok ikke mulig at det ikke er korrupsjon noe sted i verdikjeden, eller i hvert fall det som oppleves som uheldig, sett med norske øyne. Det gjelder uansett om det er snakk om Telenor, Yara, Statoil eller Norske Skog, for den saks skyld. Vi må tilpasse oss det norske rammeverket vi har med hjemmefra. Det betyr at vi kan kontrollere det som går direkte inn og ut hos oss. Men vi kan ikke kontrollere alt som skjer i vår egen verdikjede. Nå har vi etter hvert solgt oss ut av en del land der dette er tyngre. Nå opererer vi i jurisdiksjoner der dette er enklere. På generelt grunnlag kan man si at man ikke nødvendigvis kan pålegge et norsk verdisyn hvis man skal operere ute i store deler av verden. Da må man holde seg hjemme.

Hvordan har det vært for deg personlig å være inne i en sirkel som har vært mistenkt for korrupsjon?

Det har vært mer enn bare å være inne i en sirkel, siden jeg selv har vært mistenkt fra

politiets side. Det har vært en betydelig belastning. For det første fordi den offentlige opinionen sammenligner dette med barnemord og voldtekt. Uten at noen egentlig forstår hva som skjedde, forstår konteksten, eller forstår at dette kan gjelde forhold som ligger 10–15 år tilbake i tid. Det er vel ikke mer enn 10 år siden at Norge gikk inn i OECD-reglene, men man ser ikke med dagens øyne at lovgivningen kan ha vært annerledes i Norge også. Det er fort å glemme. Da blir det en svart-hvitt-debatt, der det bare er én taper, og det er norsk næringsliv.

Du kunne vel heller ikke uttale deg i den perioden da du var mistenkt, så du hadde ikke noen mulighet til å forsvare deg selv?

Nei. Nå var jeg heldig i den forstand at mediene ikke plukket opp meg som sådan. Det har ikke vært lekkasjer på dette, i motsetning til dem som til slutt ble tiltalt. Mediene tok fatt i andre som også var inne underveis. Det må ha vært tyngre for dem som har hatt navn og bilde i avisen gjentatte ganger. Med barn og familie blir det så klart tungt. Slike saker bidrar også til at det blir vanskeligere å få norske ledere og nordmenn til å gjøre forretninger i en del land. Med bakgrunn i dette vil jeg tro at mange tenker seg godt om før man eventuelt etablerer seg i India.

Vil du gjøre det igjen?

Det vi har gjort, vil jeg absolutt gjøre igjen. På et eller annet tidspunkt må man ta debatten om de store selskapene skal være til stede i land der man vet at samfunnsstrukturene ikke er som i Norge og vesteuropeiske land. Det er jo ikke ukjent. Bare se på Telenor, Statoil og Yara. De er til stede i disse landene der det er betydelige problemer. En av våre konkurrenter, Stora Enso, ble anklaget for barnarbeid i Pakistan av svensk TV for ikke så lenge siden. Det er umulig å unngå, et eller annet sted i returpapirverdikjeden, i et land med 3,5 millioner barnarbeidere. Du kan unngå det innenfor din egen fabrikkport, men du kan ikke unngå det i resten av samfunnet. Det tror jeg er en viktig debatt i Norge også. Er det bedre at norske virksomheter ikke er til stede i slike områder, eller er det bedre at vi er der?

Hvordan opplever du norske styrer i styrers håndtering av vanskelige saker? Er de nysgjerrige eller toer de sine hender?

Generelt tror jeg norske styrer gjør begge deler. De vasker hendene og dekker ryggen. Men vi er også veldig forsiktige. Dette øker forsiktighetsgraden når man behandler saker med land som man opplever som vanskelige. Ta Russland som et eksempel. Det er et stort naboland med grense til Norge. Det er van-

skelig for meg å se hvordan vi kan ha et norsk næringsliv som ikke har et forhold til Russland. Det skal veldig mye til for at en norsk virksomhet går inn i Russland og gjør noe aktivt, først og fremst på grunn av korrupsjonsrisiko og dertil hørende omdømmerisiko. Det er en utbredt oppfatning om at man må gjøre noe galt hvis man skal være i Russland. Etter mitt syn er det en veldig rar oppfatning. Det medvirker nok til at man blir passiv.

Hva har vært ditt mantra gjennom din karriere?

Jeg har veldig tro på at man skal ta ting som de er, og at man skal angripe de problemene eller mulighetene som man har og være ærlig rundt det. Konklusjonen kan bli A eller B, men det grunnleggende er at man skal løse et problem hvis det oppstår i stedet for å gjemme det bort. Det opplever jeg som veldig unorsk, selv om det ikke bør være det. For ingen problemer blir bedre med tiden – alt blir verre. Det samme gjelder med mulighetsrom. Hvis du skal gjøre noe, er det bedre å si: «Da gjør vi det.» Da gjør vi det gjerne i dag, og ikke i morgen.

Har det ført til mange konfrontasjoner?

Ja, det har nok det. Jo høyere opp du sitter i en organisasjon, desto færre direkte konfrontasjoner blir det. Men det blir kanskje flere indirekte konfrontasjoner. Det blir mer

politikk, og du vet ikke helt hvor motstanden kommer fra. Jeg tror også at hastighet kombinert med åpen og ærlig kommunikasjon kan oppleves som litt truende for noen. Det er kanskje litt unorsk at man gjør ting man er enige om med en gang. Man kan gjerne være enige, men så er det naturlig å vente litt og se an ting, og så kanskje treffe en ny konklusjon om en uke uten at noe har endret seg. Der er nok jeg annerledes enn mange andre. Det henger nok sammen med de erfaringene jeg har gjort, og at jeg har bodd ute i mange år. Da lærer man at det finnes andre måter å komme til målet på. Jeg har også vært i mange virksomheter som har hatt vanskelige tider. Da har du ikke all verdens tid på å omstille deg, og det er tvungende nødvendig å gjøre ting raskere.

Er du kontrollerende?

Nei. Jeg har tillit inntil jeg ikke har tillit lenger.

Kan du innrømme at du begår feil?

Jeg kan innrømme det når jeg begår en feil, men som mange andre med en litt sterk personlighet faller det ikke lett for meg. Det er jo ikke det første du gjør. Men jeg har gjort feil, og jeg innrømmer gjerne feil. Men det er lettere når du selv vet at du har gjort feil enn når du må få mange innspill for å komme til den erkjennelsen.

Var du i tvil da du fikk tilbudet om bli ny konsernsjef i Norske Skog i 2010?

Ja. Eller jeg var ikke i tvil da vi kom så langt. Etter Yara i 2008 tenkte jeg mye hva jeg ville gjøre karrieremessig. Jeg tenkte vel da at jeg ville jobbe mer for meg selv, både for egen regning og risiko. I ett og et halvt år jobbet jeg med et prosjekt som tok mye lengre tid enn det vi hadde regnet med. I den perioden ble jeg utålmodig etter å komme tilbake til mer operativ drift igjen. Så da tilbudet kom, var jeg vel egentlig ikke i tvil. Da hadde jeg veldig lyst til å komme i en mer operativ drift igjen.

Det var et vanskelig selskap å overta?

Ja, det kan du si. Men det er på en måte det jeg liker, da. Jeg er ingen medvindseiler. Det jeg kan, er store organisasjoner, kompleksitet og kanskje litt motvind. Hvis det er noe jeg har erfaring med, så er det nettopp det.

Hva får du ut av å bruke hodejegere i rekrutteringen?

For det første får jeg en bredere tilgang på en talentpulje enn det vi greier selv. På tross av at vi har et stort nettverk selv, er det jo et kollektivt nettverk som er preget av den delen av samfunnet og den næringssektoren vi selv tilhører. Dermed blir ikke nettverket så bredt som du kanskje innbiller deg. Og så må jeg innrømme at etter hvert som man blir eldre,

mister man en ganske stor aldersgruppe. Ved å bruke hodejegere får du et bredere grunnlag å velge fra og dermed bedre kandidater. Det er også stor forskjell på hodejegere. Noen tenker team og oppgaver, andre tenker bare transaksjon. Det siste er mindre interessant enn det første, naturlig nok.

Er det dyrt?

På enkelte oppdrag er det dyrt, på andre ikke. Vi har brukt hodejegere i forbindelse med styrerekruttering og andre lederrekrutteringer. Da kan det kanskje være dyrt sett i lys av hva du får. Rekruttering til mer operative stillinger, som kan være alt fra IT-sjef til konsernleder, opplever jeg ikke som dyrt.

Går du inn for kjønnskvoltering i styret?

Nei, jeg er ikke for lovpålagt aktiv kjønnskvoltering.

Kan du se deg selv som profesjonell styremedlem en gang?

Det kan jeg nok, men ikke de neste ti årene.

Hva er karrieredrommen fremover?

Jeg er jo fortsatt styreformann i et russisk gjødselselskap, som også er et stort selskap. Jeg kan vel egentlig se for meg to mulige veier videre. Enten blir det et løp med en internasjonal karriere innen gjødsels-/kjemikaliebransjen, eller så blir jeg i Oslo og jobber for et av de større selskapene som er der. Når det er

sagt, er jeg fortsatt veldig motivert, og jeg har fortsatt ikke utnyttet 100 prosent den muligheten som ligger mellom eiermiljø og driftskompetanse. Det er en ting som jeg ikke har fått testet nok i mitt liv, og som jeg ønsker å prøve på et eller annet tidspunkt. Det kan være en eier eller et eiermiljø som eier flere virksomheter, der man kan bruke driftserfaringen til å skape verdi basert på raske kapitalbeslutninger.

Vi har mange unge kandidater som kommer til oss med en forventning om at de skal ha 1,2 til 1,5 millioner kroner i startlønn i et konsulentselskap eller i Norske Skog. Kan dere klare en slik utvikling over tid?

Nei. Hvis du ser på Norske Skog som en representant for landbasert industri, har ikke vi muligheten til å være med på en slik lønnskarusell. Snittlønnen for en Norske Skog-medarbeider i Norge, alt inkludert, er godt under en halv million. Hvis man da har mange der oppe som ligger opp mot 1,5 millioner – det greier vi ikke. Men vi rekrutterer også ekspertise og har fem–seks personer, i tillegg til de tre i ledelsen, som ligger på det nivået. Da snakker vi om juridiske eksperter med 30 års erfaring, skattedirektører og andre med ekstrem kompetanse, som sikkert kunne tjent mye mer i advokatbransjen eller i IT-bransjen.

Hva er unikt med Norske Skog? Hva har dere å tilby?

Det unike er at du får mye erfaring på veldig kort tid. Du får en bred base og stort ansvar. Det du gjør, *makes a difference*. Du tar ballen og du løper med den. Lykkes du, så er det din seier; lykkes du ikke, så er det ikke din seier. I forhold til andre relativt store norske selskaper får du masse erfaring og masse ansvar hos oss. For de som lykkes, er dette et fantastisk springbrett til andre norske virksomheter, både innen offentlig og privat sektor. På fabrikkene er det fortsatt mange spennende jobber for ingeniører som interesserer seg for treforedling og den tekniske delen. Vi har også kraftstasjoner og mye infrastruktur, så dette er også et spennende sted for vedlikeholdsingeniører.

Hva tror du er framtiden for Norske Skog? Hva kommer selskapet til å tjene penger på?

Vi kommer fortsatt til å levere en del trykk-papir, det vil det fortsatt være behov for i lang tid fremover. I tillegg kommer vi til å utvikle andre tre- og fiberbaserte produkter. I løpet av de siste årene har vi skiftet en god del av porteføljen. Et eksempel på det er at vi har bygd en kraftstasjon bygget på geotermisk energi i New Zealand, som er i en tidlig fase. Vi ser nå på pelletsproduksjon ved siden av. Det blir på en måte en biobasert energistasjon til slutt.

I Norge har vi mellom 10 og 20 utviklingsprosjekter på fabrikkene, men dette er ikke noe som lar seg realisere i morgen. Foreløpig er det begrenset hvor mange som kan drive med det, men vi har tilstrekkelig aktivitet på feltet. Det er for eksempel plastliknende materialer, som er laget av tre, prosjekter innenfor tremekanisk industri og eksperimenter med ulike gasser og energi, som vil bli mye større dersom vi greier å utnytte det mer effektivt. Mye ligger i infrastrukturen.

Hvor mange reisedager har du i året?

Jeg er borte mellom 110 og 120 netter i året, utenfor Norge.

Trives du med det?

Jeg trives med det i den forstand at alternativet hadde vært verre. Jeg hadde ikke greid å ha en jobb der jeg ikke fikk vært ute. Det er møter med kunder og leverandører, besøk på våre anlegg og andres anlegg, man må holde seg oppdatert på finansmarkedet og den type ting. Det som skjer ute, er stimulerende, mens reisingen som sådan er kjedelig og slitsom. Men det er helt klart stimulerende å treffe andre folk. Det å treffe mennesker med andre holdninger, med en annen bakgrunn, velutdannede, intelligente mennesker – det gir et helt annet påfyll i hverdagen.

Har det kostet på det private?

Det vet jeg ikke. Det koster jo noe. Jeg er i dårligere form enn jeg ønsker. Jeg trener jo fortsatt mye, men jeg sliter alltid med å komme opp i god form. Å trene regelmessig og holde fysikken på plass er mer krevende enn det burde være, og mer krevende enn hva jeg trives med. De neste årene vil det nok være mye reising. I et tiårsperspektiv vil det nok fortsatt være mye aktivitet hvor jeg forflytter meg mye. Jeg tror det.

Christian Rynning-Tønnesen

Hvordan starter en typisk dag for deg?

Jeg står gjerne opp klokken halv syv, og leser avisen og spiser frokost sammen med familien. Av og til tar jeg noen telefoner. Jeg er gjerne på jobb rundt ti over åtte. Jeg er gift og har fire barn, to av dem bor fortsatt hjemme. Vi giftet oss i 1984.

Hva er det første du gjør når du kommer på jobb?

Da går jeg gjennom mailer og har et møte med min assistent der vi går gjennom dagen i dag og de nærmeste dagene fremover, pluss løpende saker.

Tar du med deg jobben hjem?

Noen ganger tar jeg med meg saker hjem, særlig i helgene. Vi har konsernledelsesmøte hver mandag. Da hender det ganske ofte at jeg tar med meg papirer hjem, som jeg må

lese i løpet av helgen.

Vil du gjerne ha kontroll over møtene i konsernledelsen? Styrer du møtene?

Jeg er den naturlige møteleder, og er vanligvis den som strukturerer diskusjonen og trekker konklusjonen. Hvis vi skal gå gjennom regnskapene, er det CFO som styrer det. Er det snakk om markedsaktiviteter, tar konserndirektør Asbjørn Grundt hånd om det. På andre områder og temaer kan andre enn meg ta rollen som møteleder. Det fungerer helt greit med hensyn til hierarkiet.

Er det rom for dialog?

Jeg ønsker å bruke møtet aktivt, ved å genuint lytte og søke forskjellige løsninger, uten å ha bestemt meg på forhånd. Det er min hovedarbeidsform. Noen ganger har jeg allerede tatt en avgjørelse. Da sier jeg ifra om det, slik at vi ikke behøver å kaste bort tiden. Det hender altså av og til, men i utgangspunktet er jeg veldig bevisst på å ikke bestemme meg for tidlig i de fleste sakene.

Hvis man ser på din bakgrunn, er du utdannet fra NTNU, før du blir forsker ved SINTEF. Derfra går veien til McKinsey, der man lærer mye, men ikke nødvendigvis blir en leder. Videre i din karriere er du leder. Har du hatt et talent for ledelse, eller er det noe som har kommet til deg på et spesielt tidspunkt?

Før jeg studerte, gikk jeg Befalsskolen i Forsvaret. Jeg ble den beste i ledelse på mitt kull, så jeg hadde nok litt talent og interesse for det. Jeg fikk praktisert som leder i Forsvaret i ett år, og som leder for opplæring av soldater i tre påfølgende sommerferier mens jeg studerte. Det ga meg en ledererfaring.

På SINTEF og senere i Esso ledet jeg forskjellige prosjekter, der jeg var nødt til å bruke teknikker for å få andre med uten at jeg hadde formell myndighet. Det å være prosjektleder og involvere andre gir også en form for leder trening fra en litt annen vinkel enn i Forsvaret. Jeg tror ikke ledelse er naturgitt, men at noe er talent og veldig mye noe man lærer.

Hva lærte du mest hos McKinsey? Hva var det mest nyttige verktøyet du lærte?

Det var analyseteknikker, det vil si tall, teknikker og logikk, og bevissthet om ulike kommunikasjonsformer, altså analyse og kommunikasjon.

Hva er Statkrafts viktigste visjon fremover?

Det er å være et av verdens ledende selskaper innenfor fornybar energi.

Hvordan blir dere det?

Vi startet jo med norsk vannkraft, og har nå gjennom flere tiår utviklet kompetanse på å bygge vannkraft i andre land. Så vannkraft er den viktigste delen av dette. I tillegg har vi utviklet kom-

petanse på vindkraft og biobasert energi. Vi ser også på nye teknologier, som solkraft.

Vi har altså brukt norsk vannkraft både kompetansemessig og finansielt til å vokse i forskjellige retninger innenfor fornybar energi. Det er også gjort oppkjøp av fornybar energi i mange runder, slik at Statkraft i dag er Europas største selskap innen fornybar energi, og det selskapet i verden som driver fornybar storskala kraftutbygging i flest land.

Tror du solenergi kommer til å spille en stor rolle i deres portefølje i fremtiden?

Jeg tror solenergi kommer til å få en dominerende rolle i hele verdens energiforsyning, og det kommer til å bli distribuert på millioner av hustak og fabrikkbygninger og alle andre steder der du kan plassere disse flatene.

For Statkrafts del tror jeg vi vil ha solkraft-håndtering inne i vårt system, men antakeligvis mest produksjonsoptimalisering. Vi kommer til å koble kraftproduksjon fra solkraft med andre produksjonsformer som regulerbar vannkraft, slik at det blir en kombinasjon mellom fornybar energi og sikker levering av strøm. Foreløpig har vi ikke greid å finne en forretningsmodell for montering av solkraft, der vi er bedre enn andre. Vi produserer ikke dette utstyret, så slik det ser ut nå, blir vår rolle å være systemintegrator.

Hva er den viktigste kapitalen for Norge, sett bort fra oljen?

Jeg tror Norges fordel er på et helt grunnleggende plan. Jeg tror ikke vi har flinkere ingeniører eller økonomer enn andre land. Det som er så spesielt i Norge, er at vi har et velfungerende demokrati. Vi har gode samfunnsmessige verdier som gjør at folk i utgangspunktet stoler på hverandre, slik at du kan ha *quick connections*. Du trenger ikke å bruke årevis på å finne ut om du stoler på den andre personen eller ikke.

Alt dette handler om grunnleggende tillit til samfunnet, og til at demokratiet og retts-systemet fungerer. Vi har en sosialdemokratisk kultur med ikke altfor store ulikheter, verken økonomisk eller klassemessig. Det bidrar til at vi greier å ha et *meritocracy*, det vil si at folk blir verdsatt etter det de gjør og det de bidrar med, og ikke etter den familiebakgrunnen eller historien de har. I tillegg greier vi å løfte de talentene som finnes, uavhengig av deres bakgrunn. Det er altså helt fundamentalt hvordan samfunnet vårt fungerer som gir oss de fordelene vi har.

Grunnen til at Norge greide å utvikle en stor vannkraft- og industrinæring, var takket være gode og kloke politikere i et godt system, som lagde relevante lover. Det bidro til at en

betydelig del av verdiskapingen tilfalt Norge, samtidig som rammebetingelsene var gode nok til å tiltrekke seg utenlandsk kapital.

Dette har man gjentatt senere, i olje- og gassnæringen. Eiendomsretten ble definert ved at man inngikk en avtale med alle land rundt Nordsjøen om hvordan kontinentalsokkelen skulle deles. Avtalen, som definerer norsk sokkel til 200 nautiske mil fra kysten, legger grunnlaget for et rammeverk og et skattesystem som tiltrekker seg utenlandske selskaper som ønsker å investere i Norge.

Alt dette er kloke og politiske reguleringer basert på det samfunnet vi har. Det er fundamentet for at vi kan ansette flinke folk med utdanning fra gode universiteter. Det finnes flere flinke ingeniører i India enn i Norge, men de har ikke den samfunnsmodellen vi har.

Hvordan har ledelse endret seg gjennom de siste 10–15 årene?

I forhold til tidligere har det blitt mye viktigere å være god til å snakke og kommunisere. God ledelse i dag krever at man har mye kontakt med mange miljøer. Det innebærer mye kommunikasjon eksternt, særlig mot pressen. Intern kommunikasjon innad i egen bedrift er også enormt viktig.

Tidligere kunne man mer sitte i små rom, gjøre analysene og ta beslutningene, og så ble

det kommunisert ut gjennom linjene slik at ting skjedde. I tillegg til denne tradisjonelle linjekommunikasjonen er det i dag forventet at en toppleder selv får frem budskapet via personlige kanaler. Vi bruker møter, intern-tv og web, der jeg og andre i Statkraft blir intervjuet eller snakker selv slik at vi får budskapet ut, rettet mot den enkelte leder og ansatte. Det er mye større forventninger knyttet til kommunikasjon i dag enn tidligere.

Hvor stor påvirkningskraft har pressen med hensyn til hvordan dere forholder dere til konkrete spørsmål?

Det er fortsatt sånn at den verdiskapingen vi gjør, må vi stå for selv. Vi får verken hjelp av eller møter motgang fra pressen til å utvikle gode prosjekter og gjennomføre disse. Det har ikke endret seg, det er like viktig som tidligere at vi har kontroll på den business vi driver med. Men fallhøyden om vi gjør noe feil, er blitt veldig mye større.

Det er økt risiko for å skade vårt renommé hvis det skulle oppstå korrupsjonssaker eller liknende. Feil holdninger fra personer i ledelsen, helse- og sikkerhetsutfordringer – alle slike problemstillinger kan stoppe et selskaps utvikling. Årsaken er et at presse og kommunikasjon har stor påvirkningskraft i negativ retning hvis det går feil. Samtidig er det en noe

økt oppside hvis man får det til. Da får man et godt rykte som kan føre til større politisk drahjelp og at man tiltrekker seg flere talenter enn tidligere. Så jeg vil si at pressen har bidratt til en noe økt oppside og mye større nedside, sammenlignet med for 10 eller 20 år siden.

Det eksisterer en holdning blant enkelte om at det er vanskelig å drive butikk utenfor Europa, spesielt i afrikanske eller asiatiske land, uten å ty til korrupsjon. Deler du denne holdningen, eller er det helt utelukket at man skal drive butikk på den måten?

Min oppfatning er at det er veldig høy forståelse fra ledelsen av vestlige selskaper om at korrupsjonsrisikoen, og annen risiko av human karakter, er høy. Den risikoen har vært der hele tiden. Antakeligvis er den reelle risikoen litt mindre nå enn den har vært før fordi det har blitt veldig mye fokus på dette problemet i alle land, og samtidig har økt mediefokus bidratt til å gjøre konsekvensene av å trå feil veldig mye større.

Er Norge for dårlig til å se utover sine egne landegrenser i forhold til hvordan man gjør ting andre steder?

Jeg tror norske selskaper er ganske gode til å sende egne ansatte ut, altså plassere norske talenter og ledere i virksomheter internasjonalt. Så er vi ikke gode nok til å ta hånd om de

samme personene når de kommer tilbake. Det er som å være general når du er ute og bli ser sjant når du kommer hjem igjen. Å bruke den kompetansen ved å skape nye rom og spennende stillinger for de som kommer tilbake, selv om det betyr at man må flytte om på noen i eksisterende stillinger, er norske selskaper gjennomgående relativt dårlige på.

Vi er nok også litt naive fordi vi har den tillitsdimensjonen som ligger i bunn i det norske samfunnet. Flere steder i Norge er det fremdeles sånn at man ikke låser bilen sin om natten fordi det ikke er noen som stjeler biler der man bor. Den store graden av tillit kan bli til naivitet når vi kommer til andre steder.

Jeg tror også vi er litt for lite flinke til å ta utenlandske talenter inn i egen organisasjon, men det er tilfellet i andre land også. Hvis jeg sammenligner Norge med det jeg kjenner til i England, Tyskland, Sverige og Brasil, er vi nok ikke dårligere. Et tysk selskap har gjennomgående tysk ledelse, selv om det er et internasjonalt selskap.

Opplever du at styret tar nok ansvar i dag, sammenlignet med tidligere? Har styrearbeid blitt en popularitetskonkurransen, eller opplever du at styret alltid har sagt det de har følt og ment og tenkt om dine beslutninger? Og hvilken rolle mener du at et styre bør ha?

Det er et misforhold mellom de kravene som formelt sett stilles til et styre i dag, og den tiden de enkelte styremedlemmene har og det styrehonoraret de får. Jeg synes utviklingen går i feil retning, i form av at det stilles mer og mer krav til hva styret skal ha direkte ansvar for, samtidig som styret ikke har muligheten til å bruke mer tid eller gjøre arbeidet på en annen måte enn før.

Vi har en selskapskonstruksjon der de som sitter i styret, ofte kommer fra andre bransjer og andre steder, og har mye annet å drive med ellers. Styret møtes som regel på ni faste styremøter i året, gjerne fem ganger på våren og fire i løpet av høsten. Vi har noen telefonstyremøter i tillegg. Ett av de ni faste møtene er ofte et seminar, som går over halvannen eller to dager, der man går i dybden på strategi, og der alt er forberedt av administrasjonen.

Jeg synes ikke det er riktig å si at styret skal ha direkte ansvar for alt fra helse og sikkerhet, til organisering av bedriften, *succession planning* for ledere, strategi, finansiering, regnskapsrapportering, revisjon, arbeid når det gjelder korrupsjon, *corporate social responsibility* i alle land og liknende. Styret skal påse at ledelsen følger opp alt dette på en god måte. Alle kravene som stilles til et styre i dag, overstiger det styret selv har muligheten til å ta tak i.

Med tanke på den tiden de har tilgjengelig, synes jeg man heller burde spisse styrets rolle og si at de har ansvaret for den overordnede strategien, ansettelse og avsettelse av leder og konsernledelsen for øvrig, og at bedriften har de grunnleggende tingene på plass. Alternativet ville være at vi hadde heltidsansatte styremedlemmer slik man har i Tyskland.

I Norge er aksjelovgivningen blitt strammere og legger mer ansvar på styret, som ikke burde hatt det ansvaret direkte. Styremedlemmene får heller ikke nok betalt. Hvis dette får utvikle seg, kombinert med omdømmesaker og rettsavgjørelser mot styremedlemmer som ikke har tatt nok personlig ansvar, vil man ikke greie å rekruttere flinke personer inn i styrene.

Går du inn for kjønnskvotering i styret?

Jeg er ikke tilhenger av noen som helst former for kvotering, men det har ført til at det er blitt flere kvinner i styrene, og det tror jeg har vært positivt. Men det understreker samtidig det jeg sa tidligere; det henger ikke sammen med at man legger mer og mer ansvar på et styre, når man samtidig krever at det skal være balanse på alle områder. Ikke bare det som går på kompetansen, men også på geografi, kjønn, sosial bakgrunn og alder.

Hva er den verste opplevelsen du har hatt som leder?

Den tøffeste belastningen, rent personlig, var nok å være konsernsjef i Norske Skog da mange fabrikker måtte legges ned. Jeg var på Union fabrikker siste arbeidsdag og holdt en tale til de ansatte der. Det var en sterk personlig opplevelse. Jeg var også på Norske Skogs fabrikk i Steti i Tsjekkia da vi hadde besluttet å stenge hele fabrikkene der nede. Da snakket jeg med de tillitsvalgte og mange av de ansatte. Han som var hovedtillitsvalgt der, sa at selv om fabrikkene kom til å bli stengt, så hadde alle de årene han hadde jobbet i Norske Skog vært de beste årene i hans liv.

Det å måtte forholde seg personlig til mennesker som blir utsatt for beslutninger om at arbeidsplassen deres blir lagt ned, er nok det som har vært det tøffeste. Men det skal heller ikke være lett å ta slike beslutninger. Jeg tror det blir helt feil om man utvikler en lederkultur som er for kynisk. Man må ikke la være å ta de beslutningene som er nødvendige for å omstille virksomheten og eventuelt legge ned arbeidsplasser, men det må gjøres med stor respekt for de menneskene det angår. Å hjelpe de ansatte med å skaffe ny jobb er et viktig tiltak, slik at man ikke bare tenker på en nedleggelse som en strategisk beslutning og et pengespørsmål.

Har du fått mange vennskap gjennom næringslivet?

Jeg har veldig mange bekjente, og noen få ekte venner fra næringslivet. Det vil si at jeg kjenner mange som jeg har stor glede av, men det er bare noen få jeg har et nært forhold til. De fleste av mine venner har jeg fra aktiviteter som ikke har noe med jobb å gjøre.

Er du et privat menneske? Hva frister mest når du har fri; å sitte på en Michelin-restaurant med din kone eller å kose deg i sofaen med film og godteri?

Vi har et sommersted på Sørlandet og en liten hytte i Nordmarka på 48 kvadratmeter. Dit liker vi å dra. Der har vi beina i sofaen og fyr i peisen. Vi kunne ha kjøpt en stor hytte, men det er ikke det vi vil ha. Vi vil ha nærhet til enkle ting. Så liker jeg å løpe og gå på ski, og av og til en tur i operaen og spise på fine restauranter. Vektingen for min del er 80 prosent av det enkle og innimellom noe mer luksuriøst som også gir glede.

Hva synes du om hodejegere?

Vi bruker selv rekrutteringsfirmaer, i dialog med HR-direktøren, og jeg synes det er veldig nyttig for å ansette de rette personene. Det gjelder stillinger på flere nivåer, ikke bare helt øverst. Noe av det viktigste vi gjør som ledere, er å rekruttere riktig. Det å få kapasitetsmessig og kompetansemessig hjelp til det er nyttig.

Er hodejegeren overbetalt?

Nei, jeg tror de honorarene vi betaler er akseptable.

Hva er forskjellen på et godt og et dårlig rekrutteringsfirma? Hva legger du vekt på når du skal velge et hodejegerfirma?

Jeg legger vekt på at jeg selv får en god kjemi med personen. Jeg tror også det er litt feil å snakke om gode eller dårlige firmaer. Jeg tror heller det finnes gode og dårlige headhunters, akkurat som med konsulenter. Å få en god relasjon og at vedkommende skjønner vårt behov, og at selskapet har et system som gir dem et godt tilfang av kandidater, er viktig. Det viktigste er at vedkommende har evnen til faktisk å plukke de beste talentene.

I tillegg er det stor forskjell på hvordan de kandidatene som *ikke* får jobben blir behandlet. Jeg har sett flere eksempler på at de ikke får en god tilbakemelding. Hvis de som har søkt en jobb hos oss, aldri hører noe tilbake, eller hvis de som har vært til intervju, får en kjølig og kald tilbakemelding, mister vi omdømme. Det å ta vare på alle de som ikke får jobben, er viktig. Hvis jeg bare skal ta en kjapp test på om et headhunterfirma er godt eller dårlig, ringer jeg to stykker som ikke har fått en jobb og spør hvordan de ble behandlet. Det er veldig nyttig info.

Hva byr livet på når du en gang er ferdig med denne jobben?

For mange år siden bestemte jeg meg for ikke å drive langtidsplanlegging av eget liv. Jeg er såpass privilegert at jeg kan drive med det jeg trives med. Det må ha en langsiktig mening og være intellektuelt utfordrende. Jeg passer på å drive med noe som er spennende og har et meningsfullt formål. Stillingen som konsernsjef i Statkraft er svært spennende, og jeg har ikke planlagt å bytte jobb.

Nå lager jeg halvårsplaner for meg selv når det gjelder å få ting gjort, men begrenser meg til det. For meg gir det et bedre liv enn hele tiden å ha mitt mentale fokus langt frem på egne vegne.

Odd Ingar Skaug

Hvordan har ledelse endret seg gjennom de siste ti årene?

Kravene har endret seg. En leder i dag har fått mange tilleggsdimensjoner i forhold til hva man hadde for ti år siden. Det er mer systematikk og dokumentasjon av nå dag enn tidligere. Ledere i dag er nødt til å ha et større overblikk, de må ha mer 360 graders oversikt enn tidligere. Før kunne en leder ha en styrke på en mindre del av helheten og likevel klare seg. Det går ikke i dag. En leder må kunne orientere seg 360 grader for å håndtere oppgavene.

Hva er dine viktigste karaktertrekk som leder, og hva karakteriserer en god leder?

En god leder må være genuin – det vil si at du er forutsigbar, at du er deg selv, og at du evner å få mennesker med deg. Disse egenska-

pene henger sammen. Hvis du ikke er genuin, får du heller ingen med deg. Det må være konsistens. Det er viktig. I tillegg bør man være relativt oppegående på mange temaer, litt avhengig av hvilken type bedrift man har.

Man må også kjenne driverne i butikken. I dag er det blitt vanskeligere å komme inn som generalist og lede en bedrift veldig bra. Du må kjenne butikken din og kjenne driverne veldig mye bedre i dag enn det du måtte tidligere. Så må du ha evnen til å få med deg folk. Det er kanskje viktigere enn noen gang. Forholdet mellom leder og ansatt er viktig for å få folk til å bli værende fremfor å finne seg noe annet å gjøre. I dag er det krig om å få tak i de beste talentene. Den krigen blir ikke mindre, så det er viktig å ha en kultur og en filosofi som gjør at man beholder og tiltrekker seg gode mennesker.

Foretrekker du lang utdannelse eller en pragmatisk bakgrunn?

Det finnes det ikke noe fasitsvar på. Det er ikke noe galt med lang utdannelse, men det er absolutt ikke en nødvendighet. Jeg tror ikke en som har studert i 15 år, nødvendigvis er bedre skodd for en lederjobb enn en som har studert i 5 år. Det er ikke noen ulempe å ha et studium i bunn, men det er mange ledere som har klart seg veldig bra uten utdanning. Rent statistisk

vil jeg tro at det er flere med en grunnutdanning i bunn som kommer langt, enn de som ikke har utdanning. Så det er tydelig at en viss form for utdanning er viktig.

Jeg tror at lederskap er noe du bør få erfaring med i ikke altfor voksen alder, for man må lære seg å kunne lede. Man bør også ha påfyll underveis, og man bør sørge for at man er involvert i prosesser som gjør at man lærer seg selv å kjenne. Hvis du ikke kjenner deg selv, ikke vet hvordan du reagerer eller virker inn på andre, har du et problem med å lede andre. Det er kanskje noe av det viktigste.

Er det blitt vanskeligere å være styremedlem i dag, sett i lys av mediefokuset på hvilke beslutninger som tas?

Som vanlig styremedlem tror jeg ikke mediefokuset er noe problem. Det kan ha en effekt i enkelte tilfeller, hvis man sitter som styreformann. Samtidig er det klart at det blir stilt større krav enn tidligere. Styremedlemmene har et større ansvar, og det stilles flere formelle krav. Det betyr at du må inn i prosesser som er mye tyngre enn det var tidligere. Du må være klar over og jobbe med det ansvaret.

Det er mer formalisme rundt styrearbeidet i dag, og det har skjedd mye i de senere årene. For det første er styremedlemmene gjennomgående bedre forberedt til styremøter i dag.

Jeg husker hvordan jeg kunne komme på styremøter tidligere og folk åpnet styredokumentet på møtet. Jeg sier ikke at jeg har gjort det, men jeg har opplevd det. I dag synes jeg ikke at jeg ser det. I de aller fleste styrene jeg sitter i, kommer folk godt forberedt. Jeg vil faktisk påstå i alle styrene.

Trengs det flere unge i styrene?

Som i en ledelse er det bra hvis et styre har mangfold ved å ha yngre og eldre krefter sammen. Det er fornuftig. Det er også viktig å ha kvinner og menn i et styre. Jeg tror ikke på kjønnskvoltering, det har ikke vært noe heldig. Det beste er å få til et styre der kvinner og menn jobber sammen i skjønn forening. Løsningen er ikke å tvinge det inn. Først og fremst må man være kvalifisert. Den prosessen som er gjennomført i Norge, har gitt kvinner plass i styrer som de ikke nødvendigvis er kvalifisert for, fordi det har vært et så utrolig fokus på å få kvinner inn i styrene. Jeg har også en følelse av at det er de samme kvinnene som går igjen.

Det man ønsket, var jo å kvitte seg med *The Old Boys' Club*. Vi har ikke noen *The Old Boys' Club* lenger, den har jeg faktisk ikke sett i det hele tatt. Det vi har fått nå, er en *Girls' Club* isteden.

Hva mener du om å bruke 30–40 millioner

kroner på granskingsrapporter i styrer for å finne ut hvem som har ansvaret?

Det er tull. Hva er det godt for? Det er viktig å ha åpenhet i styret, som gjør at man vet hva som skjer. Den åpenheten bør man jobbe med i ethvert styre. Styrene bør også evaluere seg selv. Det er styret, sammen med administrasjonen, som er best egnet til å vurdere egen innsats. «Hvor effektive er vi?» Det spørsmålet bør stilles. I tillegg finnes det formelle evalueringssystemer.

Tror du på det?

Hittil har ikke jeg sett et eneste formelt evalueringssystem som har fungert godt. Det som har fungert best, er åpne dialoger i styret, der vi diskuterer hvordan vi fungerer som styre. Det tror jeg er det beste.

Hva har vært din vanskeligste beslutning som leder eller styremedlem?

Det tøffeste å kvitte seg med er administrerende direktør. Det er vanskelig og ikke noe hyggelig. Det skal det ikke være heller.

Har du kunnet ha sosial omgang med dem etterpå?

Det har ikke vært altfor mange sanne saker, og jeg har hatt kontakt med dem etterpå. Nylig hadde jeg et møte med en vi hadde bedt om å gå. Det var i et selskap der jeg sitter i styret, og det var en åpen og grei dialog. Generelt har jeg

ikke så mye sosial kontakt med dem jeg sitter sammen med i styrene. Noe kontakt har jeg, men det er mer på et profesjonelt enn et sosialt plan.

Hva er det viktigste i livet ditt?

Det viktigste i mitt liv nå er å få være med på noe som er spennende og utviklende. Jeg er opptatt av å bidra til utvikling av mennesker. Jeg prøver gjerne å hjelpe unge mennesker med rådgivning og dele min erfaring med dem. Det gjør jeg en hel del av – det er faktisk viktig for meg – og det er mange som kommer til meg og spør. Jeg er også veldig glad jeg har et godt og solid familieliv med mine barn, barnebarn og svigerdøtre.

Hvordan har du klart å bygge karriere og samtidig forbli sammen med din kone?

Det er mye takket være henne. Hun har stilt opp og vært støttende og lojal hele veien.

Ville det gått hvis hun også var karrierekvinne?

Med tre barn og så mye som vi har flyttet rundt, tror jeg det hadde vært en utfordring.

Tror du at begge i et hjem kan jobbe 60–70 timer i uken uten å påvirke familielivet?

Det tror jeg blir veldig vanskelig. Hvis begge skal jobbe 60–70 timer på hver sin kant, blir det ikke noe særlig familieliv. Det blir vanskelig å forene, da skal du være skikkelig tusen-

kunstner. 60–70 timer er mye, og det er ikke uvanlig. Det tar veldig mye krefter av deg, og jeg tror også at det tar vekk fokus. Den største utfordringen er kanskje ikke tiden det tar, men din mentale tilstedeværelse. Man blir jo ofte veldig åndsfraværende. Dette er faktisk en av mine styrker – at jeg har greid det.

Har du kunnet ha fri når du har fri fra jobb?

Når jeg har kommet hjem, har jeg lagt jobben til side. Det tror jeg min kone kan bekrefte. Jeg lever veldig mye her og nå.

Tror du teknologien gjør det vanskeligere i dag?

Ja, jeg tror det er veldig mye vanskeligere. Teknologien innebærer en forventning om at man må være tilgjengelig til enhver tid. Du kan si at e-post er en velsignelse, men det er også en forbannelse. Det er det ingen tvil om.

Skal en medarbeider være tilgjengelig hele tiden?

En medarbeider bør være tilgjengelig til et visst punkt. Man bør ha muligheten til å få tak i en person. Men det er ikke slik at man skal kunne få tak i en person til enhver tid. Man må kunne skru av og ha tid for seg selv. Hvis ikke, tror jeg livet blir helt meningsløst.

Vi styrer nok mot en tilværelse der man er mer og mer tilgjengelig hele tiden. Jeg tror ikke

det er spesielt heldig. Mange trenger tid for seg selv til å bearbeide ting. Hvis du greier det – uten å tenke på at du må være tilgjengelig hele tiden – vil du kunne bearbeide ting som på sikt vil gi deg bedre løsninger.

Hva synes du om lønnsnivået til både unge og toppledere?

Vi har møtt nyutdannede med mastergrad i økonomi fra London School of Economics som forventer en lønn på 1,4 millioner kroner.

Det er synd. Hvis markedet er villig til å betale det, så er det slik det ender, men jeg tror ikke det er noe bra.

Er det bærekraftig for norsk økonomi?

Nei, overhodet ikke. Norge er blitt altfor dyrt. Jeg tror Norge er i ferd med å kjøre seg litt over kanten. Det er ikke helt ulikt det man gjorde i Danmark i midten av 1980-årene, hvor man sa at «Nå kjører vi Danmark til helvete på første klasse». Vi er der nå i Norge. Å ta en øl eller kjøre taxi i Norge er helt hinsides dyrt. Vi kan ikke holde på sånn. Det kan komme til å smelle.

Hva tenker du om hodejegerer?

Jeg tenker begge deler. Det kommer an på der genuin og god du er. Hvis du er god og genuin i det du gjør og har grunnleggende verdier på plass, og du er ærlig og redelig i alle sammenhenger, da fyller hodejegerne en

kjempegod funksjon. Absolutt. Men så har du de som er mer kjappe og profitorienterte. Hvis orienteringen ligger på profitt til enhver tid, og ikke så mye på kvaliteten, blir det veldig galt.

Hvis du skulle bruke en hodejeger i forbindelse med en ansettelse, ville du foretrekke å betale en prosentvis andel av lønnen det første året eller et fast honorar?

Det kommer an på honoraret.

250 000 kroner.

Da ville jeg betale honoraret. Det virker mer forutsigbart. Man er jo vant til at man har begge modeller. Det koker ned til hvor god hodejegeren er. Det viktigste er at hodejegeren bygger opp en relasjon som gjør at kunden vet hva han får. Og kan stole på det han får. Det er viktig. Det er også viktig å være ordentlig og redelig forbindelse med evalueringen. Hva brakte man inn av kandidater, og hvilke vurderinger gjorde man? Slik får kunden anledning til å være med å vurdere hva som var bra og dårlig med ulike kandidater.

I alle sammenhenger er jeg ekstremt tilhenger av å ha et åpent system der jeg får feedback. Jeg vil ha feedback av mine kunder, det har jeg bedt om i alle år. Jeg vil ha feedback fra mine ansatte, og jeg vil ha feedback fra mine ledere. Bare på denne måten kan jeg gjøre noe

konstruktivt ut av situasjonen jeg er i og skape kontinuerlig forbedring. Det gjelder både av meg selv og det jeg gjør.

Hva tenker du om HR-avdelingenes ansvar når man har brukt en hodejeger? Tar HR for lite eller for mye ansvar? Det er jo egentlig HR som bør ansette folk?

Jeg synes lederen, som er ansvarlig for området, bør ansette. Jeg har ikke tro på en HR-avdeling som ansetter på vegne av andre. Det er ikke noe morsomt å få en person servert. Man vil gjerne vite hvem man får, så lederen må inn på banen. Det har jeg alltid gjort, jeg kan ikke se noen annen måte å gjøre det på.

Hvor langt skal man skal gå i bakgrunnsjekk av folk? Teknologien i dag gjør jo at jeg kan finne ut alt. Hvor går grensen? Hva har betydning og hva har ikke betydning?

Jeg synes man skal titte på om vedkommende har rent rulleblad. Hvis man skal stemple en person fordi han har mistet jobben, har man gått for langt. Det er mange mennesker som har mistet jobben som kan være godt kvalifisert til å gjøre andre ting. Eller de kan være kvalifisert til tilsvarende jobb et annet sted, for dette har ofte med kjemi å gjøre.

Man gjør ikke nødvendigvis sunnere vurderinger selv om man sitter høyere opp i systemet. Det finnes en god del arrogante

toppledere. Det kan hende feilen ligger mer hos dem enn hos den de prøver å kvitte seg med. Disse tingene bør man ta inn over seg når man er hodejeger. Ingen er diskreditert fordi man har mistet jobben noe sted. Det er vi ikke bevisste nok på i Norge. I USA er ikke det noe problem. Hvordan de gjør det på kontinentet, vet jeg ikke, men det er mer åpent i Danmark også.

Det finnes også ekstreme eksempler. Å drikke en flaske whisky om dagen diskrediterer de fleste. Du kan heller ikke leve med en leder i ditt system som stadig har nye partnere, og gjerne andre enn sin ektefelle.

Men Kennedy gjorde det ...

Ja, han gjorde det. Men det er ikke bra. Det får så forferdelige konsekvenser, så det er bedre å unngå det. Det er en ting vi må bite oss merke i: Det gikk an å gjøre ting i gamle dager som ikke går an i dag. Det stilles andre krav til ledelse. I dag må man nok være litt mer stringent enn tidligere. Man skal heller ikke underverdere at man har et rykte.

Eivind Reiten

Hva legger du vekt på når du skal rekruttere mennesker?

Når jeg leser søknader eller introduksjonsbrev fra kandidater – flinke personer – så synes jeg det nesten er umulig å få tak i hvem de er. De er retusjert, slik vi sitter og retusjerer bilder av oss selv som vi legger ut på Facebook og LinkedIn. Det var min kone som sa at vi gjør disse jobbsøkerne til skuespillere i sin egen søkeprosess. Jeg har snakket med en dame som jeg vet er veldig flink, som hadde søkt på et *internship* og vært på intervju. Selv følte hun at det gikk veldig bra, men hun fikk ikke jobben. Jeg spurte henne hvilke tilbakemeldinger hun hadde fått. Jo, de så ikke helt den røde tråden i hennes liv. Hvem i himmelens navn er det som har en rød tråd i sitt liv? Jeg skal vel alltid kunne greie å lage en hvis noen sier at

jeg må gjøre det for å få lov til å komme inn i et selskap. Men jeg tror det er noe som er i ferd med å skje. Vi må bare tilbake og akseptere at der vi er nå, er en sum av tilfeldigheter, og selvfølgelig noe dedikasjon og dyktighet og karakter.

Og forhåpentligvis også interesse ...

Ja, veldig mye er drevet hva vi er interessert i. Det orker vi å bruke tid på og da blir vi gode til det.

Når starter en typisk dag for deg?

Den starter kvart over seks nesten hver morgen, enten jeg er hjemme eller på reise. Da er det full fart, og jeg er en person som heller begynner på kontoret klokken seks enn å sitte til klokken ti om kvelden. Jeg liker den måten å snu døgnet på.

Har du en fast rutine som du gjør hver morgen?

Jeg reiser jo mye, men når jeg er hjemme, er min faste rutine ganske grei. Jeg har mine to hunder som skal luftes, så er det frokost og så er det off. Jeg slurver aldri med frokosten.

Er du gift?

Ja, jeg har bodd sammen med samme dame i 40 år. Vi giftet oss ikke før for 15 år siden, men jeg har faktisk bodd sammen med henne siden 1976. Hun har bidratt til at jeg aldri har blitt gjest i mitt eget hjem. De som måtte ha et

medieskapt bilde av meg som sjef og *chairman* og politiker, og som tror at jeg kommer fra et hjem der andre tar seg av alt, tar helt feil. Det er jeg som vet hva vi har i fryseren hjemme. Jeg passer på de tingene, i like stor grad som henne. Hun har sin jobbbrytme, så det var for eksempel jeg som tok opp middagen til i kveld fra fryseren da jeg stod opp i morges. Den slags tror jeg er viktig. Å være sjef, men bare være gjest når du er hjemme, har jeg ikke noe tro på .

Oppløvede du det selv hjemme hos dine foreldre?

Nei, jeg har en far som har vært fisker all sin tid, mens min mor drev gården. Det var konvensjonelt, men de utgjorde et arbeidsfellesskap. Det blir jo fort en annen diskusjon, men arbeidsfellesskapet fungerte tidligere veldig godt i familier der også barn deltok. Det fellesskapet er på mange måter borte. Nå må man reise bort sammen, og man må planlegge noe i fellesskap, for ellers er man ikke sammen om noe felles prosjekt lenger. Selv har jeg vokst opp med et slikt fellesskap.

For å ta en annen arena; de problemene folk har i sine ekteskap handler ofte om å kommunisere og være sammen. Måten arbeidet er organisert på, har aldri tvunget dem til å finne en måte å fungere på – da tenker jeg

på å dele arbeid, ansvar og plikter utover det som handler om barn og få huset til å fungere. I det arbeidsfellesskapet jeg vokste opp i, vokste vi sammen på en helt annen måte. Vi var avhengige av hverandre, at man fôret kyrne, at en annen melket, og at noen kjørte melken til meieriet, og at en annen vasket opp. Arbeidet hadde sin egen rytme. Det oppsto naturlig nok en del gnisninger, men også en annen grad av avhengighet der alle så verdien av hverandres arbeid. Nå ser man jo til nød bare utskrift av lønnskontoen.

Hvordan har ledelse endret seg gjennom de siste 10–15 årene, for eksempel når det gjelder rapportering til styret?

Den største forskjellen handler om hvordan styrene arbeider. Styrene er mye tettere på den forretningsmessige utviklingen i selskapene nå enn de var for 15 år siden. Ledelse og styret har dermed kommet nærmere sammen. Det som i dag blir sett på som en naturlig rapporteringsform, ville for 15–20 år siden blitt sett på som en alvorlig innblanding fra styret og ville antakeligvis ikke ha fungert. Det er kortversjonen av det.

For de store selskapene har det nok betydd at de bruker mer tid mot sine styrever. Når det gjelder hvordan ledelse fungerer nedover, altså hvordan man leder selskaper i dag, tror jeg ikke det er snakk om så store forskjeller. Vi

bruker derimot nye begreper. I dag snakker vi mer om involvering og team. Men vi jobbet sammen i team i Hydro for 15 år siden også. Vi forsto at vi måtte gjøre ting sammen, selv om vi manglet det velutviklede vokabularet man har i dag.

Jeg tror vi av og til overdriver endringene bare fordi vi har funnet et språk som gjør at vi *snakker* mer om det. I dag snakker vi om en lærende organisasjon, vi snakker om *team spirit*, *team orientation* – alle disse tingene. Dette drev vi jo med i 1990 også, uten at vi hadde alle disse ordene. Jeg sier pass på! For det ble utført mye god ledelse før seminarspråket tok ledelsen. Seminarspråket ble utviklet fra 1990, men forskjellene er mindre enn vi tror.

En av de endringene jeg ser, er måten vi kommuniserer på. Det har gjort oss mindre avhengige av å være samme sted for å jobbe sammen. Det er bra på én måte, men på den annen side tilbringer man mindre tid sammen. Da får man færre muligheter til å drive «bordtennis» i form av at jeg foreslår at vi gjør det slik og du foreslår noe annet. Når du sender meg en mail med et forslag om hvordan noe skal gjøres, ser jeg på det mens jeg sitter på T-banen og tenker at det virker greit og svarer «ok». Den formen for enveiskommunikasjon tror jeg svekker kvaliteten i en del beslutninger.

Det blir for lite refleksjon og for mye *action*. Det har forandret seg ganske kraftig.

Jeg opplever at jeg er gammeldags. Når vi er enige om at vi skal ha et møte klokken halv ni, så stiller jeg opp som avtalt. Men det er ingen andre der! Så kommer noen inn med en telefon med beskjed om at én ringer inn fra New York, og de to andre er i London. Og så er det en som har landet og er på vei inn fra flyplassen, og folk er spredd på alle kanter. I noen sammenhenger kan det fungere greit, men i mange sammenhenger tror jeg kvaliteten svekkes. Jeg tror ikke man kan lede over tid bare ved å få inn stemmer fra universet, det har jeg ingen tro på.

Er det fordi topplederen i dag skal være en stor retoriker overfor styret og pressen, og fordi kommunikasjon er en av hans viktigste funksjoner? Det er jo mye fokus på hva topplederen gjør og hvordan han fremstår.

I de største selskapene, som utgjør et lite mindretall, er det nok et element av det. Men jeg tror det er like mye fordi vi er redde for å reise oss opp og si at «vi kan ikke styre på denne måten»! Vi må sette oss ned og bruke tid sammen, vi må reflektere ordentlig sammen. Vi kan ikke bare ha en på telefon derfra og en som har sendt en mail med beskjed om at det ser greit ut – det vil si en fragmentert ledelse

der alle tilsynelatende er involvert, men veldig få lar seg involvere. Det tror jeg ikke fungerer.

Du kan godt si at ledere må være retorikere, men jeg synes de er dårligere og dårligere til det. Toppledere i dag er mye mindre å høre på enn toppledere for 20 år siden. Toppledere i dag kan du jo nesten ikke gi noen annen oppgave enn å fortelle om sin egen bedrift. Da drar de frem sine *powerpoint*-presentasjoner og forteller om utviklingen og viser søyler som peker oppover. Og så har de en foil med *challenging markets* og en med respons på *challenges*, og alt det der som er helt vanlig produsert. Å be en leder om å gå på scenen og reflektere over sin bedrift i samfunnet som helhet – hva er det som skjer med oss, og hva er det som skjer med virksomheten – det blir bare dårligere og dårligere.

Tror du det er fordi de er redde for å få kritikk, eller tror du det er fordi de tror styret eller aksjonærene eller omgivelsene forventer det av dem?

Jeg tror det er begge deler. De tror det er det som er forventet, og de ser heller ikke at andre som har gjort det, har tjent noe særlig på det. De har jo snarere tatt noen smeller. Så da tenker de kanskje at «det er veldig bra at noen sier ifra om dette, men den jobben tar ikke jeg». Og styret sier: «Vi burde kanskje ha

sagt at keiseren ikke har noen klær, men det er jo ikke vår rolle» Alle tenker jo bare at «det er ikke min oppgave».

Når jeg har sagt fra høyt om disse tingene i mediene, har jeg selv opplevd at det kommer folk som sier til meg at det er bra jeg sier ifra. «Det er så godt at dette blir sagt» eller «det var et viktig innlegg», men de gjør det ikke selv. På en måte er det rasjonelt å ikke si noe, for da får du være mer i fred. Du kan holde på med dine *powerpoints* og snakke om *challenges* og *opportunities* og *emerging markets* og alt det der, og si at «vi har hatt noen utfordringer». Det er jo nyttedrevet, det er snakk om rasjonelle mennesker som tar rasjonelle beslutninger. Å si ifra så kraftig at man skaper noen rystelser, kan gjøre det vanskeligere å gjøre jobben.

Jeg opplevde det en gang iblant i Hydro når jeg tok til motmæle. Da fikk jeg det jo som jeg ville, men det hendte at det oppsto så kraftige rystelser at vi kunne få problemer med å holde på. Neste gang forbinder de deg med en som skal skape konflikt. Da kan du bli en person som de skal ta neste gang. Så det er ikke irrasjonelt å være tilbakeholden.

Det sikreste er å holde kjeft?

Det er på en måte det sikreste å holde kjeft. Du må på en måte være en person som liker å

ta noen fighter, hvis du ikke vil ende opp blant massene.

Skal man være politiker for å være CEO?

Nei. Men skal man være CEO for et større selskap, bør man ha et blikk for hvordan ens egen virksomhet fungerer i samfunnet. Man bør føle et ansvar for at den bedriften også tar noen samfunnsoppgaver som kan være ubehagelige. Jeg førte en gang en rettsak i Hydro etter at Stortinget hadde truffet et vedtak som jeg mente var ugyldig. Jeg sa at jeg ikke aksepterte at Stortinget i plenum kan treffe et slikt vedtak og la det gjelde for Hydro. Det demokratiske systemet er basert på at selv Stortinget må ha en lovhjemmel for det de gjør. De kan riktignok gjøre en lovendring, men da må de endre loven.

Jeg tror jeg fikk 500 henvendelser fra folk som sa at jeg måtte være gal, man går ikke til sak mot et stortingsflertall. Vi vant saken på alle punkter, selvsagt, fordi det var en ganske åpenbar sak. Det at Stortinget senere endret loven slik at de kan gjøre dette, synes jeg er helt greit. Hvis noen sier til meg: «Dette er ikke lurt å gjøre!» Nei, antakelig er det ikke det. Men hvis ikke en stor bedrift som Hydro, med ressurser og kompetanse, skal si ifra, hvordan skal da Petter Hansen si ifra? Vi må føle det ansvaret, og da må vi av og til sette foten ned.

Det samme sier jeg til bedrifter som er utsatt for jag rundt korrupsjon og andre ting: La retten avgjøre om dere har gjort noe galt, ikke bare legg dere flate og be om forlatelse, synd at vi gjorde dette, betal og løpe unna. For du er en stor og rik bedrift, ikke en minstepensjonist som bare må bøye nakken. Bedriftens rolle i samfunnet har jeg vært veldig opptatt av, men det har ikke alltid vært like lurt, for jeg har måttet ta noen *fighter*.

Du har selv opplevd å bli mistenkeliggjort. Hvordan påvirket det deg?

Jeg vet ikke om det påvirket meg så veldig, fordi jeg var så trygg på det jeg hadde gjort. Jeg visste jo at min egen sti var veldig ryddig, selv om jeg fikk mye kjeft. Det jeg har lært mest av, er at når det først begynner å blåse rundt disse tingene og man kommer i fight med det politiske systemet, så kjemper man mot et system som ikke holder seg til sannheten. Der opplever jeg nok det som man litt spøkefullt sier: «Sannheten er noe man tar frem når man har bruk for den, ellers ikke.» Det å være enige om noe den ene dagen, for så å oppleve at de bare løper fra det dagen etter ... Jeg har jo selv sittet på begge sider av bordet, og visste at det alltid finnes elementer av usannhet. Men når jeg selv ser hvor mange prestere, da tenker jeg at jeg

visste at det var ille, men at det var så ille, det trodde jeg ikke.

Var det personlige venner som skuffet deg?

Jeg vil kanskje ikke si personlige venner, men det var personer som visste veldig godt hva jeg sto for ... Når du leder et selskap i så lang tid som jeg gjorde, som er så stort og så sentralt, så er 98 av 100 dager preget av at ting går bra, og du får applaus. Så vi må ikke forstørre opp et par uker med blest i løpet av en tiårsperiode. For meg var ikke dette noen veldig stor sak. Det har ikke forandret min personlighet på noen måte. Det som interesserer meg fra et ledelsesperspektiv, er at du på den ene siden har styret, som tar beslutninger. Dette gjelder særlig når det gjelder lønn og bonuser og opsjoner, som det blåste mye rundt en periode. Styret tar disse beslutningene og tildeler deg lønn eller goder. På den andre siden har du et politisk system som plutselig skriker veldig opp om dette. Selv står du i midten. Du må jo være lojal mot styret, det er jo styret som er din oppdragsgiver. Og så skriker alle at «du må si ifra deg ditt og datt!». Jeg prøvde å si at jeg må legge til grunn at styret har tildelt meg dette fordi de mener at dette er i selskapets interesse. Da kan ikke jeg bare si at jeg setter en strek over den beslutningen som styret har tatt fordi det er noen som ikke liker

den. Jeg har min lojalitet overfor styret, men det skjønner de jo overhodet ikke.

Fikk du full støtte fra styret? Vi har jo sett eksempler på at det ikke har skjedd ...

Ja, det var jo styret som hadde tatt beslutningen i denne saken med lønn og opsjoner, så de sto bak meg, selv om det alltid er noen i styret som er mest opptatt av å redde seg selv. Jeg hadde ingenting å utsette på styret, men styrets leder ble kastet.

Hvis vi ser på energisektoren generelt – tror du det er mulig å være et så stort selskap som Hydro er i Norge, og operere på verdensscenen uten å bruke korrupsjon på en eller annen måte?

Jeg må svare på to måter: Jeg tror ikke det er mulig å være det uten at du fra tid til annen blir utsatt for ganske utfordrende undersøkelser og påstander om at du er involvert i korrupsjon. Men jeg tror det går an å være det uten å begå straffbare handlinger. Vi snakker om et veldig stort spenn – alt fra å arbeide med enkeltpersoner som man egentlig ikke liker å samarbeide med, særlig i land som har en forretningsførsel du ikke liker. Men det er langt derfra til å begå straffbare handlinger etter korrupsjonslovgivningen. Jeg mener at det går an å unngå den biten. Hydro har jo ennå ikke endt opp i noen korrupsjonssak ved at det er påvist straffbare

handlinger gjennom de 110 årene selskapet har eksistert. Vi har heller ikke unngått at selskapet har blitt grundig undersøkt.

I all diskusjon om korrupsjon må vi også huske på at vi fikk en ny korrupsjonslovgivning i 2004. Det er nok ikke mange som tidlig nok var klar over hvor kraftig loven ble skjerpet inn. Ting som var normal praksis tidligere, ble fra og med 3. juli 2004 definert som alvorlige lovbrudd. Det var det nok mange som var for lite oppmerksomme på, og i ettertid har vi sett mange saker som daterer seg tilbake til den tiden. Nå tror jeg dette er i ferd med å justere seg. Samtidig er det viktig å skille mellom det at det blir reist spørsmål om korrumpert adferd og det å begå straffbare handlinger.

Vi har eksempler på både godt og dårlig lederskap i slike sammenhenger. En dårlig leder bruker sine ansatte for å beskytte sin egen posisjon, og av og til må bedriften kaste noen til ulvene. Styrer er ofte feige i slike sammenhenger, de vil gjerne at man ofrer en eller annen slik at ting kan roe seg. Men en god leder snakker med sine ansatte. Det er veldig mange som blir usikre i slike prosesser, og som lurere på om vi virkelig har vært involvert i noe slikt. I en periode tror jeg alle lurere på om de har gjort noe galt, for da skrives det i avisene, og man får rapporter. Da ser det ut som om

alt er galt. Hvis du da ikke er der som leder og viser litt omsorg, går det galt.

Selv valgte du å ikke kaste noen?

Jeg sa: «Hvis dere skal kaste noen, så er det meg. Jeg blir ikke med på noen lettvinne løsning.» En av advokatene som så på dette, sa etterpå at jeg var som en maur. Jeg var alltid rundt for å beskytte mine ansatte. En annen sa til meg at hvis jeg bare hadde ofret én, ville presset ha lettet. Men vedkommende hadde jo ikke gjort noe galt! Antakeligvis hadde det vært lettere for meg personlig hvis folk hadde sagt: «Ja, han måtte bare ta noen grep der.» Men jeg gjør jo ikke det fordi noen stiller spørsmål ved handlinger som er utført av folk som har gjort jobben sin. Andre ledere velger den motsatte løsningen. De kaster folk for å fremstå som handlekraftige. Det er etter mitt syn feighet.

Den rettferdigheten du praktiserer, stammer kanskje fra din tid som politiker? Når bestemte du deg for å gå til det private næringsliv?

Jeg har alltid trivdes best når jeg kan arbeide meg ned i saker, bruke tid på å forstå dem og se sammenhengene. I politikken er du i mye større grad en skuespiller der du skal selge et budskap. Det har bare blitt mer og mer av det, det var bare småtterier da jeg holdt på. I dag er

de politikerne som vinner frem gode til å *selge* politikk, ikke til å *skape* politikk.

Jeg ville skape resultater og politiske løsninger, og forhandle frem kompromisser der det var nødvendig. Som ungdomspolitiker inngikk jeg kompromisser som det ble skrevet mye om, og hvor alternativet var at vi bare skulle holde fast i firkantede prinsipper for så å tape eller vinne. Jeg mente det var bedre å få vernet to vassdrag enn ikke å få vernet noen. Rent prinsipielt kunne jeg mene at vi burde verne seks vassdrag, men resultatet av forhandlingene ble at vi fikk vernet to.

Det går an å mene at man skal ha en tilnærming. Da vi kom dit i politikken at vi kunne finne løsninger, trivdes jeg godt. Men det passet meg ikke å gå inn i det politiske liv og ta del i den delen av politikken som jeg mener er mindreverdige. Da ville jeg inn i næringslivet i stedet. Ikke fordi jeg liker det bedre, men det er en læringsform som passer meg bedre. Det er derfor jeg liker så godt å lede slike arbeidsstrømmer som jeg gjør i Olje- og energidepartementet. Det er et fordømt stort arbeid, men jeg trives med å grave meg ned i et par år og forstå sammenhengene og kunne si at «jeg hører hva du sier, men det er ikke slik». Å se på tallene, sammenhengen og utviklingen. Det er da jeg trives.

Og jeg føler glede når jeg kan formidle min kunnskap til andre og få dem med meg fordi dette er noe jeg faktisk vet, noe jeg forstår. Det er jo litt barnslig, men jeg holder jo fortsatt en del foredrag og opplever stor glede ved å stå og formidle noe jeg vet og snakke om et felt jeg kjenner. Det er ikke slik at jeg skal stå og si at mitt parti vil sørge for at det blomstrer i nord og at vi hele tiden har kjempet for bedre løsninger for fiskeriene. Den formen for salgsargumenter er jeg kjempedårlig på, jeg er veldig dårlig til å selge. Jeg kunne ikke ha drevet i en business der jeg skulle selge meg selv i form av timer eller annet. Jeg kan selge meninger og oppfatninger, og først og fremst mine egne erfaringer.

Men det er på scenen du trives aller best?

Definitivt. Det er derfor jeg hele tiden prøver å referere til mine egne erfaringer når jeg snakker med studenter, ledere eller til større forsamlinger. Erfaringer blir delt, mens meninger bare blir debattert. Når du kan knytte erfaringer til bildet du ellers ser, føler jeg at da får jeg tingene til, da blir det slik som jeg foreslår.

Har du venner fra jobb?

Ja, det har jeg. Jeg tror sosiologen ville ha sagt at jeg kan spasere inn og ut av veldig forskjellige sosiale sammenhenger. Jeg kan trives veldig godt med eliten en weekend fylt med luksus, men jeg kan trives like godt sammen

med skogsarbeideren på elgjakt der vi drikker kaffe av den samme koppen. Det gjør meg veldig trygg å vite at jeg vet hvordan jeg skal oppføre meg på Shangri-La, men jeg vet også hvordan jeg skal te meg på en jaktkoie eller om bord i en sjark der vi driver torskegarn. Det er det som er meg, på en måte.

Har penger noen betydning for deg?

Ikke annet enn frihet. Jeg har jo et privat forbruk som gjør at folk lurer på hva jeg gjør med pengene mine. Jeg tjener jo mer enn gjennomsnittet, selv om jeg ikke er personlig rik. Ja, jeg liker å ha ting ordentlig rundt meg, men nei.

Det er ikke pengene som driver deg?

Nei, absolutt ikke. Min kone er en viktig del av dette. Hun er ikke den som sier at vi ikke kan kjøre rundt i den Volvoen lenger, nå må vi ha en Jaguar eller noe sånt. Hun er jo snarere slik at hvis jeg sier at jeg endelig skal kjøpe den Jaguaren jeg har drømt om, så sier hun at det kan vi godt gjøre. Men vil ikke det se litt rart ut å kjøre rundt i en Jaguar, her hvor vi bor?

Har du alltid bodd i det samme huset?

Jeg bor i en del av Oslo, i nærheten av Tveita, som klassemessig er helt uforenlig med det jeg holder på med. Da jeg ble konsernsjef, eller generaldirektør som det heter i Hydro,

opplevde jeg at naboer kom og sa at de var så glad for at jeg hadde valgt å bli boende. Da hadde de tatt det for gitt at jeg skulle flytte. Jeg har bodd i det samme området siden 1983.

Det gjenspeiler de folkene vi har med i boken. Man endrer ikke livet selv om man blir konsernsjef?

Nei, du gjør ikke det. Det som er interessant, er at jeg reflekterte aldri over det før en nabo kom og sa det. Jeg tenkte: «Er det noe tema?» Det var ikke slik at vi satte oss ned og diskuterte om vi skulle flytte. Det var overhodet ikke på vår agenda.

Hva tenker du om fisefine konsulenter som i en alder av 35 har behov for å kjøre Maserati eller Rolls Royce?

Jeg sier til noen av dem at dere gjerne må kjøre en rask bil, for da kjører dere fortere i veggen. Den veggen kommer dere til å møte, og hvis dere velger en litt langsommere bil, tar det litt lengre tid før dere kommer dit. Hvis dere tror at livet er sånn, så bare glem det. Samtidig er jeg opptatt av at folk må få gjøre sine egne valg, det er ikke min oppgave å moralisere over det. Det er bare ikke mitt valg. Noen kjører jo en super bil og bor flott allerede i en alder av 30 år og er dyktige nok til å kunne vedlikeholde det. Jeg har innrettet meg annerledes. Det er ikke så viktig for oss, rett og

slett. Jeg snobber ikke nedover, på ingen måte. Vi gjør bare det som er praktisk.

For et par år siden måtte jeg kjøpe ny bil. Tidligere var dette noe sjåføren min i Hydro hadde tatt seg av. Når jeg gikk inn i en bilforretning, kom selgerne løpende, for de fleste kjenner meg jo. Jeg er ikke så opptatt av om bilen koster 600 000 eller en million kroner, men jeg kom med en tommestokk fordi jeg skulle ha plass til hundeburene og våpnene mine. Så jeg visste at jeg måtte ha halvannen meters bredde og en viss dybde i bagasjerommet. Da bare så de rart på meg. De visste at jeg kunne ha kjøpt en til to millioner, og så kjøpte jeg en bil for 400 000 kroner. For meg er det de praktiske behovene som er avgjørende. Det synes jeg er kjempemoro.

Kan du innrømme feil?

Ja, men jeg er nok dårlig til det. Ikke feil i form av feilbedømminger i business, men jeg er nok ikke så god til det. Jeg reflekterer mye over det selv. Når jeg i ettertid ser at jeg har gjort en feilbedømmelse, at jeg burde ha gått til høyre i stedet for til venstre, eller at jeg ikke burde ha kjøpt den virksomheten, ergrer det meg. Jeg lagrer det hos meg selv.

Er du best i transformasjonsfaser?

Nei, jeg er best i det møysommelige, systematiske arbeidet. Jeg skrur sjelden skruene

bang, bang. Jeg tar heller én omdreining om gangen. Jeg tror jeg er best til det. I tillegg har jeg vist meg god til å lede store transformasjonsprosesser i den forstand at jeg har lært meg hvor krevende det er, og hvilke forberedelser jeg må gjøre. Jeg vet hvor samstemt jeg må ha teamene mine. Så kjører jeg, og da bacer jeg aldri. Jeg har gjennomført store transformasjoner både i politikken og i Hydro, og i ettertid er stort sett alle enige om at det var godt at det skjedde. Men, du verden, som det blåste mens det sto på.

Man kunne jo skrevet en hel bok om å lede slike transformasjonsprosesser. Hvis du ikke er forberedt på motkreftene, og hvis du ikke respekterer at de motkreftene også har en viss legitimitet, blir du helt slått ut. Det kommer folk som har hørt ditt og datt, og alle prøver de mest hardtslående argumentene for at endringen ikke skal skje. Det gjør at du må trene på motforestillingene sammen med teamene dine. I Hydro trente jeg sammen med konsernledelsen på hvilke motforestillinger vi ville få når vi skulle legge ned en fabrikk. For eksempel at den dårlige lønnsomheten er i ferd med å snu, eller nå ser vi tendenser i markedet som tilsier at vi snart vil tjene penger. Eller at halvparten vil nå pensjonsalder om to år, og da vil vi likevel få en sterk nedbemanning. Alle disse

argumentene vil komme. Hvis du ikke har trent på det i forkant, begynner du å tro på at disse argumentene har noe for seg, og så bøyer du av. Hvis man er godt forberedt, kan man kjøre disse prosessene ganske realt og ryddig.

Er du tilhenger av konsulenter i rådgivningsprosessen?

Ja, jeg er tilhenger av å bruke konsulenter. Jeg er ingen konsulentmotstander, og jeg synes vi har mange superdyktige konsulenter. Men jeg er veldig på vakt overfor konsulenter som kommer inn og blir en del av en organisasjon, og der du hele tiden må forholde deg til konsulenten. Jeg vil ikke ha konsulenter inne som nærmest daglige premissgivere for det jeg skal gjøre, men jeg bruker dem gjerne på noen veldig avgrensede områder. Jeg avtaler det ofte på forhånd. Hvis vi en sjelden gang bruker konsulenter i styret, sier jeg til dem at dere får to presentasjoner for styret i løpet av hele perioden. De får ikke være med på hvert styremøte og bruke halvannen time, enten det er McKinsey eller BCG eller hvem det er. De får veldefinerte oppgaver. Det samme har jeg gjort i Norske Skog, og jeg har fått veldig god hjelp av konsulentene. De har kommet opp med mye materiale som vi trengte som grunnlag for beslutningene. Men ikke tro at de kan hjelpe deg med selve prosessen.

Hva byr livet på nå?

De rollene jeg har nå, er dem jeg føler jeg passer aller best til. Det handler delvis om å *coache* andre og være en god rådgiver, men først og fremst å jobbe i styret der jeg får være med i teamene og forstå virksomheten fra A til Å. Jeg dytter på og utfordrer. Arbeidet byr på et større mangfold enn når du sitter på toppen av en organisasjon. Jeg er en uke i Mosambik som rådgiver for ministeren der fem ganger i året, og jeg arbeider med en saudiarabisk familie for å bygge opp et selskap i London, som vi stort sett er ferdig med. I tillegg er jeg hjemme og arbeider med oljeserviceselskaper og Kronprinsparets Fond. Denne variasjonen er det jeg liker.

Er du en loner – du liker friheten din?

Ja, med en gang du sier det, så tror jeg du har rett. Samtidig så hadde jeg ikke sagt det om meg selv, for det er så naturlig for meg å gjøre ting på denne måten. Jeg satt nylig i møter i Mosambik og deltok i vanskelige diskusjoner om kinesisk deltakelse i landets infrastruktur. Så satte jeg meg på flyet og landet i Oslo, og dro til Fritzøehus for å være med på Mille-Marie Treschows 60-årsdag en time senere. Neste morgen klokken åtte satt jeg i kajakken min. Jeg satt ikke da og padlet i det silkebløte, to grader kalde vannet og tenkte at det er dette

som er livet, å være på Fritzøehus eller andre steder. Livet er alle disse ingrediensene! Gleden over kajakturen er enda større fordi jeg vet at neste dag kan jeg være på Shangri-La eller holde et foredrag for 300 personer på Plaza.

Du eier mulighetene ...

Ja, og jeg bruker dem. For meg spiller det ingen rolle om jeg kjører en dyr eller billig bil. Hvis det er en dyr bil som er praktisk og hensiktsmessig, kjøper jeg en dyr bil. De som er veldig opptatt av den siden, forstår ikke alltid hvor de skal plassere meg.

Det er mange som spør: «Hva er ditt råd til unge studenter?» Jeg elsker å veilede, både masterstudenter og andre, og prøver å hjelpe dem som spør. Jeg synes nesten det er min plikt, som har vært så heldig som jeg har vært. Jeg er antakelig ingen god rådgiver for dem, for jeg sier at de ikke skal lete etter den røde tråden. De bør heller lete etter sitt interessefelt og bruke tiden sin der. Ikke sitt og funder for mye på hva som kommer rundt neste sving. Jeg har aldri sittet og fundert på hvordan jeg skal komme meg litt høyere opp. Hvis du gjør en god jobb, der du er til enhver tid, så vil mulighetene komme. Jeg ser at det jages på en litt annen måte i dag, men til syvende og sist er det det som teller.

Silvija Seres

Hvordan er en typisk dag for deg?

For tiden har jeg ingen typiske dager. Som regel er det mange møter, enten styremøter eller arbeidsmøter med diverse prosjekter for selskaper jeg jobber med. Styremøter krever en god del forberedelse og reising. Jeg holder også noen foredrag om innovasjon og strategi, der jeg oppfordrer til å ikke bruke all sin energi på operative saker, men også på langsiktige og kontroversielle strategiske utfordringer. Med jevne mellomrom må man ta et steg tilbake fra alt som haster, men som ikke er så viktig, for å kunne ta et oppgjør med det som ikke haster, men som er viktig. Balansere mellom å gjøre ting riktig og å gjøre de riktige tingene. Dette gjelder også hvordan jeg planlegger dagene mine. Jeg prøver å kutte ut det mest uvesentlige, bruker Pareto-prinsippet der jeg kan. Og

så har jeg fire små barn; det krever betydelig energi og tid, og jeg er opptatt av at de også skal få sitt. Ikke nødvendigvis hver dag, men at det blir en fornuftig langsiktig balanse. Livet er svært intenst for tiden, men også proppfylt med glede og læring.

Det jeg liker best med styrearbeid, er alle de flinke og svært forskjellige folkene jeg får lov til å jobbe med. De beste styrene er satt sammen av reelt mangfold, med bredt erfaringsgrunnlag og ulike personligheter. Da blir det gode diskusjoner, der man tør være uenig og til slutt kommer til en god felles posisjon. Da har vi skapt verdi, og ikke bare krysset av formalia.

Hva er en vanskelig sak?

Saker som krever ubehagelige endringer, særlig hvis det er en business som går relativt bra. Før eller siden må man uansett forberede seg på fremtiden. Det å ikke ville ta noen risiko er den største risikoen. Å sørge for at kursen endres tidlig nok, ved å skape et ønske og et endringsbehov, synes jeg er veldig spennende å jobbe med. I disse raske endringstider snakker alle om hvor viktig våre evne til å lære er. Men hva er det verdt hvis man ikke vil endres? Her må vi bruke de mange dimensjonene av mangfold mye mer effektivt, som en god endringsagent.

Du er nok den som er best utdannet i feltet av dem vi har intervjuet. Hva var det største sjokket ved å gå fra den akademiske verden og over til det operative?

Jeg har byttet settinger så mange ganger, både samfunnsmessig, kulturelt og i forbindelse med jobb, og hvert bytte innebærer et sjokk for systemet. Når det gjelder akademia og næringslivet, var den største overraskelsen arbeidsstilen. I akademia var vi vant til å jobbe fokusert og lenge med få saker, helt til de er 100 prosent bevist og ferdigpakket i publikasjoner. De beste institusjonene forventer grense-sprengende arbeid, og slikt tar tid. I næringslivet er det sjelden tid til det, og 80/20-regelen gjelder hver dag og hver time. I akademia var vi også opplært til å snakke nøkternt om våre suksesser og positivt om våre konkurrenter; i næringslivet gjelder ikke de samme spille-reglene. Ting går fortere i næringslivet, synes jeg, men ikke alltid i riktig retning.

Det var overraskende å se hvor lite næringslivet anerkjenner doktorgrad og internasjonal erfaring. Det lokale nettverket og de lokale skolene teller fortsatt veldig nye mer. Jeg måtte stadig forsvare mitt valg av doktorgrad fra Oxford og MBA fra INSEAD. Næringslivet så på meg som overutdannet og undererfaren, antakelig lite teamfokusert og i tillegg uten-

landsk og derfor uforutsigbar. Det de skulle heller tenkt, er at en god doktorgrad betyr at man har utholdenhet, kan tenke og jobbe selvstendig, kan lære fort, er nysgjerrig og så videre. De skulle heller tenkt på alle de nye perspektiver jeg kan bringe inn, men det gjorde de ikke. Vi trenger virkelig flere folk med annerledes erfaring i næringslivet, og dette inkluderer folk med erfaring fra andre sektorer. Så må vi hjelpe dem med å integrere seg i de nye miljøene via gode mentorer og åpne strukturer; jeg var heldig som fikk begge deler.

Hva var de andre transisjonene?

Disse endringene går i flere dimensjoner. For eksempel, den største leksen i overgangen fra Jugoslavia til Norge var verdien av likhet, tillit i samfunnet, demokrati. Men jeg beholdt min tidligere frykt for konformitet og er fortsatt mer direkte og personlig enn det som er vanlig i Norge. Ødeleggelsen av Jugoslavia har etterlatt en slags paranoia i meg, om at vi aldri må ta det gode og trygge for gitt.

Tiden i Oxford var et stort privilegium på mange måter: spennende forskningsoppgaver, flinke og inspirerende folk, vakre omgivelser. Det viktigste jeg husker, er hvor kompromissløst folk jobbet med sin forskning, hvor disiplinerte alle mine studenter var. Og jeg lærte at Asperger er ok; de monomane kommer lengst.

En annen livslæring var den kreative verdien av mangfold. Instituttene i Oxford er faglig organisert, men collegene er tverrfaglige. Der var jeg *fellow* sammen med teologer, litteraturfolk, medisiner, politikere, fysikere og så videre. Hver middag med alle disse heltene fra andre fag hjalp meg i å tenke nytt rundt mitt eget arbeid. All kreativitet er kombinatorisk.

INSEAD var også svært krevende og givende på samme tid. Det er den mest internasjonale blant de ledende MBA-skolene, aldri mer enn 12 prosent fra samme nasjon i en klasse. Arbeidsgruppene er satt sammen for maksimal positiv friksjon, og samarbeidet var en uforglemmelig intens opplevelse. Vi lærte mye om strategi, entreprenørskap og mye annet, men det mest spennende var selve bredden i temaene vi jobbet med. Igjen kombinatorisk kreativitet. Jeg tror at de fleste av oss i næringslivet blir fanget i en funksjon og i en industri litt for tidlig, og vi spesialisere oss stadig dypere. Da blir det fort smalt, særlig i industrier som endrer seg så raskt. Da må man tillate seg utflukter utenom sitt eget felt, og bruke folk som er litt annerledes. Så får man heller tåle den sosiale belastningen det innebærer.

Men tilbake til min største læring fra akademia: Der er folk vant til å jobbe alene med noe som det ikke er sikkert at de vil lykkes med.

Det lærer dem å tenke nytt og å tenke selvstendig. I forretningsverdenen er dette en mangelvare. Men noen sånne ledere har jeg hatt gleden av å jobbe for. Det er kjempeforskjell på hvor langt du kommer når du vet hvor du skal og du tør å tenke stort.

Hvor opplevde du det?

Lederen i Fast, John Markus Lervik, var en god leder. John von Tetzchner i Opera var en god leder. Flere andre ledere jeg jobber med nå, er også svært inspirerende, og på veldig forskjellige vis. Men de har til felles at de vet hvor de vil, og klarer å formidle dette vel. Alle de som lykkes har også til felles svært gode og komplementære ledergrupper rundt seg. Jeg tror at noen ekstreme talenter går på bekostning av andre, så det er sjelden at samme person kan ha like mye fokus på strategi, finans, operasjoner, organisasjon, produkt og alt annet som teller. Men de som er svært strategiske, er som regel også svært opptatt av det organisatoriske; de skjønner nødvendigheten av å tiltrekke seg de beste hodene, og har en evne til å gjøre dette vel, på tvers av fag, sektorer og geografi.

Jeg ser ofte et ønske om å finne toppledere som har alle disse evner i ekstreme former, men det blir et dyr med mange hoder. Da vil jeg heller sette sammen et team som består

av litt forskjellige dyr, der hodet i teamet er en leder med en overbevisende visjon og stor gjennomføringskraft. I den rollen har jeg lyst til å se en sterk personlighet og overbevisning. Det har noe med kompromissløshet å gjøre, som igjen ofte er nødvendig for å få de store og vanskelige suksessene.

Hva tenker du Norge skal leve av om 50 år?

Det er godt mulig vi lever av olje om 50 år. Det er det som er problemet; vi lever så godt av det i mange år fremover, og oljen har så stort drag på flinke folk at den trekker til seg brorparten av våre talenter innen mange områder, inkludert teknologi. I tillegg kommer en verdensledende offshoresektor, som også absorberer talenter. Da blir det ikke så mange hoder igjen til å bygge mange andre verdensledende miljøer, særlig hvis man ikke prioriterer sterkt, og ikke importerer selektivt.

Vi er opptatt av likhet overalt, inkludert innen innovasjon og forskning, og vi sprer våre midler altfor tynt og altfor likt. Det hindrer oss i å bli verdensledende på nye områder. Vi liker å si at vi skal ikke være billigst, men vi skal være best. Men vi kan ikke være best uten å prioritere de knappe toppressursene. Vi må tiltrekke, utvikle og beholde dem som er villige til å satse hardt i næringsliv og forskning. Vi

må heie på dem, vi må premiere dem i form av anerkjennelse og innflytelse. Vi har råd til å være mer diskriminerende. Vi har faktisk ikke råd til å la være.

Dybde og bredde går ikke på bekostning av hverandre. De er to forskjellige dimensjoner som støtter hverandre – dybde trenger bredde for rekruttering, bredde trenger dybde for inspirasjon. Med fokus på dybde kan vi utvikle flere sterke samfunnsmotorer om 50 år: fornybar energi, marin og maritim sektor, og ikke minst IT-sektor. Ikke bare på infrastrukturnivå, slik noen av våre innovasjonspolitikere hevder, men med nye produkter og tjenester som vi utvikler og selger fra Norge.

Apropos dybde og bredde. Jeg undervurderer ikke verdien av likhet, og tror det vil være et konkurransefortrinn for Norge i veldig mange år fremover, 50 og mer. Norge er et fantastisk samfunn med godt fordelt infrastruktur, som er effektiv på grunn av likhet. Det fører til kreative arbeidsmiljøer der alle hoder tenker. Det som skremmer meg, er at det kan føre til for få incentiver til å stå på ekstra hardt, for vi har det uansett bra nok. Vi utvikler ikke godt nok og systematisk nok dem som virkelig vil mye. Vi må innse at Norge ikke kan være verdensmester i breddesport. Vi må heller finne oss noen fremtidsnisjer. Det krever hard prioritering.

Hva kunne disse nisjene være?

Vi har fått til mye i offshoresektoren. Jeg tror vi kan få til noe spennende i flere områder rundt energi. Vi har gjort mye nytt innen vannkraft i lang tid, og nå satser vi på vind og sol, og andre former for fornybar energi. Flere av våre store energiselskap tenker langt og stort og internasjonalt, og skaper innovasjonsklynger hos leverandører. Fokus og suksess tiltrekker talent, og flinke folk fra utlandet strømmer til, fordi de fornemmer at de kan være med på å skape noe unikt i verden. Utviklingsmiljøet rundt skipsverft på Vestlandet er også veldig bra. Jeg har også veldig sans for NCE-ene, *Norwegian Centres of Expertise*, og deres fremgangsmåte rundt klyngeutvikling. De snakker om klynger som innovasjonsmagneter, de samler gode fagfolk på en måte som gir dem kritisk masse og store ambisjoner.

For å ta energisektoren med Statkraft og vind som et eksempel: Hvis du bygger turbinene som skal være på vindmøllene og legger 30 prosent av produksjonen i Norge, kunne du få en ganske god finansieringsmulighet fra eksporten. Kunne man bruke den metoden innenfor andre bransjer, for eksempel IT?

Ja, vi har flere IT-selskaper med stort potensial og spennende produkter. Men de selges til utenlandske eiere altfor tidlig fordi det er

altfor få teknologikyndige investorer på stor skala i Norge. Da blir kunnskapen og verdiskapningen også etter hvert fragmentert, og et levende og ledende miljø mister kritisk masse. Det er synd at det er lite politisk tro på at vi kan være ledende innen nye IT-produkter, og at man heller ønsker fokus på IT som infrastruktur. De fleste erklæringene om digitale satsninger i de forskjellige sektorene nøyer seg med elektroniske pasientjournaler og den slags. Men Norge er jo ledende i verden på adopsjon av nye teknologier. Vi har en offentlig sektor som er rik og ganske effektiv. Med mer fleksible innkjøpsordninger og politiske insentiver til samarbeid med privat IT-sektor, kunne offentlig sektor i Norge være en unik motor for vekst og innovasjon. Tenk velferd som verdiskapning istedenfor forbruk. Men da må man tørre å ta risiko. All innovasjon krever at man er god på å håndtere risiko istedenfor å prøve å eliminere dem.

Med en slik innstilling i offentlig sektor tror jeg vi hadde hatt mulighet til å være verdensledende i for eksempel eldreomsorg. Vi kunne ha gjort utrolig mye spennende innenfor helse, smarte byer, smart trafikk. Og alt dette er IT!

København har gjort dette ...

Det Danmark gjør, er spennende. De har et mer smidig system for innovasjon i offentlig

sektor, der de tar mer risiko, men i mindre porsjoner. De setter vanligvis ikke i gang tiårsprosjekter, men satser i første omgang i kortere faser, for eksempel på to år. Så filtrerer de og investerer videre i de beste prosjektene, mens de andre kuttes ut. Det blir en slags blanding av god offentlig finansiering og vekst, og en såkorntankegang med en darwinistisk markeds mekanisme.

Jeg tenker på et essay fra en filosof fra Oxford, Sir Isaiah Berlin, om reven og pinnsvinet. Reven kan mange ting, men pinnsvinet kan én stor ting. Av og til tenker jeg at vi idealiserer pinnsvinene for mye i Norge. Særlig i den offentlige sektoren er vi så opptatt av å være trofaste mot langsiktige planer at vi ikke tillater oss å ta de små justeringene underveis som kunne gi oss både bedre retning og fart.

Du jobber en del med gründerselskaper innen IT?

Ja, det er mye god teknologi som tenkes ut og lages i Norge. Vi har gode teknologer, men mangler ofte folk med kommersialiserings-erfaring og investeringsvilje. Noen som kan drive disse selskapene til å bli internasjonale suksesser. I mangel av nok tilgjengelig privat kapital må små innovative selskaper i Norge lene seg tungt på offentlige midler. De fyller på med konsulenttenester for å overleve, og får

ikke nok trykk på salg til de store og krevende kundene. Dette hindrer dem i å omskape og justere produkter raskt nok så de etter hvert kan lande på noe som blir en internasjonal suksess.

Det er forresten en del svært spennende teknologimiljøer rundt universiteter, og de kunne utnyttes bedre til kommersiell vekst. Disse studentene lager flotte teknologiprodukter og tjenester, og de får rimelig hjelp i en tidlig inkubasjonsfase. De får støtte til å definere en forretningsidé, strategi og de tidlige finansielle planer. Men der stopper det. Det er altfor få erfarne mentorer som kan hjelpe med gjennomføring, lære dem å selge og markedsføre, å bygge en sunn organisasjon og å strukturere produktene slik at de tåler vekst. Jeg tror man kunne ha støttet disse universitetsmiljøene mer effektivt med å koble dem opp mot større miljøer.

Er det rimelig at studenter skal tilbakebetale den millionen de har lånt for å studere ved privatskoler som BI eller Harvard? Er det nødvendig i et så rikt samfunn som Norge?

Ja, det synes jeg, for det er et privilegium å få lov til å studere. Det er en investering i egen fremtid. Hvis de ikke skal betale tilbake studielånet, blir det større risiko for at de ikke setter nok pris på investeringen.

En universitetsplass koster veldig mye penger. Ettersom vi i Norge ikke betaler for det, tenker vi ikke på hva det koster. Vi tar det for gitt, fra medisin- til ingeniørstudier. Og i Norge velger vi ikke studier ut ifra hva samfunnet trenger i fremtiden, men hva vi selv inspireres av. Velger man på toppen et studium som koster penger, er det rimelig at man betaler for valgene sine.

Ikke misforstå meg: Jeg mener ikke at alle bør studere ingeniørfag eller sykepleie bare fordi det er der underskuddet kommer til å være størst. Studier i et rikt samfunn med nesten fraværende arbeidsledighet blir fort en ren egenutviklingsreise. Jeg har selv valgt å skrive doktorgrad i matematikk uten noen annen plan for fremtiden enn at jeg synes det var vakkert og inspirerende å få lov til å fordype seg i disse temaene. Jeg bruker lite av dette i min nåværende jobb, men det har endret måten jeg tenker om fag, folk og verden på.

Så lenge man bruker tiden sin på en måte som gir størst mening i nåtid, skal man ikke være så veldig redd for å velge feil. Man kan alltid endre retning senere. Hvis det er en ting jeg har lært i livet, så er det nettopp det – det går an å endre retning. Og da snakker jeg om justeringer, knoppskytinger fremfor fallskjermhopp. Livet er en kontinuerlig jus-

teringsprosess. Vi satser innen mulighetene og forventningene skapt av våre omgivelser; så endres vi eller omgivelsene. Jeg skulle bare ønske at unge folk i Norge i dag skjønnte hvor utrolig heldige de er, med alle de flotte mulighetene som deres omgivelser skaper. Og at de utnyttet sine muligheter bedre.

Apropos penger og studier: Tid er enda viktigere valuta. Det er den ressursen man aldri kan betale tilbake, i motsetning til penger.

Men hvorfor bruker du ikke din kunnskap fra doktorgraden i dag?

Hvis du ikke forblir i academia, må du være heldig for å få bruk for det teoretiske du lærer på doktorgradsnivå. Jeg jobbet med diverse matematiske teoremer, og dem har jeg ennå ikke fått bruk for i en forretnings situasjon. Men det jeg stadig får bruk for, er ting jeg lærte om arbeidsprosesser og innovasjonsprosesser: evnen til å tenke nytt, til å kombinere fag, og til å utnytte mangfold blant mennesker.

En liten avsporing, i anledning mangfold og Oxford. Der ble jeg *fellow* på et av de gamle collegene, en verden som aksepterte kvinner i slike stillinger for første gang for knappe tretti år siden. I mitt tilfelle var det en tøff konkurranse med 200 andre doktorgradsstudenter, og definitivt ingen kvinnekvoter. På min første middag med andre fellows ble jeg tatt med i

en arkaisk og rar verden bak vakre kulisser i *Senior Common Room*. En slags Harry Potter-oplevelse, med sorte kapper og rom fulle av gamle møbler og bøker – og gamle menn. Da jeg kom inn i hovedrommet, ble det stille, til en sa høyt: «*Are you the required pair of breasts, then.*» Jeg rødmet og avledet med et nøytralt svar. Jeg anstrengte meg for å være høflig og spille etter de aksepterte samfunnsnormene. Men middagen fortsatte med flere nye provokasjoner. Jeg oppførte meg, og avledet gang etter gang, men etter den andre middagen orket jeg ikke mer. På et tidspunkt tok jeg frem min sterkeste østeuropeiske aksent og svarte: «Ja, jeg er her bare for å spionere!» Det var da de aksepterte meg, og etter dette sluttet jeg å prøve å spille etter deres regler, og vi hadde det svært hyggelig sammen. Jeg lærte at man har flere strenger å spille på som utlending. Man trenger ikke å skynde seg så mye med integrasjon at hele mangfoldsfordelen blir borte. Mangfold skaper krevende, men også spennende sosial dynamikk, og denne kan brukes kreativt.

Er det snakk om differensiering?

Ja. Man skal være stolt av mangfoldet man bidrar til, ikke prøve å nøytralisere den. Mellommenneskelig dynamikk er en av de viktigste faktorene for om team og institusjoner lyk-

kes, og det er viktig å spille på alle strenger så lenge det er konstruktivt. Vi kan tillate oss å bruke mangfoldet mye mer aktivt, blant annet for innovasjonens skyld. Jeg tror vi blir stadig bedre til dette, og at vi snart ser en flott bølge av nyutdannede og svært flinke folk med flerkulturell bakgrunn, som kommer til å bruke denne spenningen på en utrolig effektiv måte. Da håper jeg at vi får en endring i homogenitetskulturen som regjerer i altfor mange institusjoner. De samme skoleringene og de samme interessene, det blir for mye lik tenkning av slikt.

Tror du lønnsnivået som vi er på i dag, med 1 million kroner til en nyutdannet med to-tre års erfaring, er holdbart?

Det blir fort politikk versus markedskrefter. Oljesektoren er opplagt veldig lønnsdrivende, men det er den offentlige sektoren også, i større grad enn vi liker å innrømme.

Men lønnsdifferensieringen i Norge er egentlig ganske liten. Lønnen får en mye skarpere utvikling for eksempel i USA enn den gjør i Norge. Også innen teknologi ser vi at det er relativt billig å få gode teknologer i Norge. Jeg synes egentlig det er greit å avstå fra de største lønnsforskjellene, med tanke på at vi lever i et land som har betalt helse, skole, barnehage, gamlehjem. Vi får heller sørge for at flinke folk

virkelig forstår og setter pris på livskvaliteten i dette landet. Jeg tror nemlig det er mulig å tiltrekke seg de beste hodene på basis av det. Og vi må forstå at vi trenger å være litt mer fremoverlent for å tiltrekke oss de beste hodene.

Det fascinerer meg at nordmenn tror at alle vil til Norge. Det stemmer ikke! De flinkeste har det som regel bra nok der de er, eller så har de supre muligheter andre steder. Det eneste de vet om Norge, er at det er kaldt her og dyrt her, og rent og likestilt. Norges *corporate employer branding* går ut på turistreklame med fjorder og fosser og ellers flott natur; men ingen river opp røttene sine for å bo ved en flott fjord. Derimot, hvis man vet at man får kombinert to gode jobber i familien med et trygt og godt liv for barna sine, at man får både meningsfulle jobber og et meningsfylt liv, da er det mange velutdannede par som vil ønske seg hit. For det er egentlig ganske unikt.

Er du gift med en nordmann?

Ja. En veldig god nordmann.

Hvordan har du opplevd at nordmenn har tatt deg imot?

Greit. Litt som å være kvinne i et mannsdominert miljø. Så lenge du bygger din identitet på det å være utlending eller kvinne, skyver du en stor barriere foran deg. Den dagen du slutter å tenke på det som en ulempe, er det plutse-

lig ikke en ulempe lenger. Og det har aldri vært en ulempe å være kvinne i mine jobber; gutta har heller passet ekstra godt på meg. Så får jeg tåle at det kommer opp temaer i lunsjen som jeg ikke synes er interessante.

Litt sånn er det med å være utlending også. Du må sørge for at du leverer, og at du etter hvert blir respektert for det du gjør der du er, og ikke fokuser så mye på hvor annerledes du er. Bygge et stabilt nettverk. Like Norge slik som nordmenn liker det. Mitt største integreringssteg ble tatt da jeg fikk barn. Da jeg endelig leste barnebøkene og så barnefilmene alle her har vokst opp med, først da skjønnte jeg alle disse referanser folk flirte av gjennom alle de tidligere årene, da jeg bare ristet på hodet.

For å være helt ærlig, selv syntes jeg det gikk litt trått i begynnelsen. Selv da jeg kom tilbake til Norge for nøyaktig 10 år siden, etter å ha levd i England og Frankrike med min mann. Jeg syntes det var ensomt her. Folk er så veldig individualister. Men når jeg ser hvor mye som er skjedd på de 10 årene ... Så ja, jeg er veldig komfortabel med å være utlending i Norge. Jeg har stor glede av å kunne kombinere en kultur som er veldig familiekjær og veldig åpen, med alt det gode i kulturen i Norge. Der jeg kommer fra, bruker vi mer selvironi og galgenhumor, og det er utrolig terapeutisk i stresstider.

Å kunne le av feilsteg, og tørre å prøve igjen. Det er noe jeg har med meg hjemmefra.

Hva gjorde foreldrene dine?

Vi kommer fra Jugoslavia, men er egentlig ungarere. Pappa var matematikkprofessor ved universitetet, så jeg følger egentlig i hans fotspor. Mamma er en utrolig praktisk person og en effektiv leder, som har hatt veldig forskjellige jobber. Hun begynte som kjemiker i et oljeselskap, så jobbet hun med forskning og produksjonsledelse i et stort nasjonalt gruveselskap. Senere ledet hun IT-avdelingen i den serbiske nasjonalbanken før hun begynte i et lite, norsk IT-miljø, der hun har bygget seg opp helt på nytt igjen. Jeg beundrer deres mot til å prøve noe nytt, også sosialt ... Å starte livet helt på nytt i en alder av 45 er intet enkelt valg. Vi kom til Norge nesten uten noen ting. Også uten den sosiale statusen de hadde bygget opp gjennom et langt og ærlig arbeidsliv, og uten et hyggelig nettverk av familie, naboer og kolleger. Etter bare to år i Norge gikk selskapet de jobbet for, konkurs, og da sto de på bar bakke med et stort huslån, noe de ikke var vant til fra den kulturen vi kom fra, og et stort ansvar for barnas nye liv i et fremmed land. De har virkelig ofret mye for min søster og meg.

Er de fortsatt i Norge?

De er fortsatt i Norge, og de står på fort-

satt. De støtter oss fortsatt mye, nå mest i form av barnepass og forståelse, men de er absolutt ikke ukritiske til oss. Det er også bra, da vet jeg at jeg må fortsette å oppføre meg. Men jeg visste alltid at de ville støtte meg når det trengs, og det har gjennom hele livet vært vesentlig for at jeg har selv turt å ta risiko og komme gjennom. Kjærligheten deres har alltid vært uforbeholden, og de er den store rollemodellen for meg som foreldre og menneske.

Nå har foreldrene mine det komfortabelt, på mange måter, for de har jobbet hardt og vært flinke. Men de første årene var det ikke så lett. Det å ha oppnådd det de har gjort, fremstår som en stor inspirasjon for meg. For dem var kanskje barna det viktigste prosjektet. Førstegenerasjon innvandrereforeldre som satser alt på annengenerasjon innvandrerbarn, er typisk for en del innflytterfamilier. En tanke om at «jeg har gjort det jeg måtte for at du skulle komme så langt som du overhodet kan». Det skaper igjen en konkurransevillje og et ambisjonsnivå som jeg tror er sunt for det norske samfunnet.

Det er en mentalitet blant disse unge der det å studere er in. Det er in å jobbe hardt med skolen og det er populært å ta større risiko og være nysgjerrig ...

Ja, å ta sjanser og tørre å tenke stort. Er

ikke det bra? Selv turte jeg nesten ikke å tenke tanken på Oxford, helt til mine foreldre sa at «hvis du først skal bruke alle de årene på å ta en doktorgrad, kan du like godt gjøre det på det stedet du synes er best. Du prøver å komme inn på Oxford. Enten så kommer du inn, eller så kommer du ikke inn. Hvis du ikke kommer inn, fortsetter du der du var. Hva har du tapt?»

Jeg tror at mange av oss annengenerasjons innvandrere har store forventninger til vår fremtid, innprentet av foreldrenes drømmer og drevet av de store mulighetene samfunnet tilbyr. Samtidig har vi et stort prestasjonsbehov, fordi vi aldri passer helt hundre prosent inn og føler at vi på et vis må forsvare at vi er her, posisjonen vår. Og så har livet lært oss en solid posisjon utholdenhet. Til sammen tror jeg det blir en god miks for langsiktig suksess.

Jeg har alltid vært en slags utfordrer. Også i styrerommet. Det er på ingen måte komfortabelt å begynne å stille grunnleggende spørsmål i en gruppe svært erfarne fagfolk og ledere. Men fra mitt perspektiv endrer verden seg hele tiden, og den gjør det raskt. Jeg er fascinert av disse endringene i de fleste industriene jeg jobber med. Jeg er ikke redd for endringer, tvert imot. Derfor tror jeg at det er nyttig og nødvendig å få lov til å stille en del grunnleggende

spørsmål. Og jeg tror jeg kan stille disse spørsmålene lettere fordi jeg er en outsider.

Vi har snakket mye om styrets rolle i denne boken. Det at du stiller spørsmål, blir en form for evaluering av styret.

Jeg tror man snakker litt for mye om kompetanse og erfaring, og litt for lite om personligheter, det å ha mot til å ta opp vanskelige temaer og samtidig ha respekt for prosessen. Men man må selvfølgelig ha respekt for de forskjellige personlighetene og for den optimale farten, gitt selskapets natur og kultur og slike faktorer.

Jeg sitter i styret til noen store og noen små selskaper. De fleste er selskaper som gjør det veldig bra, og de har også en ledelse som er opptatt av å være klar for fremtiden og skjønner at de er nødt til å gjøre en del endringer. For meg er det spennende å se hvor stor overføringsverdi det er mellom forskjellige industrier og geografien. Man må med jevne mellomrom utenfor sin komfortsone for å hente inspirasjon.

Hvordan ser du på kvinnevotering? Du ble jo ikke valgt til et styre fordi du er kvinne, du ble valgt på grunn av din kompetanse.

Både og. Jeg tror ingen ønsker å være valgt inn i et styre eller lederteam fordi man er kvinne eller utlending eller annen minori-

tet. Men styrekvoten i Norge har tvunget en del valgkomiteer til å se utenfor de vanlige kretsene. Jeg synes at den etablerte måten å tenke styrerekuttering på er altfor konserverende. Bransjeerfaring og operativt lederskap på toppnivå er to ufravikelige krav for mange valgkomiteer. Disse to kravene reduserer mulighetsrommet veldig, og de gjør at det er stadig de samme personene som kommer opp på kandidatlistene. Enda viktigere: De gjør at styrene består av personer som tenker likt basert på lignende erfaringer, og de premierer gammel bransjekunnskap i bransjene som er i full omveltning. Jeg vil gjerne se større mangfold i erfaringer og personligheter; kjønnsbalansen er bra for den mellommenneskelige dynamikken i styrerommet, men den andre typen mangfold basert på forskjell i erfaringene er enda viktigere.

Simen Vier Simensen

Hvor viktig er talent management for McKinsey?

McKinsey begynner og slutter med talent, så det er vel så enkelt. McKinseys innsikter er på mange måter ferskvare. Det er mange som tror at McKinsey besitter et uendelig repertoar av «varige» innsikter, men det som er innsikter og kunnskap i dag, er ikke innsikter i morgen. Så du er helt avhengig av talentene for å kunne fylle på med innsikt. McKinsey kan jo ikke som noen bedrifter «*ride on a proprietary position and not worry too much about talent*» i de neste 10–20 årene fordi de har erobret markedsposisjoner som ikke tapes lett. Det finnes jo industrier der det går fint, men en bedrift som McKinsey ville jo ikke ha klart seg veldig lenge, for det vi vet i dag, er «gått ut på dato» i morgen.

Folk kaller deg strategiens Mozart. Kan du se på strategi som en slags musikk?

Det er jo en pen kompliment som jeg ikke skal kommentere. Men jeg ser på strategi som en mosaikk, eller gjerne som musikk eller som et maleri. Det er jo samspillet av de elementene du putter inn, enten det er et maleri eller et musikkstykke, som avgjør om det er en bra strategi. Strategi er jo ikke endimensjonal, den er flerdimensjonal. Du må forstå konkurranse-dynamikken og konkurrentene, de store trendene, den finansielle situasjonen, kundene, ledelsen, de ansatte og kulturene. Med andre ord: du må forstå alle de elementene for å skjønne hva en strategi skal og bør være. For hvis du bare benytter forenklete modellmessige tilnærminger til dette, så kan det bli fryktelig feil.

Hva er dine viktigste verktøy for å forenkle den innsikten du har om strategi?

Det er å skrive stykket fort ned, alle notene ned i hodet eller på papiret, og så må du benytte temaet og prosjektet for å finne ut om notene er riktige og noenlunde korrekt plassert. Motsatsen til en slik tilnærming er å dedusere seg frem til et svar, men da går du fort i den fellen at du må bruke sterkt forenklete verktøy og modeller som ofte ikke blir så bra. Men det er kanskje privilegiet til dem som har holdt

på med strategi lenge. Når du har skrevet 250 stykker, kan du etter hvert skrive dem ned uten å måtte sitte og lure lenge på hvordan du skal komponere stykket eller tegne et bilde. Du bare gjør det.

Det du gjør er at du *front loader* og bruker mønstergjenkjennelse. Jeg kan lese tusenvis av sider – det gjør jeg i løpet av et par dager – på konkurrenter, analytikerrapporter, intern klientdokumentasjon på strategi, organisasjon, kunder og finanser. Jeg kan be om å få frem kundeundersøkelser for å se på snitt hvordan bedriften fungerer der ute for å få et mikrobilde. Jeg prøver å se på alle disse elementene, og så tenker jeg: OK, hvilket bilde er det jeg ser. Og så sier jeg: OK, det som jeg tror her, er den og den situasjonen – det og det virkelighetsbildet man står overfor – og så tenker jeg veldig mye forenkling.

Det finnes til syvende og sist ikke så veldig mange alternativer til hvordan du skal adressere virkelighetsbildet. Du har noen grunnleggende valg, og du må få ned de alternativene – det er sånn, sånn eller sånn gitt dette bildet. Det er jo ikke slik at man kan plukke fra øverste hylle og skape en helt ny strategi, du opererer jo med «levende organismer» som tikker og går, så du prøver egentlig å finne forbedringsmuligheter innenfor det som er mulig. Det som

er praktisk gjennomførbart er viktig, så du må både se slutten og begynnelsen på stykket. Det er derfor jeg skriver det veldig fort, for da ser jeg hvor utfordringene kan ligge, og så kan du jobbe med utfordringene sammen med teamene og sammen med klienten. Det er et levende dokument – som en forfatter som skriver en bok. Jeg tror man må skrive seg ganske fort frem mot slutten og så gå tilbake for å få det gjort godt.

Vi har kandidater med to–tre års yrkeserfaring som kommer til oss med en lønnsforventning på mellom 1,2 og 1,5 millioner. Tror du Norge i et samfunnmessig perspektiv kan klare det over tid?

Hvis spørsmålet ditt er på makronivå, er svaret nei. Men dette er jo hele tiden et spørsmål om evnemessig og innsatsmessig *input* kontra hvilken *value* man produserer. I dag brister det en del på samsvar mellom den evnemessige og holdningsmessige *input* og hva du får på den andre siden. Det gjelder Norge generelt, og det gjelder mange av disse kandidatene også. Det er jo en funksjon av at vi har hatt den spesielle makrosituasjonen med ekstreme bytteforhold og ekstrem oljeformue.

En tidligere kollega og jeg skrev en artikkel i Dagens Næringsliv en tid tilbake med tittelen «Norge på spa». Den gikk på at vi ikke ruster

oss for fremtiden, vi ligger på spa og vi trener ikke. Vi sier vi jobber mye, men det er ikke korrekt hvis vi sammenligner oss med andre OECD-land. Ja, vi har høy arbeidsdeltagelse og alle disse sjablongene som politikerne liker å bruke. Men hvis du ser på regnestykket arbeidsdeltagelse ganger gjennomsnittlig arbeidstid, så ligger vi veldig langt ned i forhold til OECD-landene. Hvis du i tillegg korrigerer for at vi skjuler en veldig høy uføreandel i forhold til andre land i denne statistikken, så kommer vi enda lenger ned.

Vi fant en annen måte å se det på: Antall mulige arbeidstimer ganger befolkning i aldersgruppen 18 til 65 år. Så må du se på antall faktiske arbeidstimer i et land. Da får du et interessant bilde på hva slags arbeidskultur du har i et land. Og da har Norge en utfordring. Svaret er at vi har kunnet tillate oss dette fordi vi har hatt en ekstremt bra makroøkonomi. For eksempel har bytteforholdet vårt mot Sverige endret seg fra 1:1 til 1:1.8 i vår favør over de siste 10–15 årene. Vi har vunnet i bingo på det meste. Vi har ikke produsert industrivarer, som har blitt satt under konkurransepress fra Asia. Vi har produsert råvarer som har gått opp i pris. Vi har holdt på med andre nisjeprodukter, som heller ikke er blitt konkurranseutsatt, og så har vi kunnet importere alt det billige.

Det varer jo bare i en begrenset periode, og strategisk sett er det en farlig oppskrift. Det er det makromessige. Samtidig finnes det et stort potensial i å skape nisjer og få frem bedre holdninger som skaper grunnlag for slike lønninger. Det eksisterer slike *clustere* mange steder. Ta traineeprogrammene i store globale firmaer, finansclustere på Wall Street, i City, VC-miljøene i USA og offshore- og teknologi-clustere i Norge.

Tror du skandinaver har et konkurransefortrinn i vår evne til å forstå sosiale relasjoner?

Det spørres om du mener på makro- eller mikronivå, for jevnt over utvikler Amerika bedre ledere enn de fleste andre land, og det er noe med det amerikanske utdannelsessystemet som skaper gode ledere. Mye bedre enn det engelske systemet, til tross for at sistnevnte er mye tyngre faglig, og bakgrunnen til studentene er mye mer solid. Men se på antallet ledere som Oxford og Cambridge har skapt kontra antallet globale ledere fra topp amerikanske skoler, som Stanford, Harvard, Wharton, MIT og Chicago. Det er på en helt annen skala.

Hvorfor deltar ikke McKinseys partnere mer i samfunnsdebatter?

Dels er vi satt sammen ut ifra at vi skal

värka, men inte synast – det ligger i bunnen av den McKinsey-kulturen jeg vokste opp i. Det er på mange måter forståelig, for vi kommer jo med en innfallsvinkel der McKinsey skal være rådgivere, hjelpe, støtte og bidra overfor toppledelsen i å gjøre dem og bedriftene bedre. En rådgiver skal ikke ta noen annen rolle enn dette, og det er litt av den historiske begrunnelsen for denne diskresjonen. Så har McKinsey strategisk valgt i større og større grad å arbeide med offentlig sektor, internasjonale organisasjoner, skoler og helsespørsmål. Firmaet har skrevet masse artikler og bøker, og på en måte har vi tatt en mye mer tydelig samfunnsrolle.

McKinsey's *Managing Director* Dominic Barton har vært veldig engasjert i dette. Det har på en måte utvidet vårt nedslagsfelt for mulig *impact*. Men så snart McKinsey har valgt å utvide sitt nedslagsfelt til offentlig sektor, blir firmaet veldig fort en deltaker i samfunnsdebatten. Etter min oppfatning er størstedelen av offentlig sektor et enormt produksjonsmaskineri. *Policy*-spørsmålene går på om du skal fordele godene slik eller slik, det er politikk. Men 90 prosent av offentlig sektor handler ikke om politikk, men om produksjon, leveranse. Offentlig sektor er i hovedsak et leveransesystem der det finnes et enormt

potensial for forbedring hvis man sammenligner med beste praksis innenfor konkurranseutsatt sektor.

Se på produktivitetsøkningen de siste 10 årene i Danmark eller Norge: I vårt konkurranseutsatte næringsliv har produktivitetsøkningen vært bra. Der den har vært svak, er innen lokale tjenester, offentlig sektor og andre næringer som er svært beskyttet. Fordi lønnsdannelsen i de nordiske landene i stor grad settes av de konkurranseutsatte næringene, blir belastningen på landets makrosituasjon stor hvis høyere lønn ikke går hånd i hånd med tilsvarende produktivitetsutvikling i de mindre konkurranseutsatte sektorene, herunder offentlig sektor. Danmark har slitt mer med konsekvensene av dette enn oss på grunn av oljen, og har gjort at Danmark har begynt å ta fatt i landets produktivitetsutfordring. Dette illustrerer hvorfor det har oppstått et behov for å bruke det McKinsey kan og vet om beste praksis i produktivitetsspørsmål innen næringslivet som et instrument i offentlig sektor.

Ta *Lean Production*, *Lean Operation* og IT som eksempler. Det er mange ting i vår økonomi som er overførbart til offentlig sektor. Jeg og mange av mine tidligere kolleger er «leger» innenfor organisasjon og bedrifter. Om det da er en privat pasient eller offentlig sektor som

trenger råd og medisin gjør ingen forskjell.

Det er bakgrunnen for hvorfor jeg tror det er viktig for McKinsey å bidra, ikke bare i privat sektor, men også i offentlig sektor. Er det komplisert i forhold til bildet jeg dro opp innledningsvis? Ja, fordi det kan fort blandes med politikk. Man skal være litt forsiktig med å bli tatt til inntekt for politikk x, y eller z.

Hva skal du nå? Utover styrearbeid?

Jeg er veldig opptatt av å endre bedrifter, endre organisasjoner, men jeg har mer lyst til å gjøre det fra eiersiden enn fra rådgivingsiden. Jeg tror det blir disiplinerende og morsomt. Jeg jobber med å sette opp en form for aktivt eierskapskonsept. Samtidig skjer det alltid ting underveis som gjør at man kanskje endrer litt kurs.

Kunne du tenke deg å være CEO?

Jeg kunne vært det hos noen som fokuserte på det jeg er opptatt av. Kunne jeg vært det hos Melker Schörling AB? Ja. Kunne jeg vært det i Investor? Ja, for de arbeider med aktivt eierskap. Jeg ønsker å arbeide med det som er innenfor mine komparative fortrinn – det vil si å kombinere det strategiske, makroinnsikt og forståelsen for hva det kreves for å få til endring i bedrifter for å skape verdier.

Er familien glad for å ha deg mer hjemme? Trives du selv med det?

For det første er jeg ikke så mye mer hjemme, jeg har heller ikke hatt til hensikt å være så mye mer hjemme, og jeg tror heller ikke familien forventer at jeg er så mye mer hjemme. Jeg er en *professional*. Jeg håper min helse vil tillate meg å arbeide til jeg dør. Men den store forskjellen for familien ligger i at jeg har mer frihet, jeg kan velge mer. Jeg må ikke fylle opp søndagskveldene med telefonkonferanser fra klokken 19 til 24, og jeg trenger ikke ta telefonen når teamene eller klientene ringer. Jeg kan styre agendaen min mer, og det er klart at det hjelper for familien som har oppfattet meg som å ikke være til stede (i hvert fall mentalt).

Har lørdagene vært hellige?

I de senere årene har jeg veldig sjelden lagt opp til at jeg må gjøre noe på lørdagene. Jeg har prøvd å holde lørdagen fri, og heller sette i gang søndag ettermiddag. Det har hendt at jeg har brukt halvannen time til en telefonkonferanse lørdag ettermiddag, men i utgangspunktet har det vært sånn at jeg skal gjøre ting med familien fra jeg våkner lørdag morgen. Det har alltid vært viktig for meg å trene mye. Derfor har jeg de siste ti årene vært ganske forsiktig med å belegge lørdagene med noe arbeid.

På et litt mer generelt nivå har jeg vært ganske streng og valgt en litt annen kurs enn vanlig i McKinsey de senere årene, på godt

og vondt. Jeg har alltid vært mest opptatt av klienter og det å utvikle bedrifter – kjernen i det vi drev med. Underveis fikk jeg flere tilbud internt om å bruke mer tid på Firmaets interne prosesser, blant annet i 1993, da jeg ble spurt om å sitte i *Partner Election Committee*. Det var svært sjelden noen partnere hadde sagt nei til det, men jeg var ikke interessert, for jeg ville holde på med klientene og institusjonalisere vår sektorkunnskap. Jeg mente at det beste jeg gjorde når det gjaldt å bygge talent og mennesker, var å bygge store strategiske team rundt McKinseys industrisektorer. I Norden jobbet jeg i en periode veldig mye med å utvikle en av disse, og da var vi nærmest uslåelige. Vi hadde 30–40 *associates*, prosjektledere, partnere og direktører som bare holdt på med finansinstitusjoner. På tilsvarende måte bygget vi Europa både innenfor forsikring og senere innenfor *institutional investing*. Jeg ledet hvert av disse områdene i seks år.

Et par år senere ringte *Managing Director* og kom med tilbudet på nytt, og jeg sa nei en gang til. Det var et annerledes svar i forhold til våre verdier og interne normer. For meg var dette ikke et spørsmål om å ha de rette verdier eller ikke. Det var mer om å bidra på en annen måte. Det er jo det som er fantastisk med McKinsey. Du har muligheten til å velge

det du har mest lyst til og blir respektert for det – så lenge det bidrar til vår overordnede *mission*.

«Tenk på hva som gir deg energi», sier jeg når jeg snakker med unge mennesker i dag. Hver mandag morgen skal man i prinsippet si «*Thank God it's Monday*» og sørge for at hver uke er bygget opp slik at den gir deg energi. Får du ikke energi, må du gjøre noe med det. Klarer du å holde energien din, klarer du å skape ting. Da får du andre mennesker med på det, da har du det gøy og du blir ikke så sliten. Men hvis du blir sittende og gjøre ting som ikke skaper energi, da ... Folk er forskjellige. Noen synes egentlig det er greit, de får energi av mange ting og er kanskje ikke så kresne? Jeg vet ikke.

De beste er jo de som er selvdrevne ...

Ja, jeg tror det. Men du må være bevisst på hvor du får energien din fra. Selvdrift kommer ikke av seg selv – i hvert fall ikke over lengre perioder. Du må ha en indre glød rundt det du har lyst til å holde på med. For meg var det så enkelt som at jeg var veldig opptatt av bedrifter – hvordan kunne jeg gjøre bedrifter bedre. Jeg har alltid vært lidenskapelig opptatt av bedrifter, og blir frustrert hvis jeg går inn i en bedrift og ser en slapp resepsjon, ringer et *call center* eller går inn på en nettside som er

halvbra. Jeg merker om en bedrift er bra eller dårlig så snart jeg treffer frontlinjen.

Min lidenskap var bedrifter og hvordan forbedre dem. Spørsmålet var hva jeg måtte gjøre for å få størst mulig påvirkning. Jeg kunne ha klatret «*the corporate ladder*», og brukt 15 år på å få innflytelse. Det forutsatte politisk kløkt og masse hell, så jeg syntes ikke det regnestykket virket attraktivt nok. Så fikk jeg vite om McKinsey, og da tenkte jeg «ja».

Thorvald Stoltenberg

Hva har vært dine prinsipper når du har sett etter et talent i din politiske karriere eller i livet for øvrig? Hva legger du i kvalitet og talent, og hvordan har du sett det gjennom ditt liv?

Jeg har tre grunnkriterier. Den ene er at vedkommende har kunnskap om det hun eller han snakker om. Punkt to er at vedkommende har sans for humor, særlig om hun eller han har sans for selvironi. Punkt tre er at det er et menneske som ikke gir opp en sak. Jeg har selv sittet som leder av departementer og tilsvarende. Det som skiller folk som får en oppgave, er om de kommer tilbake og sier: «Det er så vanskelig på grunn av det eller det», i stedet for å komme med et forslag til løsning. Hvis du ikke løser oppgaven, må du i det minste komme med et forslag til hvordan det kan gjøres.

Det er de tre kriteriene som jeg legger vekt på, men etter hvert blir det mye annet også. Om folk føler seg vel i hans eller hennes omgivelser, betyr mye. Jeg er blitt mer og mer kritisk til kjekkaser. Det er så mange som er kjekkaser, og som tror at de gjør et godt inntrykk ved å si at «her må det skjæres gjennom». Da reagerer jeg.

De enkle løsningene har enkle svar?

De enkle løsningene er ikke bærekraftige, de holder ikke. I alle fall ikke i de nordiske landene.

Hvorfor er selvironi viktig?

En av utfordringene med å finne den rette lederen er at mange mennesker som kunne ha vært gode, tar seg selv så høytidelig. Hvis du har selvironi, har du også sans for proporsjoner.

Hvor viktig er en partner for ens egen selvironi? Jeg vil tro at Karin var viktig for deg.

Å ja, absolutt. Karin hadde selvironi, voldsomt selvironi. Og hun visste hva hun snakket om. Det som er så hyggelig, var at hun opplevde før hun døde å få honnør for ting hun ikke hadde fått honnør for tidligere, og som jeg visste at hun hadde gjort. Nå er det en diskusjon om det skal oppkalles en gate etter henne i Oslo. Som mange har sagt, regnes hun for å være familiepolitikkenes mor. Det stemmer det, skjønner du.

Du har sagt en gang at «Karin er hjernen, jeg er bare flink til å snakke med folk». Men hvordan har det vært når du har møtt alle disse store mennene og personlighetene, som Milošević? Hvordan har det vært mulig?

Nei, det er et godt spørsmål. Amerikanerne reagerte på at vi snakket med Milošević. Jeg sa til president Clinton: «Hvem er det vi skal forhandle med hvis vi ikke skal forhandle med noen som bestemmer over våre fiender?» Amerikanerne tok avstand fra det, helt til de overtok forhandlingene. Det første de gjorde da var å hente Milošević til USA. Mitt poeng er at det første du må gjøre er å finne ut hvem som bestemmer over en annen part ved bordet. Så må du forhandle med ham eller henne. Det er meningsløst å sitte og snakke med dem som er enige med deg.

Har du aldri hatet de menneskene?

Nei, jeg har ikke det. Hvis jeg skal nevne en svakhet ved meg selv, så er det at jeg har sterke følelser for mennesker. Jeg kan ofte like en person fordi den samlede vurdering blir viktigere for meg enn en streng, nøktern vurdering. Jeg føler at jeg kan bli opphengt i mennesker. Når det gjelder mitt forhold til andre mennesker, så advarer jeg litt mot å bli så involvert med en person som gjør at du ikke nøkternt kan vurdere om hun eller han møter de kravene

som du stiller. Da spiller selvironien inn igjen, fordi selvironien kan bli en veiviser for deg. Du kjenner igjen personen hvis hun eller han har selvironi. Da tror jeg at vedkommende har den rette sansen for proporsjoner.

Hvis du ser tilbake på livet ditt, hva er du mest stolt over? Hva er du mest glad for at du gjorde?

Hvis du tenker jobbmessig, så er jeg mest glad for utenriksministerjobben. Jeg gikk tilbake til den da jeg ble bedt om å komme tilbake, til tross for at jeg var FNs høykommissær for flyktninger. Jeg var der i ett år, men jeg var valgt for fem år og kunne ha blitt der. Men jeg hadde gjort det som var min hovedoppgave da jeg ble høykommissær for flyktninger. Høykommissæren lå på bunn i anseelse. Vi fikk ikke noen penger fra regjeringene, og generalsekretæren i FN ønsket å få opp tilliten til høykommissariatet og få inn penger. Da jeg overtok, var underskuddet på 36 millioner dollar. Da jeg sluttet ett år senere, var overskuddet på 156 millioner dollar. Å ha penger i kassa er ikke et poeng i seg selv for en høykommissær, men det viser at vi hadde vunnet troverdighet, og pengene kom inn. Jeg fikk stor hjelp av den tyske utenriksministeren Hans-Dietrich Genscher og den amerikanske presidenten, Bush senior. Han var helt fantastisk. Jeg hadde aldri

en formell samtale med ham, men hver gang jeg var hos den amerikanske rådgiveren for sikkerhetspolitikk, kom han innom for å høre hvordan det gikk. Han har jeg stor respekt for.

Hvilken amerikansk president har gjort mest inntrykk på deg?

Da vil jeg naturligvis si Roosevelt. Og Bush senior er høyst undervurdert av amerikanerne.

Har han selvironi?

Det tror jeg absolutt. Jeg var mye sammen med ham. Det var ikke bare i flyktningsakene jeg samarbeidet med ham. Da jeg var utenriksminister, hadde vi hvalfangstsaken, og da endte Gro og jeg opp hos Bush senior. Det ser kanskje ikke sånn ut, men han har selvironi.

Og Kennedy ... Han satt jo bare en kort periode, men han ordnet opp med Cuba. Han var også den første presidenten som tok et oppgjør med mafiaen, sammen med broren sin, Robert. Han ga mennesker i hele verden et håp – og det legger jeg stor vekt på. Den kvelden det kom melding om at han var drept, gikk jeg gjennom sentrum av Beograd. Jeg var på vei hjem og oppdaget at folk begynte å tenne levende lys i vinduene. Jeg skjønnte ikke hvorfor og gikk bort til en politimann for å spørre ham. «Kennedy er død», svarte han. En president som greier å få folk til å tenne lys i Beograd i 1963, er ikke til å kimse ad.

Er det nok talent i Norge i dag?

Nei. Fem millioner mennesker vil aldri være nok. Vi kan snu på det og si at det ikke er nok talent i Kina eller USA heller. Sett i lys av de oppgavene vi og verden står overfor, er det ikke nok talent. Det tror jeg aldri det vil bli.

Hvordan kan vi utvikle mer talent? Hva skal til?

Jeg tror det handler om å gi ungdommen selvtilitt, og det synes jeg ungdommen har fått. Jeg sa ofte til Karin at jeg er glad jeg ikke er ung i dag. Alt de kan, og alt de har av trygghet til å stå frem. Jeg hadde ingen jeg kjente på min alder som var sånn da jeg var ung. Jeg tror vi er i ferd med å skape flere talenter og ikke minst trygghet til å vise sitt talent. Tenk på alle disse menneskene som aldri har fått vist sitt talent. Tenk på de få som, noen ganger av ren flaks, har fått oppgaver som noen har blitt imponert over.

Se på den tidligere stortingspresidenten Dag Terje Andersen. Jeg hørte faktisk at det var jeg som oppdaget ham. Da jeg var utenriksminister, ringte jeg ham og spurte om han kunne tenke seg å bli politisk sekretær hos meg. Han svarte: «Var det ikke Thorvald som ringte? Vet du ikke hva jeg er? Jeg er tømmerhogger, jeg.» Da svarte jeg at det visste jeg utmerket. Han mente at det ikke var noe han kunne gjøre i

Utenriksdepartementet. «Jo, den tilliten må du gi meg. Du må svare uten å komme med en vurdering av deg selv», svarte jeg. Han sa ja til slutt, og så kom han. Han strålte av talent, altså. Det kunne sett ut som om han hadde vært i utenriktstjeneste hele sitt liv, uten å virke overdrevet, som mange gjør, men bare trygg. Innen kort tid ble han statssekretær i Sosialdepartementet. Senere ble han generalsekretær i partiet, og så statsråd.

Det finnes mange sånne som ham, det er jeg helt sikker på. Man behøver ikke å være som alle andre. Man må passe seg for å være som alle andre. Det å gi folk tryggheten til å tørre – det er det som er viktig.

Hva er din viktigste innsatsfaktor for å utviklere flere talenter?

Det at kvinner er mer og mer i fokus, gir oss et helt nytt område med talent som kan brukes. Hvis barnebarna til de som er fattige og helt utenfor i dag, får muligheten, vil det hjelpe. Jeg tror aldri vi kan få nok talenter.

Det starter altså i det små, i familien?

Ja, det er det ingen tvil om. Og jeg tror det er blitt bedre nå enn tidligere, og at foreldrene tar sine barn mer på alvor. Det er en grunn til at vi har så mye bra ungdom. Jeg er optimist der.

Du har sagt at tid og pauser er viktige ingredienser i diplomati, fordi ting har en iboende

egenskap til å finne sine egne løsninger hvis man gir det litt tid.

Ja, det stemmer. Mine medarbeidere irriterte seg mange ganger over det mens jeg var utenriksminister. Noen saker kvitterte jeg ut med en gang, mens andre saker la jeg ned i en boks. «Hvorfor legger du dem der?» spurte de. «Jo, fordi de skal ha litt tid på seg», svarte jeg. «Men de maser på oss og vil ha et svar», svarte medarbeiderne. «Ja, men det er jeg som bestemmer når jeg skal ta den beslutningen», svarte jeg. Over dager eller uker kan nemlig enkelte problemer løses, og da er det tiden som spiller en rolle. Det er helt utrolig.

Se på Nelson Mandela. Jeg var høykommissær da han slapp ut. Jeg møtte ham i Sør-Afrika. Da han kom til Genève for å snakke med FN, hadde jeg ham hjemme hos meg på frokost. Da han ble president i Sør-Afrika, kom han på offisielt besøk til Norge og bodde på slottet. Han fikk forelagt programmet for oppholdet og ble spurt om han hadde noen bemerkninger eller ønsker. Han hadde ikke det. Men han spurte om Stoltenberg hadde sluttet med sine frokoster? Da ringte protokollen meg og ba meg lage frokost til han. Det var den frokosten. Det var toppen av min frokostkarriere!

Folk slapper av, vet du, og når de slapper

av, kan det komme tanker og ideer som ellers ikke vil komme. Det er ideer og tanker som er kommet uten påvirkning av alkohol, men med klarhet i hodet.

Får du ditt liv til å henge sammen uten Karin?

Nei, det gjør jeg jo ikke. Vi har kjent hverandre fra vi var 14 år gamle, og vi var gift i nesten 60. Vi kjente hverandre så godt at det nesten ikke var nødvendig å snakke. Det er sant. Det var en kjemi som var helt fantastisk. Det er klart at jeg er i en alder der man må være forberedt på sånt. Jeg kan ikke være bitter fordi jeg bare fikk leve med henne i 60 år, det kan jeg ikke være. Men det er nok hardere enn jeg hadde forestilt meg. Jeg var ikke forberedt i det hele tatt. Hun døde plutselig en natt. Sånn er det. Du kan ikke gi opp.

Jens Ulltveit-Moe

Hvordan starter en typisk dag for deg?

Klokken halv åtte får jeg vanligvis kaffe og et glass juice på sengen. Så leser jeg International New York Times, Financial Times og DN på sengen, pluss at jeg sjekker mail og oppdaterer meg frem til kvart over åtte. Etter det svømmer jeg og gjør morgengymnastikk. Det tar gjerne 15–20 minutter. Jeg spiser ikke frokost, så jeg er på kontoret litt over klokken ni. Da har jeg en god morgen og er ganske oppdatert. Etter å ha lest avisene, særlig analyseartiklene og kommentarene i Financial Times og Opinion Page i The New York Times, synes jeg at jeg har dekket verden ganske godt. Jeg er som regel på kontoret frem til klokken fire. Da går jeg hjem til middag med familien, og etterpå hviler jeg middag. Hva jeg gjør om kveldene varierer. To–tre kvelder i uken er jeg opptatt,

resten av tiden tilbringes med familien.

Men leser du ikke ledelsesbøker?

Det er mye *bullshit* om ledelse og finans. Jeg er forbauset over hvor mye vanetenkning det er, og hvor lite som er kvantifisert. Mitt tankegods kommer delvis fra Handelshøyskolen og Columbia University, samt som rådgiver i McKinsey. Det som virkelig gjorde en forskjell for meg, var da jeg arbeidet åtte år direkte under Frits Fentener van Vlissingen, som var nestor i en søkkrik, nederlandsk familie. Da fikk jeg et tillegg til både amerikansk corporate-tenkning og McKinsey-tenkningen. Den siste er jo i sin essens ekstrapolerende, men er lite kreativ. Analysen er glitrende, men mister lett skiftene i samfunnet, og det er jo der verdiskapningen virkelig ligger.

Van Vlissingen var femte generasjon nederlander, og hadde på den tiden et svært imperium med 100 000 ansatte og 10–15 milliarder dollar i egenkapital. Han så seg selv som et ledd i en kjede. Han forvaltet familieformuen omtrent som Johan Andresen, og skulle bringe den videre til neste ledd i forbedret tilstand og var veldig stresset av det. Jeg seilte med ham, og det første døgnet lå han strakt ut i køya for å befri seg fra familiepresset. Det jeg lærte av ham, var essensen av å gå mot strømmen.

Den konvensjonelle tanke og arten men-

neske overreagerer i det de gjør, spesielt i det økonomiske livet. Utfordringen blir å prøve å gå der andre ikke er. I van Vlissingens tilfelle prøvde han å kjøpe seg inn i dårlig drevne selskaper i relativt modne industrier for å prøve å snu dem. Du skal aldri se på vekst for din egen skyld, du skal se på vekst for egenkapitalen. Det som teller, er ikke bare løpende overskudd, men hva du bygger av verdier. Du kan godt ha noen år der det går skitt bare du får bygget opp kapitalen på sikt.

Såskal du, i motsetning til med Private Equity, oppføre deg som om du skal eie selskapet inn i evigheten. Ikke fordi du nødvendigvis skal det, men du skal bygge verdiene ved å tenke langsiktig. Hvis du prøver å melke selskapet underveis for så å fete det opp for å selge det, så tror jeg ikke det er mulig å gjøre det. Du vet jo aldri når det kommer noen som vil ha et selskap.

Det var min bagasje da jeg kom til Norge i 1980 og ble headhuntet for å drive et rederi i Haugesund, Knut Knutsen OAS. Det var et stort og fint familierederi, som hadde gått bra i to generasjoner. Tredje generasjon tapte masse penger, og rederiet var i elendig form.

Jeg strevde i fire år, og det gikk helt dårlig. Etter at jeg hadde strevd i fire år, var alle skipene borte. Det var tolv ansatte, og selskapet

hadde en underbalanse på 20 millioner kroner. Men jeg må ha gjort noe riktig, for banken, Bergen Bank, ønsket at jeg skulle ta det videre.

Da var jeg 42 år og mislykket. Jeg satt i en liten by på Vestlandet. Jeg hadde vært *hot shot* på Handelshøyskolen, på Columbia, i McKinsey og i London. Jeg hoppet av og dro til en utkantby i Norge for å gjøre det motsatte av alle andre. Der satt jeg, etter å ha gjort det i fire år. Mislykket. Jeg var likevel såpass anerkjent at jeg kunne fått en god direktørjobb. Det hadde derfor vært en tung beslutning for meg å gå fra å være *general manager* og ned i en liten bedrift med 12 ansatte, en linje i Australia, med møkk under neglene og *no glory*. Det valget hadde jeg nok ikke tatt med bare McKinsey-bakgrunn. Valget var nok i stor grad påvirket av min tid hos van Vlissingen.

Du har aldri gått konkurs?

Nei, jeg har aldri vært *juridisk* konkurs, det selskapet var *de facto* konkurs. Rederiet hadde to deler. Fra gammelt av hadde de en del eiendom, og i tillegg var det shippingdelen. Summen av de to hadde positiv egenkapital. Hele den positive egenkapitalen var i eiendomssiden. Shippingdelen hadde negativ egenkapital. *Dealen* jeg gjorde med banken, var at banken skulle få minus 20 millioner til 0. Derfra var det mitt.

En annen definerende hendelse var i 1998, da hadde dette vokst. Jeg hadde et rederi, og et stort Offshore Construction-selskap, Umoe Olje og Gass. Det var 3000 ansatte, og jeg bygget to store offshore-plattformer som var veldig avanserte – Visund og Troll C. De skulle koste 6,5 milliarder kroner til sammen. De endte opp med å koste 11,5 milliarder. Så det var et gap på 5 milliarder kroner. Nå var det ikke så uvanlig at kostnaden gikk over budsjettet, fordi man bygget og designet samtidig. Men oljeprisen gikk rett ned, fra 30 til 10 dollar fatet, hvis jeg husker riktig. Jeg bygget på rekordtid, men likevel var de amerikanske oljeselskapene lei av at nordmennene rottet seg sammen. Hydro tjente penger på at det var komplisert fordi de solgte *engineering* timer. Da var amerikanerne klart innstilt på å slå meg konkurs. Eller det vil si å slå Umoe Olje og Gass konkurs, ikke meg personlig. Det var helt klart en underdekning på 5 milliarder kroner. Det hadde jeg ingen mulighet til å dekke.

Det var to ting som reddet meg. Det ene var at en konkurs ville forsinke plattformene så mye at de mistet værvinduet, og da mistet de en sesong. Det andre var at jeg la rederiet bak. Der tok jeg en stor risk. Jeg garanterte for Umoe Olje og Gass med rederiet, og det ga meg troverdighet overfor oljeselskapene, og

dermed fortsatte vi. Jeg hadde et møte om forholdet til oljeselskapene, der jeg satt med 15 advokater som diskuterte min konkurs. Det var ikke et høydepunkt. Så jeg la alt jeg hadde bak, og det var ikke uten risiko. Men det gikk bra. Halvannet år senere solgte jeg selskapet for nesten 2 milliarder kroner.

Er det pengene som opptar deg eller å få det til?

Helt klart å få det til. Pengene er mitt redskap til å realisere mine drømmer. Jeg kan få selskaper til å gå dit jeg vil når jeg har finansielle muskler. Med slik styrke er det utrolig hva du kan få til hvis du er villig til å ta risiko.

Det er vel 20 år siden jeg hadde mer penger enn jeg ville klare å bruke resten av livet. Nå er jeg 71 år. Jeg er helt irrasjonell og holder på. Nå skal jeg reise til Brasil og være ute i bushen i to uker for å prøve å redde jordbruksoperasjoner der.

Hvor benter du inspirasjon fra? Har du alltid vært inspirert til å få det til?

Jeg leste nylig *The End of History*, Francis Fukuyamas bok om ideologier og utviklingen av dem som sa at det normale er at arbeid er noe ubehagelig man gjør for å unngå ubehag – at man jobber for å være mett og tørr og så videre. Det er noen kulturer som arbeider for å få anerkjennelse av andre. Det er nordeuro-

peiske protestanter og en del asiatiske kulturer. Jeg tjener sånn sett veldig den nordeuropeiske kulturen. Jeg arbeider ikke for å unngå ubehag, ikke for å tjene penger, men fordi jeg får et skikkelig kick ut av det.

Det å skape noe er veldig morsomt. Som forretningsmann har jeg økonomiske muskler til å virkeliggjøre mine drømmer. Jeg personlig kan få til ting som det er vanskelig for andre å gjøre fordi jeg arbeider i et marked, og det er mine penger. Som et eksempel kom jeg for seks–syv år siden til den konklusjonen at klimaendringen var menneskehetens største utfordring. Når du da er midt i 60-årene, begynner du å se på hva som da er riktig å gjøre.

Samtidig er mitt premiss at det burde være mye penger i det fordi det er en stor omveltning i samfunnet. Dermed gikk jeg inn og investerte i Brasil, og så også på sol, etter å ha solgt ut det jeg hadde i olje. Jeg solgte ut shipping. Og det er et voldsomt privilegium å kunne gjøre noe for miljøet på den skalaen jeg gjør. Det er svært tilfredsstillende. I Brasil lager jeg etanol nok til å stoppe utslipp fra 7 prosent av den norske bensinflåten. Det er ikke voldsomt, men det er noe.

Og nå er jeg største eier i REC Silicon, som står for 8 prosent av verdens produksjon av

polysilikon. For ett individ å kunne gjøre noe sånt i et område som jeg synes er meningsfylt, er stort for meg. Å gjøre det nå, i min alder, er uendelig mye mer tilfredsstillende enn morsomme ting, som golf og seiling og sånt. Jeg liker det også, men det må være adspredelse i forhold til det skikkelige.

Bruker du det som leder overfor dine medarbeidere, at de også skal kunne se det meningsfulle i det du gjør?

Jeg er ganske forsiktig med det, fordi det kan lett bli moraliserende. Og jeg er veldig forsiktig med å gjøre det utad til finansilder og liknende. Å være moraliserende virker ikke særlig godt, og jeg er jo i et miljø som stort sett er skeptisk til klimaendringene. Utad snakker jeg derfor vesentlig mer om det økonomiske potensialet i at det snur. Det har vært veldig tungt frem til for noen måneder siden. Nå har det plutselig løsnet, og i det siste har jeg tjent en del penger. Det i seg selv betyr ikke så mye fra eller til i den store sammenhengen, men det hjelper på motivasjonen og aksept for mitt klimaengasjement.

Jeg prøver å oppdra organisasjonen min på miljøsynspunkter, men det er ganske tungt. Det tror jeg har noe med miljøengasjementet å gjøre, og jeg ser det også når jeg skal rekruttere. Jeg synes det er viktigere at jeg delegerer

rimelig bra. Hvis det går bra, betaler jeg ordentlig godt. Jeg tror også på at medarbeiderne skal ha en del av egenkapitalen slik at de har sammenfallende økonomiske interesser med mine.

Hvem lærte deg å gå din egen vei?

Det hadde jeg overhodet ikke inne. Da jeg gikk ut av Handelshøyskolen, tenkte jeg at jeg skulle bli byråkrat. Helst i FN-systemet, for da hadde jeg en organisasjon som jeg kunne påvirke og dermed få stort utbytte av egen innsats. Det som snudde meg, var kombinasjonen av Columbia og McKinsey, særlig det siste. Jeg jobbet i McKinsey fra 1968 til 1972, i New York og London. Der var det en helt annen tankegang, særlig i New York. Folk kom fra Harvard, og deres drøm var ikke å jobbe for andre, men å begynne for seg selv. Det skulle heller være «lite og mitt enn stort og andres». For meg var dette en helt ny tanke.

Tanken på at du kunne gjøre det jeg nå har gjort, var helt fremmed. Men etter hvert så jeg det som veldig tilfredsstillende. Jeg sluttet i McKinsey fordi jeg ikke ville være rådgiver. Jeg ville bestemme selv, ta risken og se hva jeg kunne få til. Så det var helt klart den amerikanske kulturen som påvirket meg. Da jeg kom til Norge i 1980, følte jeg også at jeg hadde et stort fortrinn i forhold til resten. Det

er ikke slik nå lenger, men den gangen var det helt klart sånn. Det at jeg var villig til å gå inn med egne penger, ta ansvaret, og gå mot strømmen, bidro til at jeg gjorde en rekke spennende oppkjøp.

Hva slags familie kommer du fra siden du tørde å reise ut?

Jeg kommer fra en familie med lærere og prester. Begge mine foreldre var lærere. Far var rektor, og mor var lærerinne. Det at mor var lærer, var veldig viktig. I tillegg er det en del prester i familien. På farssiden er det slektinger med bondebakgrunn, mens det er prester på morssiden. For meg var Handelshøyskolen veien inn i forretningslivet. Det var en vei som var helt fremmed for resten av familien.

Jeg husker jeg tenkte at jeg skulle bli ingeniør, for da kunne jeg bli sjef i en bedrift og skape noe. Som 18-åring slo det meg at det fantes mer direkte veier for å kunne skape noe, og i retrospekt var det helt riktig. For meg har økonomi og ledelse mer vært en akademisk eksersis enn noe jeg har fått ved kaffebordet hjemme.

Jeg husker at van Vlissingens datter Anemique sa at hun aldri hadde forstått hvor mye hun hadde fått rundt middagsbordet hjemme, og hvor god utdanning det hadde vært. I dag leder hun familiebedriften og styret etter å ha

vært med på «seminarer» hjemme fra hun var fem år gammel. Noe slikt hadde aldri jeg opplevd. Derfor var min tid hos van Vlissingen så viktig for å være *street smart* på et overordnet nivå.

Du bruker ikke pengene du tjener på en ekstravagant livsstil, men setter dem i omløp hele tiden. Pengene står ikke bare på bankkontoen ettersom du stadig finner nye prosjekter å investere i. Det er nesten et bibelsk tema for de tusen talenter. Er det mulig å kombinere med en religiøs overbevisning?

Så klart. Det har ikke vært min drivkraft, men det er helt klart mulig. Mine tanker om å gjøre verden til et bedre sted skyldes på mange måter min familie. Når jeg ser på meg selv, har jeg en helt irrasjonell bruk av småpenger. Jeg fyller bensin hvor det er billigst, det er jo helt tåpelig. Sjåføren min fyller helt sikkert ikke sånn, men jeg gjør det. Jeg prøver å være et eksempel i organisasjonen. For eksempel så bruker jeg ikke iPhone fordi den er dyrere enn andre telefoner. Jeg bruker en billigere telefon, og det ser de andre. Jeg kjører elbil. Jeg har hele tiden hatt en livsstil der jeg har underforbrukt.

Hvem stoler du mest på?

Meg selv, faktisk. Jeg prøver å ta inn informasjon fra en veldig stor bredde, men finner i

siste instans at det er jeg som må ta ansvaret for de beslutningene jeg tar.

Er du opptatt av kontroll?

Nei. Jeg er kategorisk ikke opptatt av kontroll. Jeg tror jeg delegerer godt og prøver å følge opp resultatene. Underordnede kommer ofte til meg for å få godkjent detaljer. Det vil jeg ikke gjøre, for da blir jeg spist helt opp.

Jeg er veldig opptatt av strategi i makrosettingen og posisjonen ute i verdikjeden, altså når og hva som skjer rundt meg. Jeg vil helst ikke inn i detaljer i driften, men må gjøre det når det går dårlig.

Som i Brasil?

Ja. Der hadde jeg delegert ansvaret, og de jeg delegerte til, har ikke levert. De er borte nå, og derfor må jeg gå inn og gjøre det selv. Ikke fordi jeg ønsker det, men sånn er det.

Har du temperament?

Ja, det har jeg klart. Jeg tror ikke jeg viser det så veldig mye, men det har jeg, helt klart. Jeg synes det er veldig meningsfylt å være engasjert og føle på det jeg gjør. Jeg føler jo så sterkt for fornybart og energi, og den vinklingen det har mot miljøen. Jeg føler ingen emosjonell binding til olje og gass lenger, og vil ikke inn i det igjen.

Jeg følte faktisk lenge det motsatte. Fra 1990 til 2003 følte jeg at det å være med på

det norske olje- og gasseventyret var meningsfylt, morsomt og interessant. Da FNs klimapanel (IPCC) la frem sin tredje rapport, så jeg hvilken trussel CO₂ er mot fremtiden, og jeg følte at det var noe jeg burde gjøre noe med.

Spiller alle dine bedrifter en rolle for ditt overordnede mål om fornybar energi?

Ja. Restaurantene mine er viktige når det gjelder kontantstrøm og for omverdenen, særlig i de siste par årene, hvor fornybart har vært så dårlig. Jeg skulle gjerne oppdra restaurantene mine til sunnere mat og mindre fedme og sånt, men det føler jeg er for krevende. Jeg prøver å gjøre noe med det, praktisk talt uten resultat, men der er vi.

Hva er den største utfordringen for unge ledertalenter i dag? Hva mangler de?

Stort sett synes jeg de tar det for rolig – de fleste står på mye mindre enn det jeg har gjort. Jeg har prøvd å rekruttere mye folk fra landet med nøysom bakgrunn, gjerne bondebakgrunn, og det har vært vellykket. I det siste har vi fått inn personer som er intellektuelt fremragende og analytisk gode, men de er på ingen måte så sultne eller ivrige som jeg var.

Er de for lite emosjonelle? Føler de nok?

Nei. Det var en stor tilfredsstillelse da min datter på 30 år hadde et år som driftsleder for syv Burger King-restauranter i hele Sør-Norge.

Da hadde hun det på samme måte som jeg hadde hatt det i mange år – fly til Vestlandet en gang i uken med første avgang, besøke to–tre steder, overnatte, fly tilbake. «Pappa, jeg ante ikke at det var så slitsomt», sa hun. Det var jo godt å høre at hun hadde den erkjennelsen.

Har du aldri tenkt på at det er slitsomt?

Jo, men jeg har følt at det har vært verdt det. Jeg føler på en måte at hvis jeg hadde dødd som 45-åring, hadde jeg arbeidet for mye. I dag føler jeg absolutt ikke det. I dag føler jeg belønningen av arbeidet jeg har gjort i form av hva jeg nå får til. Jeg har en sterk følelse av at det jeg har utrettet, er meningsfylt. I retrospekt føler jeg også at livsbalansen min har vært helt riktig. Det er hyggelig å vite når man er i min alder.

Hva angrrer du på?

Ikke så mye, faktisk. Jeg angrrer vel på at jeg ikke har vært mer bevisst når det gjelder familieliv. Arbeidet har kommet først. Jeg har vel vært for mye en *workaholic*, altså for arbeidsorientert overfor min familie. Jeg leste tidlig en doktoravhandling om *workaholics*. De hadde det riktig så bra, mens familiene hadde det dårlig.

Er det fordi det fører til at du ikke har kunnet snakke om annet enn jobb?

Jeg har aldri vært *workaholic* i den forstand

at jeg ikke har interessert meg for annet enn jobb. På kveldstid har jeg stort sett vært med på andre ting. Jeg leser masse litteratur. Før leste jeg en roman i uken. Jeg er ikke veldig sporty, men i helgene er det alltid en eller annen form for aktivitet. Jeg er ikke monoman, men jeg er konsentrert på jobb. Da kaster jeg ikke bort mye tid. Det går i ett fra jeg våkner og frem til cirka halv fem om ettermiddagen. Etter det leser jeg ikke managementbøker. Jeg leser litt økonomisk teori og har stor glede av å diskutere med min kone, som er professor i økonomi. Jeg har stor glede av å forstå samfunnet og trendene. Jeg prøver å forstå den koden for så å tilpasse bedriften min etter den. Det er min store intellektuelle utfordring og tilfredsstillelse når jeg klarer å se det. Det klarer jeg som regel veldig godt, men som regel er jeg for utålmodig. Jeg ser trendene og tror de virker nå – og handler på det for tidlig.

Hvem ville du helst ha om bord i din seilbåt?

Min kone og min datter. Det er faktisk noe av det hyggeligste vi har som familie. Ikke for seilingen, men det å være godt samlet. Sist sommer hadde jeg fire–fem litt lengre turer med gode og interessante venner.

Er du for kvinnekvotering i styrer?

Jeg ser ikke at kvinner har noen fundamen-

talt forskjellige synspunkter som sådan. Det store eksempelet på det er min kone. Hun er professor i økonomi og har ikke en kvinnelig økonomisk teori. I mine styrer har jeg hatt ulik representasjon. I Kverneland synes jeg kvinner bidro fint lite for jordbruksmaskiner. I restaurantgruppen bidrar de mer direkte. Det handler om en orientering, som kan være mer kvinnelig enn maskulin. Stort sett har jeg ikke vært imponert over kvinner som har sittet i styrer, og synes kvoteringen har tilført lite.

Så er neste spørsmål: Er det riktig å bruke en slik brekkstang for å få flere kvinner inn? Det at de har kommet inn, har det gjort arbeidet i styret bedre? Nei. Er det viktig å få brukt den kvinnelige kompetansen mer i samfunnet? Ja. Sånn sett kan jeg se at det er nyttig. Men det er et lengre prosjekt.

Tror du Norge kan klare den lønnsutviklingen som har vært de siste 15 årene?

Norge klarer den lønnsutviklingen fordi det er en måte å dele ut oljegevinsten på. Så lenge vi har oljegevinst, klarer vi det riktig bra. Samtidig har lønnsutviklingen drept eksportindustrien og vil fortsette å gjøre det. Lønnsutviklingen bidrar til at offentlig sektor og skjermet sektor gjør det bra, mine restauranter går helt supert av den grunn. Jeg tror at Kverneland, som lager ploger og landbruksmaskiner i

Norge, har store utfordringer på sine kostnader. Når oljeprisen faller, vil vi få en omstilling tilsvarende den Spania og Hellas har i dag. Om det kommer om fem eller femten år vet jeg ikke, men det kommer. Da er det heldig at vi har en egen valuta. Kronen vil nok devalueres med 20–30 prosent, og da får vi en veldig tøff periode. Men jeg tror vi vil klare en slik omstilling.

Hva skal Norge leve av hvis kronen devalueres? Det blir jo ikke dyrket eller produsert noe her til lands?

Da vil alle importvarer bli dyre. Det blir stor konkurranse for skjermet sektor. Eksportmarkedet vil tjene godt, og da vil vi legge om all vår oljekompetanse til fornybart eller Advanced Engineering. Det vil være en prosess over 5–10 år, og det vil gå. Fra midten av 1980-årene og frem til midten av 1990-årene måtte skipsbyggerindustrien gjennom en voldsom omstilling fra å bygge relativt enkle skip til kompliserte skip med offshorstruktur. Det gikk jo veldig greit, og skipsbyggerne er blitt en offshoresuksessnæring.

Så omstillingsevnen i det norske samfunnet er god. I øyeblikket går omstillingen bort fra eksportindustri og inn i offentlig og skjermet sektor, og oljeindustrien. Det er vanskelig å være en sur, gammel mann og si at det er galt.

Det gir jo en velferdsøkning i Norge som er helt fantastisk. Min datter på ni år spiller håndball. Innen et kvarters biltur herfra ligger det fem store idrettshaller. Da jeg vokste opp, var det én i Drammen! Og skolene er helt praktfulle. Velferden i Norge er helt eventyrlig.

Det er også en analogi til Spania og Hellas, som fikk en opptur på ryggen av tysk kredittverdighet. Nå tar de korreksjonen. Analogien er feil i den forstand at de fikk en falsk opptur. Vi har hatt en reell opptur fordi oljen er blitt så verdifull. Men jeg feilvurderte oljeprisen omkring 2001/2002. Da mente jeg at norsk oljeproduksjon måtte være på topp. Da var den på tre millioner fat. I dag er den halvparten av det. Min analyse var helt riktig, men prisen har gått fra 20 til 100 dollar fatet, så bunnlinjen har gått opp voldsomt. Min analyse var riktig, men desto mer snever.

Hvor viktig er dine medarbeidere for deg?

Hvis du lever slik som meg, er medarbeiderne veldig viktige, fordi de er del av ditt sosiale liv. Noe av det jeg synes er trist med å være toppsjef, er at du må ta beslutninger som går på tvers av dem du liker og ikke liker, og hvem du synes det er hyggelig å være sammen med.

Jeg har måttet hive medarbeidere på båten som har vært helt praktfulle å ha med på skiturer og seilturer og den slags, men som ikke

har levert i utførelsen. Da har jeg måttet være konsekvent, for det betyr mye for meg å opprettholde en høy og faglig standard. Hva som er best for bedriften på lang sikt, må være rettesnoren i alt – ikke det som er mine kort-siktige personlige preferanser. Det er en stor belastning når det skurrer.

Noe av det som virkelig er tøft, er perioder som finanskrisen, da jeg tapte mange milliarder. Hele systemet blir spent, og det er mye verre enn tapet av pengene. Om du har 8 eller 4 milliarder i formue, gjør ikke så voldsom forskjell, men om organisasjonen er anspent eller ikke, utgjør en voldsom forskjell.

Jeg tilskriver mye av det jeg har fått til, at jeg har delegert ansvaret. Når jeg har sett et talent, har jeg latt det blomstre og gått videre til neste. Det har jeg gjort en del ganger, både i rederiet, i olje og gass, og i restaurantene.

Tror du på talent?

Ja. De er ikke vanligvis utadvendte, flotte fyrer. De er vanligvis litt dårligere til å uttrykke seg verbalt og har en voldsom gjennomførings-evne. Det gjelder blant andre Trygve Seglem i rederiet. Han er veldig intelligent og trekker inn informasjon hele tiden. Han utvikler strategier i eget hode og gjennomfører dem briljant. Han ville ikke ha overlevd i et system der han ikke fikk stor frihet. Han og jeg har arbei-

det sammen i 30 år. Det har gått riktig bra, selv om vi aldri har hatt noen skriftlig avtale oss imellom og heller ingen skriftlig strategi.

Sten Erik Magnus i restaurant var mer utadvendt. Hans store fortrinn var hans evne til å inspirere. Han var god til å få kjedelig arbeid til å virke veldig spennende. Å stå i kassa på Burger King eller på kjøkkenet på Peppes er ikke topp. Men han fikk det til å virke som et privilegium hvor du gledet mennesker med det. Det er en dimensjon som er viktig i Umoe Restaurants, som er helt forskjellig fra mine andre bedrifter i så henseende.

Hvordan er ditt syn på hodejegere?

Meget skeptisk. Jeg synes stort sett at de er altfor dyre – og det var de. Og en del av hodejegerne jeg har sett, har kommet med elendige kandidater. Men de har kommet i en posisjon. Det som har skjedd, er at man faktisk ikke får tak i skikkelige folk, og man vet ikke hvem som er i markedet uten å bruke hodejegere. Så lenge de gir god verdi for pengene, er det riktig bra. Men jeg synes det er en gruppe med mye bullshit. Det gjelder jo meglere flest.

Blir du aldri tilfreds? Og når ser du deg tilbake?

Jeg er aldri tilfreds, og er veldig urolig når det går bra.

Hva, når det går dårlig? Blir du urolig da?

Ja, men da er jeg ivrig etter å gjøre noe med det. Det er da jeg sporenstreks reiser til Brasil!

Får du ryddet opp i det?

Vi får se. Jeg håper det, jeg må det. Når du eier noe, kan du ikke stikke av. *Hired guns* kan stikke av. Men ikke når du selv eier det.