

# NORSKE TOPPLEDERE OG DERES UTDANNINGSBAKGRUNN I 2016 <sup>R</sup>



**ROLV PETTER AMDAM** er professor i økonomisk historie, og er tilknyttet Institutt for strategi og entreprenørskap ved Handelshøyskolen BI. Han er Dr. philos. med en avhandling om utviklingen av den økonomisk-administrative utdanningen i Norge, og har bl.a deltatt i EU-prosjekt om utdanning og ledelse i Europa.



**RAGNHILD KVÅLSHAUGEN** er Dr. Oecon. og professor chair i effektive byggeprosesser ved Institutt for strategi og entreprenørskap, Handelshøyskolen BI. Hun er spesielt opptatt av strategisk endring med fokus på ledelsens rolle i endringsarbeid og hvordan læring og kunnskapsutvikling i organisasjonen kan utnyttes for videreutvikling av organisasjoner. Videre forsker hun på sammenhengen mellom lederkompetanse og erfaring herunder utdanningsbakgrunn.

## SAMMENDRAG

Tidligere undersøkelser har vist at sivilutdanningen av økonomer og ingeniører har utgjort kjernen innenfor et relativt stabilt system for utdanning til en posisjon som toppleder i norsk næringsliv. Innenfor denne gruppen har siviløkonomene styrket seg siden 1970-tallet. Denne artikkelen undersøker utdan-

ningsbakgrunnen til norske toppledere anno 2016. Den styrker oppfatningen av et stabilt system. Det at sivilingeniørene faktisk har økt sin andel, gjør begrepet plastisitet relevant. En annen tendens er at stadig flere reiser til utenlandske toppskoler for å ta etter- og videreutdanning innen ledelse.

Internasjonale studier viser at noen utdanningsbakgrunner er mer hyppige blant næringslivets toppledere enn andre (f.eks. Amdam, 1994; Bourdieu, 1996; Franck & Opitz, 2007; Kvålshaugen & Amdam, 2014; Macklean, Harvey, & Cia, 2012; Martelli & Abels, 2010; Mayer & Whittington, 1999). Til tross for en generell internasjonal tendens at et økende antall toppledere har lengre høyere utdanning (les mastergrad), er det dessuten også snakk om påfallende store variasjoner mellom land i både type og generell betydning av utdanningsbakgrunn for rekruttering til topplederposisjoner. For eksempel har toppledere i amerikanske virksomheter i stor grad utdanning i business fra en håndfull eliteskoler (Martelli & Abels, 2010). Den franske businesseliten har hovedsakelig sin utdanning fra en *grande école*, men har også ofte erfaring fra offentlige organisasjoner før de får en topplederstilling i det private næringslivet (Macklean, Harvey, & Chia, 2010). I Tyskland er det stor overvekt av toppledere med ingeniøruddanning, gjerne kombinert med

en doktorgrad (Kaelble, 1980). I Storbritannia betyr relevant utdanningsbakgrunn fortsatt relativt mindre. Her har påfallende mange av topplederne klassiske fag fra Oxford eller Cambridge i bunn (Mayer & Whittington, 1999).

Det eksisterer flere ulike forklaringer på variasjonen i utdanningsbakgrunn til businesseliten i ulike land. Det er i utgangspunktet to tradisjoner i denne forskningen. Den ene har en funksjonalistisk tilnærming som forklarer variasjon i karakteristika ved businesseliter med varierende kompetansebehov i næringslivet i ulike land (for eksempel Amdam, 1999; Engwall & Zamagni, 1998; Fligstein, 1990; Locke, 1989). Den andre tradisjonen har et institusjonelt utgangspunkt som forklarer variasjonen i karakteristika ved businesseliter basert på etablerte normer og kognitive institusjoner som medfører at kjennetegn ved businesseliter endrer seg lite over tid (for eksempel Bourdieu & Passeron, 1977/1996; Byrkjeflot, 1997; Kvålshaugen & Amdam, 2014; Macklean, Harvey, & Chia, 2012).

Den funksjonalistiske tradisjonen forklarer variasjon i utdanningsbakgrunnen til businesseliter ved at noen utdanninger oppleves som bedre egnet for utøvelse av visse funksjoner enn andre. Grunnen til at karakteristika ved businesseliter endres over tid, er knyttet til det Neil Fligstein (1990) kaller ulike kontrollfaser. Han fant i sine studier i USA at i en periode preget av sterk industrialisering var ledere med teknisk kompetanse foretrukket (ingeniører). For Norges del er dette snakk om en periode fra inngangen til det 20. århundret til 1950–60-tallet. Med liberalisering av den internasjonale handelen fra inngangen til 1960-tallet økte behovet for markedskompetanse. De sterke endringene innen styring og finansiering av bedriftene på 1980-tallet skapte gode tider for ledere med kompetanse innen økonomi og finans. Et slikt perspektiv faller god sammen med den norske dreiningen fra sivilingeniører til siviløkonomer som toppledere på 70–80-tallet. Andre studier har også funn som tyder på at det kan være sammenheng mellom kompetansebehov i næringslivet og karakteristika ved toppledere som rekrutteres. For eksempel viser et forskningsarbeid at karakteren av og lengden på utdanningen har en positiv effekt på resultatene til risikofond (Li, Zhang, & Zhao, 2011) samt på graden av vellykket internasjonalisering (Fernandes-Ortiz & Lombardo, 2009; Jaw & Lin, 2009).

Det institusjonelle perspektivet vektlegger at utdanningssystemet produserer symboler. Dette har medvirket til at utdanningens symbolverdi har fått større oppmerksomhet i forskning om utdanningens betydning for utvelgelsen av næringslivets toppledere. Utdanningens symbolverdi kommer til uttrykk på to måter. For det første produserer utdanningen symboler som signaliserer verdier. Ifølge den franske sosiologen Pierre Bourdieu signaliserer titler spesielle funksjoner som skaper attraktivitet når det gjelder utvelgelse til den ypperste næringseliten: «I have shown that educational titles' credentials fulfil, in a different historical context, a social function quite analogous to that which befell nobility titles in feudal society» (Bourdieu & Passeron, 1977/1996, x). I norsk sammenheng har prefikset *sivil* hatt en slik funksjon. Først gjennom en tendens til at store bedrifter foretrakk sivilingeniører som sine toppledere, til at de fra 1970-årene i økende grad rekrutterte siviløkonomer som toppledere. En undersøkelse av utdanningsbakgrunnen til toppledere

(CEO) i landets 100 største bedrifter i 2009 bekrefter denne tendensen (Amdam & Kvålshaugen, 2010; Kvålshaugen & Amdam, 2014).

For det andre hjelper det som anses å være gode utdanningsinstitusjoner, arbeidsmarkedet med å sile potensielle kandidater gjennom å rekruttere gode studenter. Ifølge Meyer (1977, 55) er «[e]ducation ... a central element in the public biography of individuals, greatly affecting their life chances». Denne signaleffekten til utdanningssystemet er knyttet til gjeldende normer og verdier i samfunnet (Arrow, 1973; Spence, 1973; Stiglitz, 1975), og disse har en tendens til å reprodusere seg selv og gjennom det skape nye institusjoner (Bourdieu, 1996; Scott, 1995). Vi kan da si at den signaleffekten som utdanningssystemet gir, er at en toppleder i Tyskland gjerne skal ha en ph.d. grad, i Frankrike en karriere innen offentlig administrasjon i tillegg til utdanning fra en *grande école*, og i USA eksamen fra en eliteskole (Franck & Opitz, 2007).

Disse etablerte institusjonene viser en påfallende stabilitet over tid selv om de justeres noe. Stabiliteten er knyttet til det vi kan kalle plastisitet, det vil si at endringer skjer rundt en kjerne og innenfor rammer som er relativt bevegelige (Lok & De Rond, 2013). Betydningen av en eliteutdanning med prefikset *sivil* fra NHH eller gamle NTH er i Norge en slik kjerne.

I tillegg til disse refleksjonene basert på relevant internasjonal forskning kan man forvente at utviklingen når det gjelder topplederens utdanningsbakgrunn, i dag preges av to empiriske observasjoner. Det ene er den sterke globaliseringen som har preget næringslivet siden 1990-tallet. Det andre er en økende satsing på etter- og videreutdanning, eller det som internasjonalt omtales som *executive education*, enten i form av en grad, som EMBA, eller i form av kortere kurs. I dag er det ikke bare NHH (for eksempel gjennom AFFs Solstrandkurs) eller BI (for eksempel gjennom Master of Management) som tilbyr dette, men også aktører som NTNU, Universitetet i Agder, Universitetet i Stavanger, Nord universitet, Høgskolen Kristiania og ikke minst mange internasjonale aktører.

Ut fra dette resonnementet skulle vi kunne forvente følgende trekk ved norske topplederens utdanning i 2016:

1. fortsatt sterk stilling for siviltitlene blant norske toppledere, særlig fra NHH og tidligere NTH

TABELL 1 Høyeste grunnutdanning, norske toppledere, i prosent.

	1936	1967	1977	1984	1997	2009	2016
<i>Teknisk utdanning</i>							
Yrkesutdanning	3,3	2,9	0	0	0	0	1,3
Ingeniør/sivilingeniør	50,0	53,0	51,3	35,4	34,3	24,0	35,3
<i>Økonomisk-administrativ utdanning</i>							
Videregående skole	20,1	8,9	3,8	6,4	1,4	0	0
Grad fra handelshøyskole	3,3	7,4	27,0	32,9	42,6	47,8	46,7
Samfunnsøkonom fra universitet	6,7	1,5	2,6	0	0	1,5	2,0
<i>Annen utdanning</i>							
Videregående skole	0	2,9	1,3	0	0	1,5	1,4
Jurist	3,3	11,8	7,7	8,7	8,6	7,5	2,0
Høyere landbruks-/veterinærutd.	0	2,9	2,6	8,7	7,2	6,0	3,3
Høyere militær utdanning	13,3	2,9	2,6	0	1,4	1,5	0,7
Annet	0	5,9	1,3	7,6	4,3	10,4	7,3
N	30	68	78	79	70	67	150

Kilde for 1936-2009: Amdam og Kvalshaugen, 2010

- ytterligere økning av toppledere med utdanning fra en handelshøyskole grunnet kompetansebehov i næringslivet
- flere internasjonale ledere og flere ledere med internasjonal utdanningsbakgrunn grunnet økende globalisering
- flere ledere som har tatt kurs eller programmer innenfor *executive*-utdanning for å signalisere relevant fagkompetanse for topp-posisjoner i næringslivet

## 2016-UNDERSØKELSEN

Våren 2016 gjennomførte vi en undersøkelse av utdanningsbakgrunnen til topplederne i de 200 største bedriftene i Norge, basert på *Kapitals* årlige oversikt over de største bedriftene. Undersøkelsen er sammenlignbar med undersøkelser fra utvalgte år mellom 1936 og 2009 bortsett fra at datagrunnlaget ble utvidet til de 200 største mot de 100 største de fleste tidligere år (Amdam & Kvalshaugen, 2010; Kvalshaugen & Amdam, 2014). Opplysninger om utdanningsbakgrunn ble samlet inn gjennom en kombinasjon av åpne kilder, som LinkedIn og selskapenes nettsider, og telefonintervjuer med ledere eller talspersoner for disse. Av de 200 bedriftene ble én strøket, da den er fusjonert med et annet selskap. Av de 199 topplederne var 169 norske og 30 utenlandske.

Av de 169 norske lederne har vi utfyllende data for 150. Når ikke annet er nevnt, bygger vi her fra opplysninger om disse 150 norske topplederne. Videre skiller vi i undersøkelsen mellom den grunnutdanningen som er tatt før yrkeskarrieren startet, og etter- og videreutdanning som tas som del av et karriereløp. Disse kan være både gradgivende (for eksempel som en MBA) eller kortere ledelseskurs uten studiepoeng (for eksempel AFFs Solstrandkurs).

## DE TRE STORE INNEN SIVILUTDANNING

Undersøkelsen av norske topplederes grunnutdanning viser to påfallende trekk. For det første utgjør sivil-utdanningene fra NTNU, NHH og BI fortsatt selve grunnfjellet i det norske system for utdanning av næringslivets elite. For det andre finner vi ikke belegg for at kandidater fra handelshøyskoler har styrket sin posisjon overfor sivilingeniørene, snarere tvert imot. Sivilingeniørene er tilbake etter en periode med reduksjon i andelen toppledere med denne utdanningsbakgrunnen. Bak disse to hovedfunnet er det flere interessante tendenser.

Tidligere undersøkelser har vist en tendens til at relativt færre sivilingeniører har blitt rekruttert som toppledere i store norske bedrifter. Som det fremgår av

tabell 1, var det snakk om en nedgang i andelen ingeniører fra 51,3 prosent i 1977 til 24 prosent i 2009. I 2016 er denne andelen nå økt til 35,3 prosent. En tilsvarende tendens ser vi om vi i 2016, som i 2009, hadde begrenset undersøkelsen til de 100 største bedriftene (36,7 prosent). Dette betyr at ingeniørenes andel er som på 1980- og begynnelsen av 1990-tallet.

De fleste av de 53 ingeniørene er sivilingeniører fra NTNU (34 toppledere). Siviløkonomgruppen består av personer utdannet ved NHH (18 toppledere) og BI (13 toppledere). Det er disse tre institusjonene som dominerer med hensyn til hvor den norske businesseliten er utdannet. Både i 2009 og i 2016 var 43 prosent av utvalgene enten sivilingeniør eller siviløkonom fra NTNU, NHH eller BI. Innen denne gruppen har det skjedd en viss forskyvning ved at sivilingeniørene fra NTNU har økt sin andel fra 16,4 til 22,7 prosent gjennom disse sju årene, NHHs siviløkonomer utgjør i 2016 12 prosent mot 17,9 i 2009, og BIs andel er stabil, med 9 prosent i 2009 og 8,7 i 2016.

Når gruppen av ingeniører og kandidater fra en handelshøyskole er så dominerende, skyldes det blant annet at et lite antall har blitt utdannet fra andre norske handelshøyskoler (3,3 prosent) og et økende antall ingeniører fra andre norske universitet og høyskoler (8,7 prosent) i tillegg til sivilingeniørene og siviløkonomene fra NTNU, NHH og BI. For det andre er mange utdannet utenlands; 4 prosent av hele utvalget har en utenlandsk ingeniørutdanning og 11,3 prosent i business. De fleste av disse bærer siviltittelen. For det tredje utdanner NHH, BI og NTNU mer enn bare siviløkonomer og sivilingeniører. Inkluderer vi disse, endrer bildet seg noe. BI har faktisk utdannet flere toppledere (16) fra andre studier enn fra siviløkonomstudiet (13). Av de 150 topplederne har dermed 19,3 prosent sin utdanning fra BI eller Norges Markedshøyskole og Norges Varehandelshøyskole, som ble fusjonert med BI i 1990-årene, 12,7 prosent fra NHH og 22,7 prosent fra NTNU. Skulle vi inkludere alle som dessuten har tatt etter- og videreutdanning, som vi kommer tilbake til, så har 32 prosent en kortere eller lengre utdanning fra BI, 22,7 prosent fra NHH og AFF, og 24 prosent fra NTNU. Tilsvarende tall gjaldt også for 2009.

#### ET INTERNASJONALT PERSPEKTIV

Tradisjonelt har relativt mange norske toppledere tatt sin grunnutdanning utenlands. En grunn til dette var at

muligheten til å ta sivil-utdanninger i økonomi og ingeniørfag var sterkt begrenset i Norge. Dette har imidlertid endret seg mye etter 2003, og i dag tilbyr for eksempel 14 ulike studiesteder siviløkonomutdanning (master i økonomi og administrasjon). I de utvalgte årene 1936 til 1991 varierte andelen toppledere med utenlandsk utdanning mellom 25 og 29,5 prosent. I 2009 gikk imidlertid andelen ned til 7,5 prosent, noe som ble forklart med en kapasitetsøkning innen både økonomi- og ingeniørutdanning i Norge. Utdanning i utlandet ble heller da mer vanlig som etter- og videreutdanning under karriereløpet (Amdam & Kvålshaugen, 2010). Imidlertid har andelen norske toppledere med grunnutdanning fra andre land enn Norge nå økt til 16,7 prosent i 2016, noe som understreker den internasjonaliseringen norsk næringsliv har gjennomgått de siste 20 årene.

Et annet uttrykk for internasjonalisering av næringslivet er graden av utenlandske toppledere i norske bedrifter. Før undersøkelsen i 2009 var dette innslaget ubetydelig. I 2009 var imidlertid 16,9 prosent av topplederne utenlandske. Denne tendensen bekreftes ved at 15,2 prosent er utenlandske i 2016. Med hensyn til utdanningsbakgrunn er to trekk påfallende ved de 26 (av 30) utenlandske topplederne vi har opplysninger om. For det første har alle tatt grunnutdanning enten i hjemlandet eller et annet land utenfor Norge. Dette er altså reelle internasjonale ledere som har kommet til Norge for å lede en bedrift, noe som understreker dybden i internasjonaliseringen. For det andre er innslaget av ingeniører stort. Hele 42,3 prosent av de utenlandske topplederne er ingeniører. Dersom vi inkluderer de med en universitetsutdanning i geologi i en bredere definisjon av en ingeniør- og naturvitenskapelig profesjon, er det snakk om totalt 53,8 prosent. Bare 19,2 prosent er utdannet fra en handelshøyskole. Dette understreker vitaliteten i gruppen av ingeniører og naturvitere i gruppen av toppledere i oljeriket Norge anno 2016.

#### ETTER- OG VIDEREUTDANNING I LEDELSE

Tidligere undersøkelser har vist en økende tendens blant toppledere til å bygge på sin kompetanse ved å ta etter- og videreutdanning i løpet av yrkeskarrieren. Dette blant annet som et middel for å kvalifisere seg til høyere lederposisjoner eller for å vedlikeholde posisjonen man har. Etter- og videreutdanning kan være både gradsgivende og ikke-gradsgivende. De gradsgivende utdanningene er ofte erfaringsbaserte tilleggsgrader,

**TABELL 2** Etter- og videreutdanning blant norske toppledere 2009 og 2016, i prosent av utvalget.

	2009			2016		
	NORGE	UTLANDET	TOTALT	NORGE	UTLANDET	TOTALT
EMBA/MBA	6,0	17,9	23,9	5,3	12,7	18,0
Master of Management				4,0		4,0
Bedriftsøkonom	6,0		6,0	8,0		8,0
Annen grad				2,0		2,0
<i>Grader totalt</i>	<i>11,9</i>	<i>17,9</i>	<i>29,9</i>	<i>19,3</i>	<i>12,7</i>	<i>32,0</i>
Executive-kurs	3,0	14,9	17,9	6,7	16,0	22,7
N			67			150

Kilde for 1936-2009: Amdam og Kvålshaugen, 2010

som Master of Business Administration (MBA) eller Master of Management. Ikke-gradsgivende etter- og videreutdanning er kortere lederkurs, som Solstrand-kurset til AFF eller Advanced Management Program (AMP) ved for eksempel Harvard Business School.

I og med at utvalget av toppledere i 2009-undersøkelsen var så lite som 67, kan endringer mellom 2009 og 2016 være noe tilfeldig. Det er likevel flere påfallende trekk som det er grunn til å fremheve. For det første bekrefter undersøkelsen tendensen fra 2009-undersøkelsen om at en utenlandsk MBA eller Executive MBA (EMBA) er et alternativ for norske ledere på vei mot topp-posisjoner. Hele 17 av de 19 som reiste ut for å ta en MBA/EMBA-grad, hadde grunnutdanningen sin fra Norge. Utenlandske aktører er attraktive i dette markedet, og de bidrar til å kompensere for mangel på den internasjonale dimensjonen i grunnutdanningen.

For det andre er det en klar tendens at de som reiser ut av landet for å ta en MBA/EMBA, har grunnutdanningen sin fra en handelshøyskole (11 av 19). En norsk siviløkonom vil i høyere grad enn en sivilingeniør møte fag som allerede er kjent når vedkommende starter en MBA-utdanning, som finans, strategi og markedsføring. Konteksten med en klasse av studenter med spennende yrkeserfaring og en høyere grad av case-basert læring rettet mot beslutningsprosesser som en leder står overfor, kan likevel tilføre en siviløkonom mye nytt. Mye tyder på at de som er utdannet ved en handelshøyskole, reiser ut for å tilføre enda en kontekstuell dimensjon, nemlig den internasjonale.

Ingeniørene har derimot større tilbøyelighet til å velge en norsk utdanning. Bare to av åtte (tre ved NHH og fem ved BI) som tok en norsk MBA-grad, var utdannet fra en handelshøyskole fra før. For de som ikke har en slik utdanningen, kan fagenes karakter som redskapsfag være viktigere ved at de er ukjente fra før. Dette understrekes av en tredje observasjon, nemlig at det ettårige grunnleggende studiet i bedriftsøkonomi spiller en viktig rolle i utviklingen av ingeniører til ledere. Alle de som hadde tatt denne graden både i 2009 og 2016, var ingeniører.

For det fjerde har ikke-gradsgivende etter- og videreutdanningstilbud virkelig etablert seg som en viktig del av kvalifikasjonssystemet for å nå toppposisjoner i norsk næringsliv. 22,7 prosent av utvalget hadde tatt slike ikke-gradsgivende etter- og videreutdanningsprogrammer. 5,3 prosent hadde tatt Solstrandprogrammet eller et annet program ved NHH/AFF, og 1,3 prosent noe ved BI. Hovedvekten reiste med andre ord ut. Ikke bare reiste de ut, men de reiste primært til internasjonale toppskoler. En tilsvarende tendens finner man blant de som tok en MBA/EMBA-grad utenlands. Av vårt utvalg hadde hele 18,7 prosent av toppledere en MBA-grad eller etter- og videreutdanningsprogram fra en eller flere av følgende toppskoler: Harvard Business School, MIT, Wharton, IMD, INSEAD, IESE, London Business School og Cambridge Judge Business School. De europeiske eliteskolene INSEAD og IMD dominerer som klare nummer én og to (elleve og ti av de 150 norske topplederne). Dette

er det nye trekket ved utdanningsmønsteret til norske toppledere.

## KONKLUSJON

Undersøkelsen bekrefter en langvarig utvikling med sivilutdanningen av ingeniører og økonomer som den stabile grunnkernen når det gjelder utdanning for topplederposisjoner i Norge. Det at det har blitt relativt flere sivilingeniører blant topplederne slik at gruppen er tilbake på nivået fra 1980- og 90-årene, bygger godt opp under oppfatningen om et stabilt system preget av plastisitet. To tendenser fra undersøkelsen i 2009 preger også denne undersøkelsen. For det første er inn-

slaget av utenlandske toppledere betydelig. Dessuten har tendensen til at flere toppledere tar etter- og videreutdanning innenfor ledelse, styrket seg. Det gjelder både gradsrettet og ikke-gradsrettet ledelsesutdanning. Det at de aller fleste tar denne ved utenlandske toppskoler, forsterker internasjonaliseringen av norsk ledelse. Siden dette primært skjer i kombinasjon med en grunnutdanning fra Norge, er tilstrømningen til IMD, INSEAD og noen få andre toppskoler med på å forsterke inntrykket av et stabilt system preget av plastisitet. For de norske høyskolene som satser på etter- og videreutdanning innenfor ledelse, er likevel denne tendensen en klar utfordring. M

## REFERANSER

- Amdam, R.P. (1994). Foreign influence on the education of Norwegian business managers before World War II. *Business History*, 36(4): 79–94.
- Amdam, R.P. (1999). *Utdanning, økonomi og ledelse: Fremveksten av den økonomisk-administrative utdanningen 1936–1986*. Oslo: UniPub.
- Amdam, R.P., & Kvålshaugen, R. (2010). Utdanning av norske næringslivstopper: Kontinuitet eller brudd? *Magma*, 3: 37–42.
- Arrow, K.J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, 2(3): 193–216.
- Bourdieu, P. (1996). *The state nobility: Elite schools in the field of power*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.C. (1977/1996). *Reproduction in education, society and culture*. London: SAGE Publications.
- Byrkjeflot, H. (red.). (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Engwall, L., & Zamagni, V. (red.). (1998). *Management education in historical perspective*. Manchester: Manchester University Press.
- Fernández-Ortiz, R., & Lombardo, G.F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(2): 131–154.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Franck, E., & Opitz, C. (2007). The singularity of the German doctorate as a signal for managerial talent: Causes, consequences and future developments. *Management Review*, 18(2): 220–241.
- Jaw, Y.-L., & Lin, W.-T. (2009). Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1): 220–233.
- Kaelble, H. (1980). Long-term changes in the recruitment of the business elites: Germany compared to the U.S., Great Britain, and France since the Industrial Revolution. *Journal of Social History*, 13(3): 404–423.
- Kvålshaugen, R., & Amdam, R.P. (2014). Stability and change in managerial elites: The institution of management education in Norway from 1936 to 2009. *Management and Organizational History*, 9(3): 272–287.
- Li, H., Zhang, X., & Zhao, R. (2011). Investing in talents: Manager characteristics and hedge fund performances. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 46(1): 59–82.
- Locke, R.R. (1989). *Management and higher education since 1940*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lok, J., & De Rond, M. (2013). On the plasticity of institutions: containing and restoring practice breakdowns at the Cambridge University Boat Club. *Academy of Management Journal*, 56(1): 185–207.
- Macklean, M., Harvey, C., & Cia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65(1): 17–40.
- Macleane, M., Harvey, C., & Chia, R. (2010). Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain. *Organization Studies* (01708406), 31(3): 327–348.
- Macleane, M., Harvey, C., & Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65(1): 17–40.
- Martelli, J., & Abels, P. (2010). The education of a leader: Educational credentials and other characteristics of chief executive officers. *Journal of Education for Business*, 85(4): 209–217.
- Mayer, M., & Whittington, R. (1999). Euro-elites: Top British, French and German managers in the 1980s and 1990s. *European Management Journal*, 17(4): 403–407.
- Meyer, J.W. (1977). The effects of education as an institution. *American Journal of Sociology*, 83(1): 55–77.
- Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355–374.
- Stiglitz, J.E. (1975). The theory of «screening», education, and the distribution of income. *American Economic Review*, 65(3): 283–300.