LAVT PRISET. – Oljefondets nominelle verdi i aksjer og obligasjoner tilsvarer nå omtrent seks milliarder fat olje. Denne oljen har vi pumpet opp og solgt til historisk lave priser, skriver artikkelforfatteren. Foto: Eivind Senneset

ne

å eksistere i status quo.

Foreløpig er det ingen som har peiling på hva som skal erstatte olje som transportenergi. Man setter sin lit til at menneskeheten nok «finner en løsning». Men på hvilke andre felter gjør vi det? Gir folk blanke i sin egen helse fordi legestanden nok «finner en løsning» på kreft og hjertesykdommer?

Svaret gir seg selv. På energisiden har vi kollektivt satt vår lit til magisk tenkning, og det strekker seg helt inn i Det hvite hus.

Det eventuelle gjennombruddet i leting som funnene i Nordsjøen og Barentshavet skulle innebære, vil uansett bare begrense en pågående nedgang i norsk oljeproduksjon. Fallet er på 45 prosent siden 2001. Og de siste norske funnene er bare peanøtter for globalt konsum.

Vi er allerede inne i periode som vil oppvise høye oljepriser i kombinasjon med en temmelig råtten verdensøkonomi. Skulle oljeprisen midlertidig synke, vil det trolig være som konsekvens av bratte fall i verdensøkonomien.

Hadde de toneangivende meningsytrerne om energisituasjonen tatt inn over seg at olje er en begrenset, fabelaktig effektiv og i praksis uerstattelig energiressurs, burde Norge allerede for mange år siden disponert sine begrensede petroleumsressurser annerledes.

Oljefondets nominelle verdi i aksjer og obligasjoner tilsvarer nå omtrent seks milliarder fat olje. Denne oljen har vi pumpet opp og solgt til historisk lave priser. Med høyere fremtidige oljepriser og en stagnerende verdensøkonomi er det liten grunn til å tro at disse verdipapirene vil gjøre det særlig godt.

Norge har solgt oljen billig og kjøpt verdipapirene dyrt. Hvem skal stå opp og ta pensjonsansvaret for det?

Helge Lurås, utenrikspolitisk forsker og kommentator, Nupi

Vi møter stadig nye ideer og postulater om hva som kjennetegner god ledelse, men hva mener lederne selv?

Ledere om ledelse

LEDELSE
BEATE KARLSEN

Flere tiår etter ledelseskonsulenten George Kennings korstog blant norske toppledere, merker vi fremdeles etterdønninger. To av tesene Kenning er mest kjente for er: «Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet; en leder kan som leder lede hva som helst» og «Generelle prinsipper om ledelse kan benyttes i en hvilken som helst virksomhet».

At en god leder kan lede alt, var et postulat som lenge levde gode dager i norsk næringsliv. I ettertid har vinden kanskje blåst i retning av at god ledelse er situasjonsbetinget og ikke så mye et resultat av personlige egenskaper. Men hva mener dagens norske ledere om dette?

I AFFs Lederundersøkelse anno 2011 ble nærmere 3000 norske ledere spurt om i hvilken grad «En god leder kan lede alt», «Fag- og bransjekunnskap er helt nødvendig for ledere», «Effektiv ledelse er et resultat av personlige egenskaper og i hvilken grad «Situasjonen bestemmer hva som er effektiv ledelse».

På en skala fra helt uenig til helt enig svarte

- hele 70 prosent av norske ledere at de er enige/helt enige i at effektiv ledelse er et resultat av personlige egenskaper
- 45 prosent er enige/helt enige i at en god leder kan lede alt.
- 63 prosent svarte at de er enig/helt enig i at situasjonen bestemmer hva som er effektiv ledelse
- 56 prosent er enig/helt enig i at fag/bransjekunnskap er helt nødvendig for ledere.

Svarene indikerer at norske ledere i motsetning til Kenning tror at effektiv ledelse handler om et både-og; god ledelse er både situasjonsbetinget og et resultat av personlige egenskaper.

Sammenligner man topplede-re med ledere på lavere nivå, er det en svak tendens til at topplederne legger større vekt på at situasjonen er viktigst. Sammenligner man ledere med mange års ledererfaring med de med færre års erfaring, er det ingen forskjell. Det er heller ingen forskjell på menn og kvinner.

Men AFFs undersøkelse

> **God ledelse er både situasjonsbetinget og et resultat av personlige egenskaper**

avdekker noen andre forhold som er interessante. Vi undersøkte hva som skiller ledere som vektlegger personlige egenskaper fra dem som ikke i like stor grad er enig i denne påstanden.

For det første vurderer de seg selv som mer effektive. Vi fant imidlertid ingen forskjell i personlighet mellom gruppene. Kan det tenkes at de «bruker seg selv» eller oppfører seg annerledes i lederrollen?

Vi fant heller ingen forskjeller mht. ledernes beskrivelse av seg selv når det gjelder «transformasjonsledelse», som i betydelig grad kan sies å handle om deres kapasitet til å skape motivasjon og inspirasjon hos medarbeidere.

Spissformulert ser det altså ikke ut til at ledere som mener at personlige egenskaper er avgjørende for effektiv ledelse, er mer «personlige» i sin lederadferd enn andre.

Den neste forskjellen vi fant var at de som vektlegger personlige egenskaper i noe større grad enn de andre, utøver «transaksjonsledelse». De er mer oppgaveorienterte og vektlegger kontroll og makt i større grad.

I forlengelsen av dette er det interessant å merke seg at de i større grad foretrekker en dominerende stil i konfliktsituasjoner, de mener i større grad at lederen er bedriftens viktigste ressurs og ikke overraskende: De er noe mer enig enn andre ledere i at «en god leder kan lede alt».

Resultatene viser altså at ledere som i stor grad er enige i at effektiv ledelse er et resultat av personlige egenskaper, ikke benytter dette mer enn andre ledere i form av personlighet eller adferd. Men de tenderer mot å være mer orienterte mot oppgaver og struktur.

Det kan derfor være grunn til å spekulere i hva disse lederne mener med «personlige egenskaper». Handler det for dem mer om en tendens til selv å finne løsninger på organisatoriske utfordringer fremfor å spille på og tro på sine medarbeidere?

Selv om nær halvparten av norske ledere tenderer mot å tro på at en god leder kan lede alt, bærer det faktum at majoriteten av lederne legger mer vekt på fagkunnskap og situasjon, bud om at norske ledere kanskje er på vei til å legge Kenning bak seg.

Beate Karlsen, programdirektør Solstrandprogrammet, AFF ved Norges Handelshøyskole

GJESTEKOMMENTAR LEDELSE

UNE AMUNDSEN

ØYVIND KVALNES

ERLING PAULSEN

BÅRD KUVAAS

BEATE KARLSEN

het

sammen. Fisketrykket var ikke høyere enn det vår egen nordøstarktiske torsk ble utsatt for på 80- og 90-tallet.

Denne type vitenskapelig usikkerhet må det tas høyde for når forvaltningsstrategier utarbeides.

Fremtiden er usikker. Men mye vet vi med sikkerhet, blant annet at verdensbefolkningen øker, og med den behovet for sunn og næringsrik mat. Samtidig endres klimaet og naturgrunnlaget: De siste 13 årene har 565 arter bunndyr beveget seg nordover langs norskekysten med 275 meter per dag. Det er dette kryss-presset – en endret natur og et økende press for å utnytte den – vi må være forberedt på.

KRYSSPRESS. En endret natur og et økende press Nils Chr. Stenseth

Nils Chr. Stenseth, professor, Det Norske Videnskaps-Akademi og Universitetet i Oslo

SIGNATUR EIENDOM

Lysaker
Strandveien 10
340 m2 kontor/
showroom til leie

Tlf: 90144581
www.sie.no