

UTDANNING AV NORSKE NÆRINGSLIVSTOPPER: KONTINUITET ELLER BRUDD?



ROLV PETTER AMDAM er professor i økonomisk historie, og er tilknyttet Institutt for strategi og logistikk 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 førsteamanuensis i strategisk ledelse ved Handelshøyskolen BI. Hun er Dr. Oecon. og har tidligere arbeidet ved bl.a. SINTEF og NKI. Hennes forskning omhandler primært utvikling av lederkompetanse og læring i kunnskapsintensive bedrifter. Hun har vært involvert i flere eksternt finansierte forskningsprosjekter og skrevet flere artikler og bøker om disse temaene.

SAMMENDRAG

Internasjonal forskning har vist påfallende sterke nasjonale mønstre når det gjelder forholdet mellom utdanningsbakgrunn og lederposisjoner. I en tid med sterk globalisering kan man spørre seg om disse trekkene er i ferd med å viskes ut. Særlig

gjelder dette toppledere i de aller største selskapene siden de ofte er blant de mest internasjonale selskapene. I denne artikkelen vil vi først sette det tradisjonelle norske systemet for utdanning og ledelse inn i et europeisk perspektiv og deretter presentere noen utviklingstrekk over tid frem til i dag.

Forskning har vist at det er sterke nasjonale trekk når det gjelder utdanningsbakgrunnen til toppledere i næringslivet (Amdam 1996; Amdam, Kvålshaugen og Larsen 2003; Engwall og Zamagni 1998; Locke 1989; Gourvish og Tiratsoo 1998; Kvålshaugen 2001). Med toppledere mener vi den øverste lederen (CEO) i de største selskapene. De nasjonale særegenhetene er påfallende sterke sett på bakgrunn av den amerikanske innflytelsen over europeisk lederutdanning og vår forståelse av ledelse etter annen verdenskrig. Det gjelder i særlig grad Frankrike og Tyskland og i noen grad også Storbritannia, for å nevne tre ulike nasjonale modeller i Europa.

Den franske topplederutdanningen er preget av elitisme. Den typiske topplederen i Frankrike i det 20. århundre hadde sin utdanning fra en teknisk høyskole, de såkalte *grandes écoles* med *Polytechniques* i Paris som den fremste. Utover på 1970- og 1980-tallet begynte handelshøyskolene, *grandes écoles de commerce*, med HEC, ESEC og ESCP Europe i Paris som de fremste, å gjøre seg sterkt gjeldene som utdanningsbakgrunn til franske toppledere. Så sent som i 2005 hadde 75 prosent av alle topplederne (CEO) utdanningen sin fra en *grande école*. Av disse hadde 24 prosent utdanningsbakgrunn fra en økonomisk-administrative *grande école* (Yoo og Lee 2009). Disse skolene er kjerneinstitusjonen

i danningen og vedlikeholdet av den franske næringslivseliten. Denne funksjonen skyldes ikke primært innholdet, men det faktum at det er meget vanskelig å bli tatt opp som student ved disse skolene. Ungdom bruker derfor opp til to år på å forberede seg til opptaksprøven etter avsluttet videregående skole. Med andre ord signaliserer utdanning fra *grandes écoles* fremragende analytiske evner, noe som verdsettes mye i fransk næringsliv og offentlig forvaltning.

Det tyske systemet for utdanning av toppledere er i langt større grad enn det franske preget av faglig kunnskap. I den grad man kan snakke om symboler, er en doktorgrad viktig i Tyskland, ikke for å symbolisere at man har blitt akseptert som student på en eliteskole, men for å symbolisere at man behersker sitt fag til fingerspissene. Prototypen på den tyske topplederen i det 20. århundre var derfor den dyktige ingeniøren, helst med en doktorgrad – noen ganger flere. Når dyktige bedriftsøkonomer etter hvert kom til å bekle enkelte av topplederfunksjonene, var det fordi de var dyktige innenfor sitt fag, enten det er snakk regnskap eller finans. Det står i motsetning til den amerikanske modellen, hvor utdanning i og dyktighet innenfor ledelse (*management*) er kjernen til lederautoritet. Data fra 1999 viser imidlertid at tyske ledere med en bedriftsøkonomisk bakgrunn har tatt over for ingeniørene som den typiske tyske topplederen. 52 prosent av topplederne hadde en bedriftsøkonomisk bakgrunn, 23 prosent hadde en teknisk utdanningsbakgrunn, og 15 prosent hadde en juridisk utdanning (Franck og Opitz 2007).

Både Frankrike og Tyskland har sterke institusjoner for utdanning av toppledere. Den franske eliteutdanningen og den tyske fagligheten har i stor utstrekning holdt stand mot det amerikanske idealet for utdanning av toppledere, først og fremst symbolisert gjennom graden MBA. I Tyskland har MBA-graden fått lite innpass. Graden er noe mer utbredt i Frankrike. Det er imidlertid påfallende at franske handelshøyskoler ikke har introdusert denne for å erstatte det elitistiske diplomstudiet, men for å utvide tilbudet til de som ikke kommer inn på den eksklusive utdanningen. Det britiske systemet er derimot karakterisert av historisk sett svake institusjoner for utdanning av toppledere. Satt på spissen kan vi si at den typiske britiske topplederen i næringslivet i det 20. århundre var en som gjerne hadde gått på Eton som barn og deretter studert latin eller gresk ved Oxford eller Cambridge. Mens faglig dyktig-

het gav lederautoritet i Tyskland, og et diplom fra en eliteskole det samme i Frankrike, var sosial tilhørighet det som gav lederautoritet i Storbritannia. Grunnet den svake institusjonaliseringen og et sterkt kulturelt fellesskap med USA etablerte MBA-graden seg som den foretrukne utdanningen for britiske toppledere i næringslivet fra 1980-årene (Starkey og Tiratsoo 2007).

I dette stiliserte bildet kan vi si at det norske systemet for utdanning av toppledere historisk sett er i nær slekt med det tyske (Amdam 1999). Både den første norske tekniske høyskolen (NTH) og handelshøyskolen (NHH) var modellert etter tyske forbilder. Den typiske norske topplederen i store deler av det 20. århundre var sivilingeniør fra NTH eller fra utlandet. Han ble foretrukket som toppleder på grunn av sine tekniske kvalifikasjoner, og garantien for kvalifikasjonene lå i prefikset sivil-. Da siviløkonomene på 1970-tallet begynte å puste sivilingeniørene i nakken i direksjonsrommene, var det den faglige dyktigheten innen økonomisk-administrative fag som gav dem autoritet, og igjen var prefikset sivil- et symbol på eksklusiv kvalitet. Frem til 1980-tallet ble sivilutdanningen gitt av monopolinstitusjoner, NTH og NHH. Opptakskravene var strenge, og relativt få søkere ble akseptert. Det ellers så egalitære norske samfunnet fikk dermed en elitistisk rekrutteringsvei til lederposisjoner med visse paralleller til Frankrike. Den klare dominansen av ledere med utdanningsbakgrunn som sivilingeniører og siviløkonomer har ført til at vi i Norge har en relativt homogen lederkompetanse blant norske næringslivsledere (Kvålshaugen 2001), noe som kan være en utfordring med tanke på innovasjon og nytenkning i norske virksomheter. Vi tror at behovet for mer variert lederkompetanse på grunn av økende internasjonalisering kan ha ført til mer variasjon i kompetansebakgrunnen til norske toppledere.

Selv om forestillingen om nasjonale forskjeller i utdanningsveier til ledelse står sterkt i europeisk forskning, foreligger det påfallende få studier med nyere data om utdanningsbakgrunnen til ledere. Studier av sammenlignbare data over tid er nærmest fraværende. Denne artikkelen presenterer helt nye data for Norge og setter disse i sammenheng med sammenlignbare data tilbake til 1936.

UTDANNING OG SAMFUNNSENDING

Selv om utdanningsveier for toppledelse kan fremvise påfallende sterke nasjonale særtrekk, utvikler de seg

også over tid. Med utgangspunkt i en tysk tradisjon og innenfor en elitistisk ramme fremstod ingeniøren, og da først og fremst sivilingeniøren, som den typiske norske topplederen i fremveksten og høydepunktet for det norske industrisamfunnet. Både i 1936, i 1967 og i 1977 var rundt halvparten av topplederne i de største norske industribedriftene sivilingeniører. I 1936 hadde alle topplederne med en teknisk høyskole (13 ledere) utdanning fra en utenlandsk teknisk høyskole, ingen fra NTH. To var derimot ingeniører fra en norsk teknisk skole. Både i 1967 og i 1977 var det imidlertid sivilingeniører fra NTH som dominerte. Av utvalget i 1967 var 24 sivilingeniører fra NTH og 11 sivilingeniører fra utlandet. Ti år senere var 28 sivilingeniører fra NTH og 11 fra utlandet. Begge år fantes det én toppleder som var ingeniør fra en norsk teknisk skole. Innenfor en tysk tradisjon hvor faglig kunnskap gav autoritet for ledelse, fremstod sivilingeniørens kunnskap som best egnet i topplederrollen i et industrielt samfunn hvor utvikling av mer og bedre produksjon var den sentrale oppgaven (Amdam 1999).

Av de som ikke var ingeniører, hadde de fleste en økonomisk-administrativ utdanning, eller en merkantil utdanning som man gjerne sa. I 1936 var det handelsgymnaset som dominerte innenfor den merkantile utdanningen. 20 prosent av lederne i de 30 største norske industribedriftene hadde kun handelsgymnas som sin høyeste utdanning. I 1977 hadde siviløkonomene, og da først og fremst de fra NHH, overtatt denne posisjonen. 24,4 prosent av topplederne i de største norske industribedriftene var da siviløkonomer. 2,6 prosent hadde en annen høyere økonomisk-administrativ utdanning.

Siviløkonomenes fremmarsj var sterk fra midten av 1970-tallet da industriens gullalder var over. Tjenesteytende næringer utgjorde nå en dominerende del av økonomien, og innen disse ble siviløkonomenes faglige kunnskap ansett som velegnet for å inneha lederposisjoner. «Blårussenes fremmarsj», skrev Forsikrings-tidene i 1984 som en kommentar til at siviløkonomer begynte å erstatte aktuarer som toppledere. Også innen industrien ble siviløkonomenes faglige kunnskap ansett som mer og mer velegnet for lederskap. Utfordringene var nå ikke bare knyttet til produksjonsspørsmål, som sivilingeniørene var så gode på, men også til markedsføring, administrasjon og ikke minst til finansielle operasjoner ettersom flere og flere bedrifter gjennom 1980-tallet ble børsnotert og/eller delaktige i oppkjøps- og fusjonsprosesser. På samme tid slo den norske vari-

anten av managerialismen – kenningismen – gjennom som en rådende ledelsesideologi i store deler av næringslivet. Inspirert av den amerikanske konsulenten George Kenning argumenterte man for ledelse som en egen profesjon, nærmest frigjort fra faglige kunnskaper om det bedriften produserte av varer eller tjenester (Kvålshaugen og Amdam 2000). Denne kombinasjonen av økt behov for siviløkonomens faglige kunnskaper og stor tro på den generelle leder representerte en kraft som gjorde siviløkonomen til den typiske norske topplederen på 1980-tallet. I løpet av 1980-tallet ble det dermed flere siviløkonomer enn sivilingeniører blant lederne av de største norske industribedriftene.

UTDANNING OG INTERNASJONALISERING

Er det noe som har preget norsk næringsliv siden begynnelsen av 1990-tallet, er det en sterk internasjonalisering. Norske virksomheter har i økende grad etablert seg i andre land. I tillegg har mange norske virksomheter blitt kjøpt opp av utenlandske selskap og blitt integrert i disse. Dessuten har de fleste markeder blitt mer globale, det vil si at virksomheter må forholde deg til en internasjonal fremfor en nasjonal konkurransearena. Et viktig internasjonalt trekk ved utdanningen er den globale spredningen av MBA-graden (Amdam 2008). Riktignok har MBA-utdanningen vært under press i USA, og den har fått begrenset fotfeste i det norske utdanningssystemet. Potensielle norske topplederes mulighet for å ta en MBA-grad ved for eksempel en europeisk toppskole har imidlertid vært meget god i denne perioden.

Denne utviklingen gjør tidligere norske data om utdanningsbakgrunn til topplederne i næringslivet foreldet. Ut fra dette ønsket vi å gjøre en ny undersøkelse av utdanningsbakgrunnen til topplederne (CEO) for de hundre største bedriftene etter omsetning i Norge. På grunn av endringer i næringsstrukturen valgte vi de hundre største uansett bransje, og ikke bare i industrien. Som kilde ble brukt oversikten over de største bedriftene fra rangeringen Norges største bedrifter.¹ Undersøkelsen ble gjennomført ved telefonoppringning i oktober og november 2009. Vi har primært sett på hovedutdanning, det vil si den første avsluttende utdanningen som for eksempel siviløkonom eller sivilingeniør, men har også gjort undersøkelser knyttet til eventuell tilleggsutdanning som en MBA.

.....

1. <http://www.norgesstorstebedrifter.no/nokkeltallsliste/1343/>

TABELL 1 Utdanningsbakgrunnen til norske toppledere. Hovedutdanning. Prosent.

TEKNISK UTDANNING	1936	1967	1977	1984	1991	2009
Yrkesutdanning	3,3	2,9	-	-	-	-
Ingeniør/sivilingeniør	50,0	53,0	51,3	35,4	34,3	24,0
ØKONOMISK-ADMINISTRATIV UTDANNING						
Handelsgymnas/gymnas	20,1	8,9	3,8	6,4	1,4	
Grad fra handelshøyskole	3,3	7,4	27,0	32,9	42,6	47,8
Samfunnsøkonom fra universitet	6,7	1,5	2,6	-	-	1,5
ANNEN UTDANNING						
Gymnas / videregående skole	-	2,9	1,3	-	-	1,5
Jurist	3,3	11,8	7,7	8,7	8,6	7,5
Eksamen fra landbrukshøyskole	-	2,9	2,6	8,7	7,2	6,0
Eksamen fra Krigsskolen	13,3	2,9	2,6	-	1,4	1,5
Annet	-	5,9	1,3	7,6	4,3	10,4
Total	100	100,1	100,2	99,7	99,8	100,2
N	30	68	78	79	70	67

Kilde: 1936–1991, Amdam 1999

Ut fra de historiske føringer og særtrekkene som har preget mønsteret for utdanning av toppledere innen norsk næringsliv, forventet vi å finne tre tendenser i materialet:

1. Vi forventet å finne en fortsatt sterk dominans av ledere med utdanning fra en handelshøyskole. Siden NHH mistet sitt monopol på siviløkonomutdanningen i Norge i 1985, og ettersom det har kommet flere nye studietilbud innen økonomi og administrasjon, forventet vi også at dominansen av siviløkonomer fra NHH har avtatt.
2. Ettersom nye MBA-tilbud har ekspandert sterkt internasjonalt de siste 20 årene, og siden et slikt studium gir muligheter for for eksempel en sivilingeniør til å toppe utdanningen med en økonomisk-administrativ lederutdanning, forventet vi å finne flere ledere med en ingeniørgrad eller lignende kombinert med en MBA-utdanning.
3. Vi forventet å finne at internasjonaliseringen kommer til uttrykk i flere toppledere med et innslag av utdanning fra et annet land enn Norge.

Blant de 100 lederne var det 14 utenlandske ledere som ikke ble inkludert i undersøkelsen. Av de gjenværende 86 lederne klarte vi å skaffe tilstrekkelig gode data for 67.

SIVILØKONOMEN FRA NHH UTFORDRES

Som det fremgår av tabell 1, har det blitt relativt flere toppledere som har sin hovedutdanning fra en handelshøyskole. Nærmere halvparten (47,8 prosent mot 42,6 prosent i 1991) har en slik utdanning, mens andelen ingeniører og sivilingeniører har gått ned fra 34,3 til 24 prosent. I 1991 var siviløkonomer fra NHH sterkt dominerende innen denne gruppen. 16 var siviløkonomer fra NHH, 3 var siviløkonomer fra BI, og 10 var siviløkonomer fra utenlandske handelshøyskoler (Amdam 1999). I 2009 var dette bildet sterk endret. Riktignok var det 12 siviløkonomer fra NHH, mot 6 fra BI. Derimot hadde flere andre ulike utdanninger fra BI, eventuelt eksamen fra Norges Markedshøyskole eller Handelsakademiet, som begge ble fusjonert med BI på begynnelsen av 1990-tallet.

Til sammen hadde 15 sin hovedutdanning fra BI og 13 fra NHH. 4 hadde hovedutdanning fra utlandet. Når det gjelder utdanningen av toppledere til de største norske bedriftene, har NHH i en lang periode hatt en suveren posisjon. Våre tall tyder imidlertid på at NHH og BI nå fremstår som mer likeverdige aktører når det gjelder å utdanne toppledere i Norge. Dette bildet blir styrket dersom vi også teller opp hvor mange som har vært innom NHH eller BI på en eller annen måte, enten for å ta sin

hovedutdanning eller for å ta en tilleggsutdanning. Av de 67 topplederne i vårt utvalg hadde 22 en eller annen eksamen fra BI og 16 en eller annen eksamen fra NHH.

I 2009 hadde hver tredje toppleder vært innom BI, og hver fjerde hadde vært innom NHH. I 1991 hadde hver sjette toppleder en hoved- eller tilleggsutdanning fra BI (12 av 70, Amdam 1999).

MBA FOR HVEM?

Ettersom ingeniørene stadig taper posisjon blant topplederne, kunne vi forvente at flere av dem ville ta en MBA for både å skaffe seg en utdanning innen ledelse og å tilegne seg faglige kunnskaper som kjennetegner kandidater fra en handelshøyskole. Generelt har tilbøyeligheten til å ta en gradsrettet tilleggsutdanning blant topplederne økt. Mens 10,2 prosent tok tilleggsutdanning i 1984, og 22,7 prosent i 1991, hadde 29,9 prosent av 2009-utvalget gjort det samme. Av disse tok stadig flere en MBA fremfor andre tilleggsutdanninger. Av vårt utvalgt hadde 20,9 prosent en MBA, mot 8,6 prosent i 1991.

Det som er noe oppsiktsvekkende, er koblingen mellom hovedutdanning og MBA. Bare én (1,5 prosent av hele utvalget) av de med MBA hadde utdannet seg til sivilingeniør som sin hovedutdanning, mens 7,1 prosent hadde gjort det samme i 1991. Derimot var 11,9 prosent av utvalget i 2009 siviløkonomer eller tilsvarende med en MBA som tilleggsutdanning, mot ingen i 1991. De andre (7,5 prosent av utvalget) fordelte seg jevnt på ledere med en høyere utdanning innen samfunnsøkonomi, statsvitenskap, jus, landbruk og det militære som hovedutdanning.

Basert på disse tallene synes det ikke som MBA-graden har slått igjennom som en tilleggsutdanning hvor ikke-økonomer kan skaffe seg en relevant økonomisk-administrativ tilleggsutdanning. Fortsatt er det blant topplederne flere sivilingeniører som skaffer seg økonomisk-administrativ tilleggsutdanning gjennom et ettårig studium i bedriftsøkonomi på bachelornivå, enn gjennom en MBA. Kanskje oppleves den fagspesifikke kunnskapen på dette nivået som tilstrekkelig. At så mange siviløkonomer, som allerede har grunnleggende økonomisk-administrativ kunnskap, topper utdanningen med en MBA, kan jo tyde på at den symbolverdien som ligger i en MBA som en topplederutdanning, har større gjennomslagskraft hos disse, uten at vi her vil si noe om årsakene til dette (Khurana 2007).

HVORFOR STUDERE I UTLANDET?

Som nevnt var 14 av de største bedriftene ledet av ledere fra andre land enn Norge. Vi har ikke sammenlignbare tall fra tidligere år, men alt tyder på at antallet utenlandske toppledere har økt. Det er i seg selv et klart uttrykk for en tiltagende grad av internasjonalisering i norsk næringsliv. I den politiske debatten oppfordres unge ofte til å ta en del av utdanningen utenlands for å styrke sin relevans i et stadig mer internasjonalt arbeidsmarked. Vi kunne dermed forvente å se et økende antall toppledere med en utenlandsk utdanning.

Når det gjelder hovedutdanning, har andelen norske toppledere med hovedutdanning fra andre land enn Norge gått ned fra 28,6 prosent i 1991 til 7,5 prosent i 2009. Norge har en lang tradisjon knyttet til at unge reiser ut for å ta en ingeniørutdanning eller for å studere ved en handelshøyskole. I de fire utvalgte årene fra 1936 til 1991 varierte andelen av toppledere med hovedutdanning fra andre land mellom 25 og 29,5 prosent, mot altså 7,5 prosent i 2009. At færre av lederne nå har en slik utdanning, styrker antagelsen om at man tidligere ikke har reist ut for å søke en unik internasjonal kompetanse, men rett og slett fordi det har vært vanskelig å komme inn på NHH eller NTH. Den elitistiske tradisjonen var bygget på en forestilling om et sterkt begrenset antall studieplasser, og dette drev mange ut. Ettersom studiemulighetene har blitt bedre og mer variert i Norge, har fremtidige ledere i større utstrekning valgt å ta sin grunnleggende høyere utdanning her i landet. Derimot har et økende antall toppledere valgt å ta tilleggsutdanning utenlands, hele 34,3 prosent i utvalget fra 2009 mot 8,6 prosent i 1991-utvalget. Med andre ord: Etter hvert som man erfarer at man lykkes i lederposisjoner, søker man ut for å skaffe seg en internasjonal tilleggsutdanning for å kunne ta nye lederutfordringer.

KONKLUSJON

Historisk sett har veiene inn i næringslivseliten vært forskjellige fra land til land, og disse nasjonale forskjellene er fortsatt veldig sterke. I Frankrike legges grunnlaget for opptak i næringslivseliten den dagen man blir tatt opp på en av de prestisjefylte *grandes écoles*. I Tyskland legges grunnlaget den dagen man er ferdig med utdanningen og kan dokumentere sin faglige dyktighet gjennom glimrende karakterer. I begge landene, men særlig i Tyskland, har man sett en dreining fra en tek-

nisk til en økonomisk-administrativ utdanning innenfor disse tradisjonene. Endringene har imidlertid ikke vært av en slik karakter at de begynner å ta form av en amerikansk utdanningsvei til toppledelse, en utdanningsvei preget av ideen om at ledelse (*management*) kan læres og at MBA-tittelen er det viktigste opptakskriteriet til næringslivseliten. Vi kan heller si at den tyske og den franske utdanningsveien til toppledelse har blitt rekonfigurert, men at seleksjonsmekanismene ligger fast. I Storbritannia, derimot, har endringene hatt en annen karakter. De formelle institusjonene for utdanning av toppledere har vært svake, og det amerikanske idealet har fått sterkere innpass. Selv om dataene er svake, synes det som om en formell utdanning i ledelse (MBA) er i ferd med å supplere sosial tilhørighet som den viktigste seleksjonsmekanismen for medlemskap i næringslivseliten.

Den norske veien har også endret seg. Det store skiftet på 1980-tallet fra sivilingeniøren til siviløkonomen som den typiske norske topplederen i næringslivet var et skifte innenfor en elitistisk tradisjon hvor kombinasjonen av prefikset sivil- og en god eksamen la grunnlaget for en toppkarriere. Fortsatt setter denne tradisjonen sitt sterke preg på den norske utdanningsveien til toppledelse. Vi kan imidlertid se noen trekk som utfordrer denne tradisjonen. Det ene er at

veien har blitt bredere. Relativt flere av dem som har en økonomisk-administrativ utdanning, har nådd toppen uten å ha valgt det trangeste nåløyet, nemlig opptaket til NHHs siviløkonomstudie. Mens mange tidligere reiste til utlandet for å få siviløkonomtittelen, har relativt flere av utvalget i 2009 fått denne tittelen ved å studere på BI, eller man har tatt en grad som ikke gir denne tittelen i det hele tatt.

En av grunnene til denne endringen kan være at utdanning *etter* en grunnleggende høyere utdanning begynner å få større betydning når det gjelder mulighetene for å nå en topposisjon i næringslivet. Økningen i antallet toppledere med en MBA er verdt å merke seg. Mens hver ellefte av utvalget i 1991 hadde en MBA, hadde hver femte det i 2009, og de fleste med MBA-grad i begge utvalgene hadde valgt å ta denne graden i utlandet. Materialet tyder imidlertid ikke på at vi dermed er i ferd med å erstatte den norske utdanningsveien med den amerikanske. Også i Norge kan vi snakke om en rekonfigurering. Et sannsynlig scenario vil være at fremtidens toppledere vil ha en solid MSc i bunnen, noe som bærer videre den fagligheten som ligger i en sivilutdanning. En elitistisk tradisjon som også ligger i sivilutdanning, vil i større grad komme til uttrykk i at fremtidens toppledere i tillegg vil ha en MBA eller EMBA fra en topp internasjonal skole. M

REFERANSER

- Amdam, Rolv Petter. 1999. *Utdanning, økonomi og ledelse: Fremveksten av den økonomisk-administrative utdanningen 1936–1986*. Oslo: Unipub.
- Amdam, Rolv Petter. 2008. Business education. I *The Oxford Handbook in Business History*, G. Jones og J. Zeitlin (red.). Oxford: Oxford University Press.
- Amdam, Rolv Petter (red.). 1996. *Management education and competitiveness: Europe, Japan, and the United States*. London: Routledge.
- Amdam, Rolv Petter, Ragnhild Kvalshaugen og Eirinn Larsen (red.). 2003. *Inside the business school: The content of European business education*. Oslo: Abstrakt.
- Engwall, Lars og Vera Zamagni (red.). 1998. *Management Education in Historical Perspective*. Manchester: Manchester University Press.
- Franck, Egon og Christian Opitz. 2007. *The singularity of the German doctorate as a signal for managerial talent: Causes, consequences and future developments*. Management revue 18 (2):220–241.
- Gourvish, Terry og Nick Tiratsoo (red.). 1998. *Missionaries and managers: American influence on European management education, 1945–1960*. Manchester: Manchester University Press.
- Khurana, Rakesh. 2007. *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton: Princeton University Press.
- Kvalshaugen, Ranghild. 2001. *The Antecedents of Management Competence: The Role of Educational Background and Type of Work Experience*. Dr.oecon., Dep. of Strategy, Norwegian School of Management, Sandvika.
- Kvalshaugen, Ragnhild og Rolv Petter Amdam. 2000. *Etablering og utvikling av norsk ledelseskulturer: Norsk keningisme. Nordiske organisasjonsstudier* (1).
- Locke, Robert R. 1989. *Management and higher education since 1940*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Starkey, Ken og Nick Tiratsoo. 2007. *The business school and the bottom line*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yoo, Taeyoung og Soo Hee Lee. 2009. *In search of social capital in state-activist capitalism: Elite networks in France and Korea*. Organization Studies 30 (5):529–547.