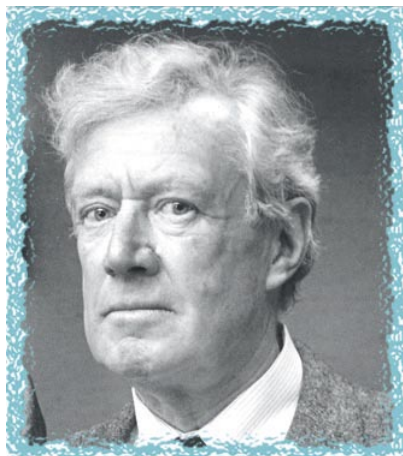
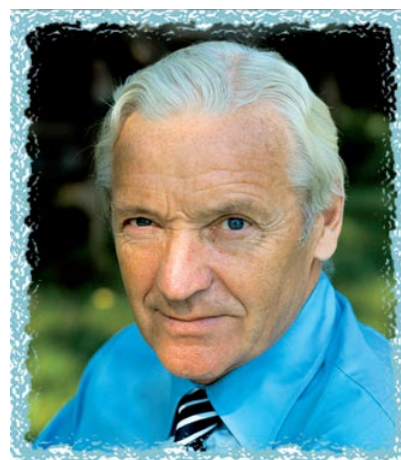
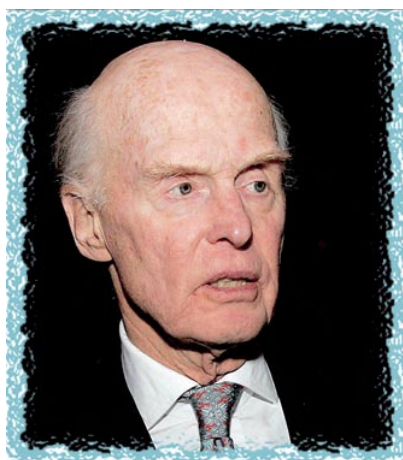
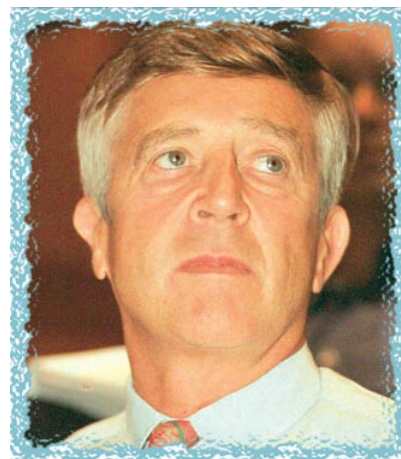
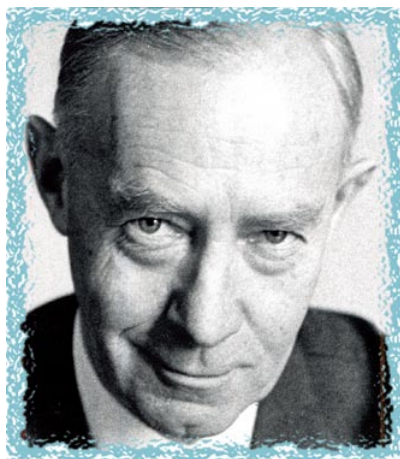
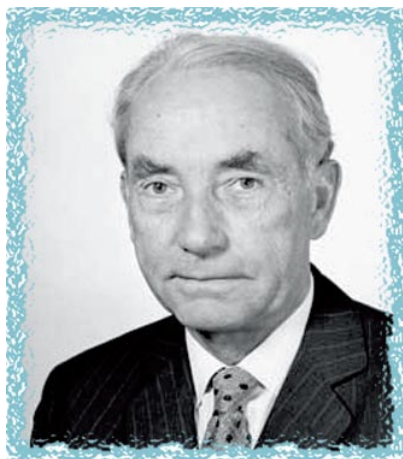
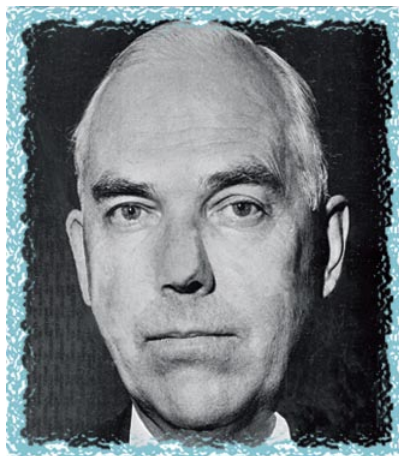
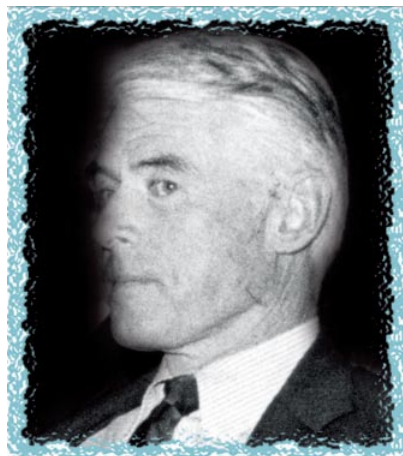
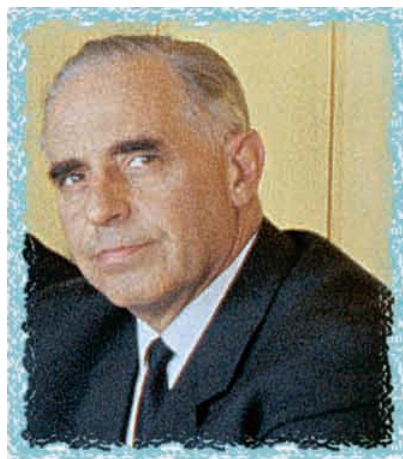


Kapital kårer:

Norges beste og



verste ledere



Arne Thommessen
arne.thommessen@kapital.no

Vibeke Holth
vibeke.holth@kapital.no

Etterkrigstidens beste bedriftsledere:

Langsiktighet og bærekraft

Norge har fostret mange bedriftsledere av stort format. Kapitals kåring trekker frem noen glemte – og mange kjente – ledere som kan påta seg mye av æren for den norske suksessen i næringslivet.

En kåring av etterkrigstidens beste bedriftsledere er i utgangspunktet en nærmest umulig oppgave. En dyktig leder i ett selskap i én periode kunne vært en vandrende katastrofe et annet sted. Det finnes også mange dyktige ledere som bare er kjent blant sine egne og som sjelden eller aldri dukker opp i offentlighetens søkelys. Den mediesky pumpegründeren Frank Mohn, som Kapital rangerer som en av landets ti aller beste ledere, ville normalt endt i denne kategorien, men den fantastiske verdiutviklingen i selskapet han etablerte har ikke latt seg skjule.

Andre ledere kan ha hatt flaks ved å være på rett sted til rett tid. Overvekten av ledere på listen har på en eller annen måte svingt seg opp i kjølvannet av det norske oljeeventyret, men de har ikke blitt valgt ut av denne grunn. De har også tilført selskapene de har ledet genuine merverdier.

Samtidig var det mange ledere som ikke grep mulighetene de nærmest fikk servert på sølvfat. Som Rein Henriksen, generaldirektør i Borregaard fra 1960 til 1978. Han ble invitert med på oljeeventyret av en av denne kåringens store vinnere, Norsk Hydros generaldirektør Johan B. Holte, men takket nei under henvisning til at Borregaard ikke deltok i pengelotterier. Rein Henriksens bedrift ble i stedet senere innlemmet i imperiet til en annen vinner, Jens P. Heyerdahl d.y. i Orkla. Et fellestrekk ved alle de beste lederne er at de har tatt modige valg, men ingen av dem

har i etterpåklokskapens klare lys vist seg å være overmodige.

Det lange løp

Det overordnede kriteriet for å bli med i Kapitals eksklusive klubb av norske toppledere er at de har skapt bærekraftige verdier i et langt perspektiv. De må enten ha tatt selskapet opp på et betydelig høyere nivå enn det det var på da de overtok, eller ha etablert et selskap fra bunnen og ført det til næringslivets toppdivisjon. Prestasjonen må i tillegg ha tålt tidens tann og ikke raknet noen få år etter at roret ble overlatt til andre.

børsen eller blitt rikest på kortest tid. Det er heller ikke en kåring av de mest demokratiske og inkluderende lederne, selv om mange av kandidatene har vært nettopp det.

Valget av de ti beste lederne står ene og alene for Kapitals regning, men valgene er på ingen måte et tilfeldig utvalg av redaksjonens personlige favoritter. I jakten etter verdige kandidater har vi konferert med mer enn 20 historikere, politikere, finansanalytikere, næringslivstopper og bransjefolk. De som endte blant de ti beste har vært forholdsvis ukontroversielle valg, med unntak av Arve Johnsen, som både

Det overordnede kriteriet for å bli med i Kapitals eksklusive klubb av norske toppledere er at de har skapt bærekraftige verdier i et langt perspektiv.

Det finnes mange dyktige arvinger, men de var i utgangspunktet diskvalifisert fra rangeringen, siden jobben delvis kom med morsmelken. Vi ble vi likevel nødt til å gjøre et unntak. Skipsreder Fred. Olsen ble trukket frem av våre kilder i så mange sammenhenger at vi ikke kom utenom ham.

Vi presiserer at dette er en kåring av de beste bedriftslederne. Det er altså ikke en kåring av de beste investorene som har gjort de største varpene på

hadde sterke tilhengere og hoderystende motstandere.

Kortsiktighetens fallgrube

For noen år siden ville noen kanskje ha savnet Jan Reinås i Norske Skog, Tor Moursund i Kreditkassen eller Kjell Almskog i Kværner. Disse ble på ulike tidspunkt kåret til årets leder av bladet *Økonomisk Rapport*. Relativt kort tid senere så de imidlertid aksjonærenes verdier smuldre opp, og de fikk

alle alvorlige merknader i sine ettermæler. Poenget er at kortsiktige kåringer av dyktige ledere kan være en morsom, men risikopreget sport. Vi har derfor unngått presumptivt enestående ledere som fremdeles befinner seg i sin beste operative alder.

Det var for eksempel fristende å inkludere Bjørn Kjos i Norwegian, men det ville vært å foregripe begivenhetenes gang. Det er tross alt bare et drøyt år siden flyselskapet lå på konkursprisingens rand.

Det er også et sentralt kriterium i Kapitals kåring at ledernes prestasjoner har tålt tidens tann. Det disse ekstremt dyktige lederne bygde opp, kunne ikke ha rast sammen etter at de trakk seg tilbake. For eksempel ble Jan Reinås i sin tid nærmest genierklært for sin aggressive oppkjøpsstrategi og fokus på treholdig trykkipapir. Hans etterfølgere, Jan Oksum og Christian Rynning-Tønnesen, har tatt støyten, men Norske Skogs spektakulære fall diskvalifiserer Reinås fra å bli vurdert blant de beste.

På et eller annet tidspunkt må de også bli fritatt for ansvaret for syndene

Det er også et sentralt kriterium i Kapitals kåring at ledernes prestasjoner har tålt tidens tann.

som deres etterkommere etterlater seg. Av denne grunn vil vi ikke pålegge DnCs legendariske leder fra 1954 til 1980, Johan Melander, noe av ansvaret for det slette bankhåndverket som hans etterkommere sto for, og som endte med at banken rundt ti år senere ble overtatt av staten.

Bedriftsledelse har som kjent vært en mannsdominert yrkesgren. Det

kommer derfor neppe som noen stor overraskelse at ingen kvinner har blitt funnet verdig tittelen som en av etterkrigstidens største ledere. I en tilsvarende kåring om 30 år vil imidlertid det kvinnelige innslaget trolig være betydelig større.

Frem til da får vi hylle disse ti brave menn for deres utrettelige og eksepsjonelle innsats for norsk næringsliv.

Kilder:

Rundt 20 samtaler med historikere, industripolitikere, næringslivstopper og finansanalytikere
Johan B. Holte: Store Norske Leksikon; Jan Brøgger: *Jordnær og Visjonær*.
Johan Melander: Store Norske Leksikon og nekrolog skrevet av Borger Lenth.
Jens P. d.y. Heyerdahl: Store Norske Leksikon, Aftenposten, Dagens Næringsliv
Fred. Olsen: Store Norske Leksikon, Aftenposten
Arve Johnsen: Store Norske Leksikon, Aftenposten
Olav Selvaag: Store Norske Leksikon, Steinar Melander Larsens nekrolog
Frank Mohn: Store Norske Leksikon, Bergens Tidende
Thorleif Enger: Offshore.no, Finansavisen
Tormod Hermansen: Store Norske Leksikon, Kapital
Kjell B. Langballe: Langballes Lehmkuhl-foredrag, Dagens Næringsliv

Johan B. Holte

**Generaldirektør i Norsk Hydro 1967-1977
(styreformann 1977-1985)**

Fra rådmannssønnen overtok generaldirektørstolen i Norsk Hydro i 1967 til han avgikk som styreformann i 1985, økte selskapets omsetning fra knapt én milliard til 42 milliarder kroner. Holte, som var født og oppvokst på Notodden, omtales gjerne som det moderne Hydros far. Han førte blant annet selskapet fra å være et middels veldrevet gjødselselskap til å bli et moderne selskap med to nye ben innen olje og aluminium.

Helt siden Sam Eydes tid hadde Norsk Hydros generaldirektører omgitt seg med standsmessige maktsymboler som svarte cadillac'er med privatsjåfører og røde løpere når de besøkte selskapets anlegg. Det første Holte gjorde som ny sjef, var å kaste de røde løperne og selge bilene til et begravelsesbyrå.

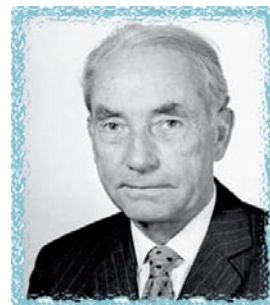
Holte kom fra rollen som forskningsdirektør, hvor han hadde hatt betydelig innflytelse på selskapets satting innen olje, aluminium og gjødsel. Allerede i 1963 trosset han daværende generaldirektør Rolf Østbye og forhandlet frem en avtale med en gruppe franske olje-

selskaper som senere ga Hydro en nærmest gratis andel i Ekofiskfeltet i Nordsjøen. **1915-2002**

Holte arbeidet nært med de fagorganiserte, bygget ned kunstige skillevegger mellom yrkesgruppene og etablerte med det den samarbeidsånden som preget Hydro fra 1960-tallet.

Selskapets langsiktige interesser, de ansatte og deres bidrag til det nasjonale fellesskapet, var viktigere for Holte enn kortsiktige aksjonærinteresser. Staten ble, som største eier, holdt på behørig armlengdes avstand, og selskapet ble til de øvrige aksjonærs begeistring hele tiden drevet på forretningsmessige prinsipper.

Holte var stillferdig i formen, men hadde i kraft av sitt intellekt, sin faglige innsikt og personlige styrke en enestående posisjon i selskapet. Det sier sitt at Hydros ingeniører ønsket å velge ham inn i styret på ingeniørenes ansattekvote da han gikk av som generaldirektør.



Johan Melander

Administrerende direktør i DnC 1954-1980

Juristen og diplomaten Johan Melander, som overtok ledelsen av Den norske Creditbank i 1954, hadde ingen erfaring med bankvirksomhet. Men da den ruvende 70-åringen gikk av for aldersgrensen 26 år senere, var det ingen som kunne gjøre ham rangen stridig som etterkrigstidens fremste bankmann. Banken han overtok var minst av de tre store forretningsbankene i Norge. Kreditt var et rasjonert gode, og bankene kunne langt på vei diktere betingelsene. Derimot krevde valget av kunder høy grad av skikklighet og kompetanse. En av Melanders hovedoppgaver ble derfor å bygge en organisasjon med høy vurderingsevne og integritet som kunne manøvrere i blandingsøkonomien.

Den tidligere embetsmannen hadde statsmannens perspektiv. Banken skulle ha et medansvar for samfunnsutviklingen. Det som gavnet nasjonale interesser, ville i det lange løp også tjene banken. Tankesettet gjorde DnC til norsk storindustri bank og ledet til tidlig finansiering av den fremvoksende olje- og gassnæringen i Norge.

Langsiktighet og enkle hovedregler styrte bankens virksomhet. Ingenting skulle gjøres som ikke tålte å stå på avisenes forsider; banken skulle aldri bli avhengig av utlån fra Norges Bank, og utlånene skulle være ledd i langsiktige

kundeforbindelser. I løpet av Melanders regjeringstid oversteg aldri tapene mer enn to promille av utlånene.

Melander hadde wallenberg-ske ambisjoner om å påvirke landets industristruktur. Han mislyktes med sitt forsøk på å rasjonalisere treforedlingsindustrien i Skiens- og Drammensvassdraget. Hjemkjøpet av 25 prosent av Orkla fra Wallenberg-sfæren i 1977 var imidlertid mer vellykket og gjorde at Orkla fikk utvikle seg med et stabilt norsk eierskap.

Melander likte hverken å bli omtalt som det opplyste eneveldets siste representant i Norge eller som ufeilbarlig. Borger Lenth skrev i Melanders nekrolog at hans evne til samarbeid og åpenhet for påvirkning frem til endelig beslutning var stor.

Da Melander overlot banken til shippingmannen Leif Terje Løddesøl i 1980, var DnC landets ubestridt største og beste bank. Det var altså på ingen måte den aldrende bankmannens læresetninger som førte DnC utfor stupet rundt ti år senere.



1910-1989

Jens P. Heyerdahl d.y.

Konsernsjef i Orkla 1979-2001

Da Heyerdahl overtok som konsernsjef for Orkla i 1979, hadde selskapet noen hundre ansatte og omsatte for 146 millioner kroner. Da han ble kastet ut under den bitre maktkampen i 2001, hadde det lille, men rike, gruveselskapet med strategiske eierposter i flere norske selskaper vokst til 32.000 ansatte og 45 milliarder kroner i omsetning. I samme periode gav Orkla-aksjen en eventyrlig avkastning pr. år på i snitt 24 prosent! Underveis hadde selskapet blant annet innlemmet Borregaard, Nora Industrier, Procordia Food og Pripps – og blitt det fjerde største selskapet i Norge.

Juristen Heyerdahl var kjent som en forsiktig, men målbevisst strateg som la stor vekt på å utvikle en egen Orkla-kultur. Den tidligere sprangrytteren så det som sin viktigste oppgave å legge forholdene til rette for å utvikle gode lederteam. Det tillot ham å frigjøre seg selv fra den daglige driften. Heyerdahl gjorde Wallenberg-familiens berømte motto "Esse, non videri" (Å være, men ikke synes) til sitt eget. Hans brede nettverk med

forgreninger til ledelsen i LO og Arbeiderpartiet gjorde ham til en av landets mektigste menn.

Etter hvert ble likevel Heyerdahls diskrete spill bak kulissene litt for tydelig for hans etter hvert mange fiender i næringslivet. I 1997 satte han sammen med sine allierte, Kjell Inge Røkke og Aker RGI, en stopper for planene om å slå sammen Storebrand og Kredittkassen, men i 2000 var det takk for sist da Christen Sveaas og Stein Erik Hagen kjøpte seg opp i Orkla. De krevde mer aksjonærmakt enn det som hadde vært vanlig i Heyerdahls "administrasjonsstyrte" konglomerat.

Heyerdahls ettermæle har riktignok fått en ripe i lakken etter medieomtalen av nærstående transaksjoner i Berner-Gruppen og økonomiske vanskeligheter i Dagbladet, men det er ikke nok til å rokke hans posisjon som en av Norges fremste næringslivsledere i historien.



1943-

Fred. Olsen

Partner og sjef for familieselskapet Fred. Olsen 1955-1993

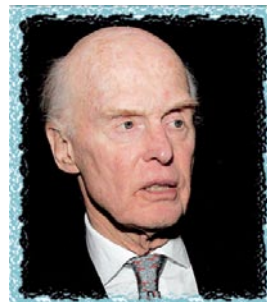
Det er ingen kunst å bli født med sølvskje i munnen, kunsten er å bruke den med forstand. Og sistnevnte var Fred. Olsen – døpt Thomas Frederik Olsen – vist til fulle. Da faren døde, overtok den 26 år gamle Fred. Olsen, som hverken hadde forretningsmessig erfaring eller utdanning, motvillig familiedynastiet. På det tidspunktet var det lite som tydet på at den sky og kunstinteresserte arvingen skulle bli den legendariske og radikalt kreative bedriftslederen vi kjenner i dag. Men det tok ikke lang tid før den daværende toppledelsen forsto at den nye sjefen kunne ta avgjørelser. Beslutningen om å selge hele tankflåten i siste liten før oljekrisen var Olsens egen.

Allerede på midten av 1960-årene så Olsen mulighetene innen oljesektoren. Han var blant initiativtagerne til opprettelsen av oljeselskapet Saga Petroleum og bygget fra 1973 opp en slagkraftig offshoredivisjon under Dolphin-paraplyen. Han var også hovedaksjonæren og styreformann i Aker-gruppen, som på 1970-tallet vokste til å bli blandets største industriarbeidsplass. Her sørget også Olsen for å omstrukturere virksomheten fra skipsbygging til offshorekonstruksjoner. Evnen

til å ta riktige beslutninger til riktig tid har vært avgjørende for det store og, fra utsiden, lite gjennomsluktige imperiet han har bygget opp. Klokkeprodusenten Timex hadde fulgt med på arvelasset og var en pengemaskin inntil billige asiatiske digitalklokker gjorde selskapet til et pengesluk tidlig på 1980-tallet. Fred. Olsen engasjerte seg da sterkt i driften, og ti år senere var Timex igjen en pengemaskin (selv om teften hans må sies å ha sviktet da han sa nei til verdensrettighetene for Swatch-klokkene).

Olsen var kjent som en svært krevende leder som var mer opptatt av visjon enn administrasjon. Han klarte likevel å samle en liten krets dyktige og lojale medarbeidere som fulgte ham hele veien.

Striden med Fred. Olsens 23 år yngre bror, Petter, delingen av familiedynastiet og overføring av kontroll til neste generasjon har bidratt til at den nå 81 år gamle rederen har blitt en mindre markant skikkelse i næringslivet. Like fullt er han stadig aktivt involvert i virksomheten som nå drives av femtegenerasjon Olsen.



1929-

Arve Johnsen

Administrerende direktør i Statoil 1972 - 1988

Historien forteller at Johnsen, som første leder og eneste ansatte i Statoil i 1972, installerte seg i en leilighet i Stavanger med kassebeholdningen i en liten sigarkasse. I tillegg inneholdt flyttelasset berettigede forventninger om en enorm medgift i form av gratis oljelisenser. Da han 15 år senere ble presset ut av jobben, var selskapet en av Norges største industribedrifter. I dag har Statoil en markedsverdi på 430 milliarder kroner.

Som statssekretær i Industridepartementet hadde den selvbevisste økonomen og juristen allerede lagt mye av premissene for et skatteregime som gjorde at brorparten av oljerikdommen tilfalt Norge og la føringer for utviklingen av den norske offshoreindustrien.

De viktigste brikkene falt hurtig på plass. Ved utgangen av 1973 talte selskapet 50 medarbeidere, samtlige ansatt av Johnsen selv.

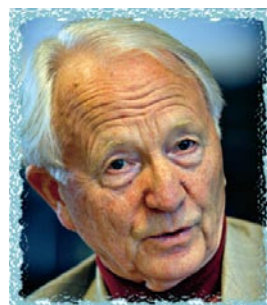
Statoils bedriftskultur oppmuntret til djerpe, men tidvis kostnadsnonchalante, beslutninger. Statoil manglet i begynnelsen kompetansen til å drive feltene selv, men utviklet seg i kompaniskap med internasjonale oljeselskaper. Blant annet ble Mobil valgt til å bygge ut og operere det enorme Statfjordfeltet. Statfjord A-plattformen kom i gang to år forsinket og ble over fire ganger så dyr som

planlagt. Likevel, da oljen begynte å renne, ble overskridelsene tjent inn i løpet av 96 dagers produksjon.

“Vi skal ha en nasjon med et oljeselskap, ikke et oljeselskap med en nasjon,” sa statsminister Kåre Willoch som en reaksjon på at de strid pengestrømmene gjorde Statoil for mektig og for lite kostnadsbevisst. Regjeringen opprettet derfor SDØE, Statens direkte økonomiske engasjement, som fratok Statoil lisensrettigheter og sluset store deler av oljeinntektene rett inn i statskassen. Statfjord-feltet klarte derimot den politisk drevne Johnsen å beholde selv. Det la grunnlaget for selskapets fortsatt uavhengige stilling og lønnsomme satsinger i inn- og utland.

Johnsen var en målbevisst, analytisk, egenrådig og tidvis arrogant leder som både ble elsket og hatet. Mye av hans politiske kapital var allerede brukt opp da femmilliarderssprekken på Mongstad-raffineriet ble unnskyldningen politikerne trengte for å sende ham på dør i 1988.

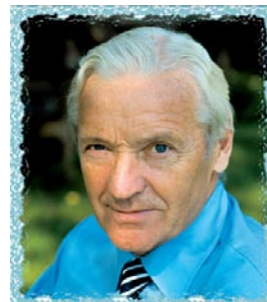
I ettertid fremstår Statoil-arkitekten som den fremsynte oljepioneren som handlet der andre tvilte.



1943-

Olav Selvaag

Boligentreprenør i Selvaagbygg



1912-2002

- Det skulle være straffbart å sløse slik med materialer som bygningsloven påbyr! Hvorfor bygger vi så "fint" at alminnelige folk ikke har råd til å bo i de nye husene, skrev Olav Selvaag til Stortinget og tolv av landets største aviser i 1948. Den 36-årige bygningsingeniøren påstod at han kunne bygge tre boliger med samme innsats av bygningsmaterialer og arbeid som en bolig med daværende byggeskikk krevet. Allerede samme år brøt han byggeloven etter alle kunstens regler. I løpet av bare tolv uker bygget han det første moderne norske trehuset med lett bindingsverk, noe som revolusjonerte norsk husbygging. Huset kostet en tredjedel av en tilsvarende OBOS-bolig og førte både til en dramatisk endring av byggeforskriftene og en rask fordobling av boligbyggingen i et Norge som skrek etter boliger.

Legesønnen Selvaag begynte i 1936 i et lite entreprenørselskap og ble fort lagt merke til hos eieren, Fredrik

Ringnes, som allerede i 1938 ga løfter om medeierskap. Under krigen var selskapet blant svært få i bransjen som nektet enhver befatning med arbeid for tyskerne. Selvaag var våpensjef for Milorgs avdeling D 13 og overtok driften av selskapet da Ringnes gikk i dekning mot slutten av krigen.

Selvaag var en visjonær som sto med rak rygg i kraftig motvind fra politikere, fagforeninger og arkitekter, men det er evnen til å sette ideene ut i livet som plasserer ham på listen over Norges beste ledere. Under hans ledelse oppførte Selvaagbygg mer enn 35.000 boliger, i tillegg til barnehaver, skoler, sykehjem og ikke minst landets første shoppingsenter.

Billige boliger gjorde Selvaag til en rik mann, og selskapet lever fremdeles som en del av den familieeide Selvaag Gruppen.

Frank Mohn

Gründer av Frank Mohn



1916-2002

Frank Mohn er en av etterkrigstidens mest vellykkede gründere i et unikt og lite omtalt industrieventyr. Konsernet han som 22-åring grunnla, uten annen kapital enn arbeidslyst og pågangsmot, er i dag ledende i verden på spesialproduktene skipspumper og oljevernustyr. Ideen ble født da en arbeider fortalte at hans far og bror var omkommet i et pumperom. Tragedien fikk Mohn til å se det som sin livsoppgave å lage pumper som kunne forhindre ulykker. Det begynte med sildepumper og fortsatte på 1960-tallet med pumper til spesialtankskip – og senere til oljevernustyr og offshore. Bak fabrikkmerket FRAMO skjuler det seg i dag mer enn 50 patenter, og pumpene produseres i all hovedsak i Norge.

I en tid da det var stor forskjell på arbeidere og funksjonærer, tok gjerne skipsmeglersønnen turen ned til fabrikkgulvet for å diskutere direkte med arbeiderne. I selskapet Frank Mohn er det to regler som gjelder: Det er ikke lov å snakke stygt om kundene, og medarbeiderne har ikke lov å snakke stygt om hverandre.

Mohn-familien deler gavmildt av sin rikdom til veldeilige formål i Bergen-området, men har til Bergen-folk å være holdt en usedvanlig lav medieprofil. Selskapets resultater taler imidlertid for seg selv.

I 2008 omsatte Frank Mohn for 6,3 milliarder kroner, noe som riktignok ikke gir noen topp-plassering på Kapitals liste over Norges 500 største bedrifter. Driftsresultatet på mer enn 1,5 milliarder kroner vitner imidlertid om høyteknologiske produkter med stor internasjonal konkurransekraft. Det er tilsynelatende bedre å betale en god slump ekstra enn å risikere at pumpen på havets bunn slutter å virke. Til sammenligning solgte de fire store norske dagligvarekjedene varer for 133 milliarder kroner, men satt bare igjen med en milliard på driften.

Konsernet ledes i dag av sønnen Trond Mohn, som har ført familieselskapet til nye høyder siden han overtok ledelsen på 1980-tallet.

Thorleif Enger

Konsernsjef i Norsk Hydro/Yara 1999-2008

Da **Thorleif Enger** var 38 år, valgte Norsk Hydro odelsgutten og doktor ingeniøren til å lede utbyggingen av oljefeltet Oseberg i Nordsjøen. Med et budsjett på 25 milliarder kroner var Oseberg det største enkeltstående offshoreprosjektet i verden. Enger var uten prosjektledererfaring, og Hydro debuterte innen offshore, men Oseberg ble levert til riktig tid og under budsjett, til tross for dristig bruk av relativt uprøvde teknologiske nyvinninger. Resultatet ville vært en sensasjon hos erke-rivalen Statoil, hvor enorme overskridelser snarere var regelen enn unntaket.

I 1999 fikk bondesønnen fast jord under føttene som nyutnevnt sjef for Hydros gjødseldivisjon, som samme år tapte 1,7 milliarder kroner. Organisasjonen innbildte seg at den lå i verdenstoppen i effektivitet, men den eksterne konsulentrapporten som Enger bestilte, knuste villfarelsen.

I neste runde fikk den gamle ledergruppen smake øksen, og den ble erstattet med nye koster som ble

styrt mot konkrete og kort-siktige mål. På under to år kuttet Enger kostnadene med 35 prosent. Dette i full forståelse med fagforeningene, som skjønnte at kuttene var nødvendige. Antall ansatte ble skalpert fra 11.300 til 7.500 – med like store kutt i stab som i fabrikker, og det uten store overskrifter eller politiske sirkusøvelser.

Selskapet omdefinerte seg senere fra å være en gjødselprodusent til å bli et kjemikalieselskap. Det ble skilt ut fra Hydro og børsnotert under Yara-navnet. I neste fase ble vekst og kreativitet satt i høysetet, riktignok med god drahjelp fra etterspørsels- og prisekspløsjonen som toppet seg i 2008. Da Enger gikk av med pensjon i 2008, var milliardunderskuddet forvandlet til mer enn tolv milliarder kroner i driftsresultat. Resultatet har riktignok falt med 75 prosent i de tre første kvartalene i 2009, men historien om Enger og Yara vil stå seg som en av de største snuoperasjonene i nyere tid.



1943-

Tormod Hermansen

Administrerende direktør i Televerket/Telenor 1990 - 2002

Merkelappen "toff ryddegutt" har heftet ved arbeider-sønnen fra Elverum siden han som departementsråd strømlinjeformet saksgangen i Kommunaldepartementet. I 1986 ble Arbeiderparti-mannen håndplukket av Willoch-regjeringen til å gjøre det samme i det egenrådige Finansdepartementet. I 1990 ble han utnevnt til nok en statlig toppstilling av en borgerlig regjering. Denne gangen var det Televerkets tur til å få en omgang av Hermansens tornado.

Televerket anno 1991 måtte via Stortinget for å få vedtatt priskutt på tellerskritt. Det var uholdbart for Hermansen, som fikk bruk for all sin politiske tyngde da han i 1994 fikk omdannet Televerket til et statsaksjeselskap. Sterke krefter i AP og LO var imot, men når Hermansen først hadde bestemt seg, ble det gjerne AP-regjeringers offisielle politikk. Fagbevegelsen sto sterkt i Televerket, men i møtet med den nye sjefen ble det satt sluttstrek for fagforeningens tradisjonelle vetorett i alle viktige saker.

Det var også Hermansen som la grunnlaget for Telenors vellykkede utenlandske mobilinvesteringer på 1990-tallet. Hermansen kan ikke ta æren alene, men

han var den entusiastiske pådriveren som med sine gode kontakter i staten bidro til at selskapet fikk finansiert satsingen av det som på dette tidspunktet ikke var opplagte pengemaskiner.

Samtidig rasjonaliserte Telenor på hjemmebane og kuttet priser i forkant av det kommende konkurranse-frislippet. Det har også andre lands telemonopoler gjort, men Telenor har vært blant de flinkeste i klassen. Børsnoteringen i 2000 satte kronen på Telenors forvandling fra å være salderingspost i statsbudsjettet til å bli et frittstående, lønnsomt aksjeselskap.

"Jeg tror vi gjør vår jobb best i skyggen," uttalte Hermansen som departementsråd i 1985. Han var mindre komfortabel i offentlighetens rampelys. Hans krigerske og upolerte stil skremte vettet av svenskene under fusjonsforsøket med Telia. Det legendariske sparket mot en mikrofonviftende NRK-journalist var heller neppe koreografert av et PR-byrå. Men det er resultatene som teller – og på det området har Hermansen få likemenn.



1940-

Kjell B. Langballe

Generaldirektør i Kværner 1960-1976

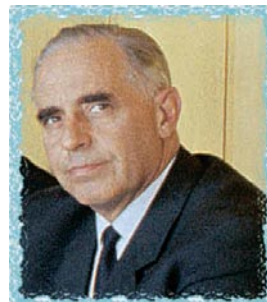
I 1960 ble Kjell B. Langballe første generaldirektør i Kværner, et gammelt industrikonsern med komplisert eierstruktur og lav grad av koordinering mellom de ulike selskapene. I 1967 klarte omsider aksjonærene å bli enige om en verdifastsettelse av de ulike datterselskapene slik at aksjene kunne byttes inn i eierandeler i holdingselskapet, Kværner Industrier. Etter hvert som tollbarrierene i verkstedsindustrien ble borte økte konkurransen, og den gav også tilgang til utenlandske markeder. Kværner ledet an i strukturrasjonaliseringen ved å innlemme mange selskaper som konkurrerte med de samme produktene, og konsentrerte produksjonen til ett sted.

Langballe gav likevel de enkelte virksomhetene stor frihet. Den dominerende linjen i hans ledelsesfilosofi var at resultatansvar og beslutningsmyndighet i størst mulig grad skulle delegeres til selskaps-, avdelings- og prosjektnivå. Det illustreres av det usedvanlig slanke holdingselskapet som i 1974 bare hadde elleve ansatte, mot nesten 7.000 i datterselskapene. De 800 ingeniørene ble også forskånet for innblanding av siviløkonomer, som det bare fantes 15 av i hele konsernet.

Kværner var under Langballes ledelse aktiv, men disiplinert, på oppkjøpsfronten. Langballe selv hevdet at

selskapet aldri hadde kjøpt en bedrift bare for å vokse. Kværners sterke økonomiske stilling var tuftet på billige oppkjøp som ble utviklet til sterke og selvstendige økonomiske enheter. Mottoet var at det var bedre å kjøpe en bedrift for mye enn en for lite.

Under Langballe gikk Kværner inn i skipsbygging og to verft som ble sammensluttet til Moss Rosenberg Verft. Det gav Kværner inngangsbilletten til en teknologisk dristig og meget vellykket satsing på LNG-skip (som fraktet flytende naturgass). Langballe etablerte også den senere gullkalven, Kværner Engineering. Fra 1965 til 1974 økte Kværners omsetning fra 244 millioner kroner til 1,3 milliarder. Dette la grunnlaget for en stor del av de finansielle reservene som Erik Tønseth senere klarte å skusle bort. Langballe var en inspirerende leder som til tross for sine delegerende tilbøyeligheter både sto som garantist for de ulike virksomhetenes gjennomføringsevne og fungerte som døråpner mot næringslivstopper og politikere. Det har gitt ham en unik posisjon som en av Norges viktigste toppledere i etterkrigstiden.



1913-1982



Nå åpner Thon Hotel Tromsø

20. april får Nordens Paris sitt andre Thon-hotell, Thon Hotel Tromsø. Hotellet ligger sentralt i byen og kan by på 152 moderne, lyse rom og møteromskapasitet.

Her kan du oppleve en unik atmosfære
i midnattssolens rike.

Velkommen skal du være.

THON
Hotel Tromsø

Bestill på thonhotels.no/tromso eller 815 52 400