



Analyse as for Kommunenes Sentralforbund i 2012.

Fylkeskommunene vil neppe ha disse midlene med dagens inntektssystem, og dette beløpet finnes heller ikke i ny Nasjonal Transportplan.

Nevnte gap mellom dagens driftskostnader og fremtidig nivå kan imidlertid reduseres via økt forfetting og bruk av restriktive tiltak som regulering av pris på bilbruk og tilgang på parkering. Slike grep kan faktisk redusere behovet for årlig driftstilskudd med 1,8 milliarder og minke behovet for investeringer i infrastruktur med 1,3 milliarder. Disse tallene fremkommer også av nevnte rapport fra Urbanet Analyse as.

Det er imidlertid kommunene som sitter på nøkkelen til restriktive tiltak, og det er dermed svært forståelig at sentrale myndigheter vil sette krav om restriksjoner før bymiljøavtaler inngås.

Bymiljøavtalene vil dermed sikre en kostnadseffektiv kombi-

■ **PENGEBEHOV.** Lykkes byene med på ta veksten i reisebehovet via kollektivtrafikk, sykkel og gange, vil årlig tilskuddsbehov på driftssiden øke betraktelig år for år, skriver artikkelforfatterne. Foto: Thomas Haugersveen

nasjon av langsiktig finansiering av nødvendig infrastrukturbygging, god arealplanlegging og fornuftig bruk av restriktive tiltak. På den måten nås klimaforlikets mål på persontransporten på den billigste og enkleste måten. Samtidig frigjøres midler til ytterligere satsing på kollektivtrafikk eller andre samferdselsprosjekt.

Usikkerheten omkring fremtidig finansiering av økte driftskostnader på kollektivsiden bør dermed ikke være til hinder for at systemet med bymiljøavtaler blir vedtatt og opprettholdt til tross for skiftende regjeringer.

■ *Terje Sundfjord og Jon H. Stordrange i NHO Transport.*

kjemper om disse kundene, for eksempel DNB eller en sparebank.

Norsk banksektor sliter med å ta slike valg. Altfor mange banker forsøker å levere alt til alle. Resultatet kan fort bli middelmådighet, halvårlige produkter og tjenester samt laber service.

■ *William Paus, administrerende direktør i SEB i Norge.*



■ ■ ■ Vi trenger flere ungdommer i hettegensere på toppen – nerder som kombinerer teknologientusiasme med relevant kommersiell erfaring.

# Vi trenger flere hettegensere i styrerommet



LEDELSE  
SILVIJA SERES  
MORTEN HUSE

Ferventninger til topplerfaring hindrer tilgang til tilstrekkelig ny styrekompetanse som kan utfordre etablerte strategier og skape større endringsvilje. Dynamikken kan endres ved at erfaringene hos «dem som har sett filmen før», kompletteres og balanseres av «dem som lager den nye filmen».

Vårt samfunn opplever en ny teknologidrevet revolusjon. Etablerte verdikjeder erstattes av nye. Verden, med alle sine kunder, partnere, konkurranter og leverandører, blir mer global og tilgjengelig. Endringstiden er kortere enn noengang før, og akselererende. Nye forretningsmodeller basert på internett, mobil og «big data», dukker opp raskere enn de fleste lederteam og styreverker klarer å fordøye.

Dette er ikke den første industrielle revolusjonen; fra tidligere har vi lært at revolusjoner belønner sine barn rikelig. Som før vil tunge overgangstider skape både nye vinnere og tapere. Teknologi er like mye en mulighet som en trusel, og modige strategiske valg om teknologi avgjør i stor grad selskapenes fremtidspotensial.

Det er nettopp de som er med på å skape den nye fremtiden, som best forstår dens fulle potensial. Derfor vil ny teknologisk kompetanse bli en nødvendighet både i toppledelse og i styrene.

Og derfor trenger vi flere ungdommer i hettegensere på toppen; folk som tror på Facebooks «The Hacker Way», Googles motto «Don't be evil», og Amazons «Work hard, have fun, make history», som liker Zuckerberg, Page og Bezos – nerder som kombinerer teknologientusiasme med relevant kommersiell erfaring.

Det er praktisk umulig å forutsi fremtidige vinnere i bransjer der kundenes oppførsel endres så raskt på så grunnleggende måter. Suksessene kommer raskt og bakfra, og vellykkede strategier krever svært stor lærings- og tilpas-



FACEBOOK-GRUNNLEGGJEREN. Vi trenger folk som tror på Facebooks «The Hacker Way», Googles «Don't be evil», og Amazons «Work hard, have fun, make history», som liker Mark Zuckerberg (bildet), Page og Bezos. Foto: Bloomberg News

ningsevne fra både ledelsen og styrene.

En defensiv holdning til endringene, der de trygt styrer selskapet ut av stormen, er ikke lenger nok; for å lykkes i det lange løp må man nå aktivt finne nye hav.

Forskningen viser at den dominerende styremodellen, der ansvar for å bevare eksisterende verdier får mer plass enn ansvar for å skape nye verdier, hindrer selskapene i å anerkjenne den voldsomme endringstakten og tidsmessig håndtere nye forretningsmodeller på full kollisjonskurs.

Risikoaversjon kan virke som en klok strategi i usikre tider, men når endringene er det eneste som er trusel, vil risiko være umulig å unngå bortsett fra i det svært korte perspektiv.

Amaras lov, som sier at vi har en tendens til å overvurdere effekten av teknologi i det korte løp, mens vi stadig undervurderer den i det lange løp, er høyst relevant her. Selskaper som Kodak, Blockbusters og Borders hadde kloke og høyst erfarne hoder i sine lederteam og styreverker, men de manglet utålmodige utfordrere som kunne drive ledelsen mot å håndtere strategisk risiko ved å påta de nødvendige (og smertefulle) endringene. Det er ikke mangel på innovasjon eller erfaring som har ruinert dem. De har feilet i å tilpasse seg raskt nok.

Vinnere av dette kappløpet er de som skaper fremtiden, ikke venter på den. Hockeylegenden Wayne Gretzky sa det slik: «En god hockeyspiller er der pucken er. En virkelig god spiller er der pucken kommer til å være.»

Verden trenger nå flere slike spillere i ledelsen og i styrerommene.

Utfordringen er at mange gode «hettegensere» kan være, eller oppfattes som, umodne for toppledelse og styrerom. De fleste blant dem mangler topplerfaring, og mangler derfor også forståelse for kompleksiteten som møter ledere i større organisasjoner. Noen blant dem kan være for sterke i sine visjoner, og dermed virke passiviserende på resten av leder- eller styrekollegiet. Noen er for risikovillige og utålmodige, og noen for bastante.

Men de beste kombinerer en stor interesse for teknologi med erfaring som vellykkede selskapsledere, seriegründere, eller nisjeinvestorer med sterke nettverk og erfaring fra den nye økonomien. De klarer å balansere sin teknologikunnskap og entusiasme med resten av kollegiets samlede erfaring og kompetanse, og klarer å overføre sin gründeraktige holdning selv til de største bedriftene.

Derfor bør de tradisjonelle styrenettverkene se forbi deres unge alder og manglende topplederfaring. De bør i stedet lytte til deres strategiske visjoner og trykke til brystet deres risikovilje og forståelse av de nye forretningsmulighetene.

Teknologirevolusjonen forskyver makten i organisasjonene i retning av kunnskap fremfor kapital. Kompetansebehovet i styrene endres i samme retning.

■ *Silviya Seres, gründer og styremedlem, og Morten Huse, professor ved Handelshøyskolen BI.*