



NHH-direktør Nina Skage ble overrasket over hvor mye lengre tid det tar å fatte beslutninger i det offentlige etter 26 år i det private næringsliv.

Som toppleder må du iblant innse at 80 prosent er godt nok. Her har flinke, unge jenter litt å lære, mener NHH-leder Nina Skage.

# Lærte å være uperfekt av gutta

tekst Jeanette Sjøberg  
foto Paul S. Amundsen

## - På studiestedet du leder går mange fremtidige ledere. Hva skal til for at du skal være en god toppleder?

- Det går etter min mening ikke an å ha en topplederstilling og parallelt forvente at alt annet skal være perfekt. Du kan ikke sitte med en konstant veltrent kropp, ha huset på stell, perfekte barn og familie til enhver tid. Da sliter man seg helt ut. De unge, flinke jentene i dag må se det litt tidlig i sin karriere. Jeg pleier å si «kill your darlings» - man må lære seg ikke å måtte levere perfekt på alle områder hele tiden, men heller evne å ta beslutninger.

## - Hvordan lærte du det?

- Ved å lære litt av «gutta boys». Jeg har nesten bare jobbet med menn i ledergrupper og sett hvordan de nærmest har skutt fra hofta i styremøter der jeg selv har øvd på min presentasjon hundre ganger. Jeg har lært å akseptere at man kan levere 80 prosent noen ganger. Jeg synes begrepet «flink pike» nå brukes altfor mye, noe som igjen kan skape et press. Jeg tror de kvinnene som evner å legge bort kravene om det perfekte, har bedre forutsetninger for å bli ledere.

## - Du hadde vært 26 år hos matvareprodusenten Rieber & Søn før du i fjor

## Livet på toppen Nina Skage (52)

**Stilling:** Administrerende direktør ved Norges Handelshøyskole (NHH)

**Antall ansatte:** Totalt for skolen ca. 400, for egen administrasjon: ca. 110

**Omsetning:** ca. 420 millioner kroner

**Beste ledertips:** Det er viktig å delegerer og guide sine ansatte, være en god lytter og gi tydelige tilbakemeldinger.

## Selvangivelse

Antall timer søvn hver natt		<b>6</b>
Antall reisedøgn hvert år		<b>30</b>
Antall timer på jobb i uken		<b>45</b>
Antall barn		<b>2</b>
Ganger jeg lager mat i uken		<b>4</b>
Antall alkoholenheter i uken		<b>5-7</b>

## tok over som NHH-leder. Hvordan var overgangen til det offentlige?

- Overgangen har vært ganske stor, selv om jeg kjente NHH gjennom jobb fra før. Det er en annen måte å jobbe på, med Kunnskapsdepartementet som eier, et departementalt språk og mange krav fra det offentlige å forholde seg til.

## - Ble du overrasket?

- Jeg var nok ikke helt forberedt på den tregheten som ligger i systemene og de omfattende kravene til rapportering. Jeg lurte på om alle rapporter blir lest og gjort noe med. Jeg hadde en annen frihet og mulighet til raske beslutninger som leder i næringslivet. Jeg blir litt frustrert over alle kravene fra det offentlige. Det forventningspresset jeg er vant til i det stadig å oppnå bedre bunnlinje og resultater, føler jeg blir utfordret innenfor det offentlige.

## - Har du endret din lederstil som konsekvens av dette?

- Nei, jeg sier heller at jeg ikke nødvendigvis aksepterer ting slik de er og prøver å gjøre noe med det. Det gjøres nå et arbeid for å kartlegge tidstyver for å se hva som eventuelt kan forenkles. Dette er et positivt initiativ som departementet har tatt, og vi har sendt inn forslag som jeg håper vi kan gjøre noe med.

## - Hvordan er du som leder?

- Jeg tror nok de fleste vil se på meg som en dame med veldig godt humør og stor arbeidskapasitet. Jeg vil si jeg er en god menneskekjenner som lett ser hva som motiverer folk og tilpasser min lederstil til den enkelte. Men jeg oppfattes nok også som en krevende leder.

## - Hvordan da?

- Jeg vil at folk skal prestere sitt beste og har en forventning til at man mottar lønn for å gjøre et godt stykke arbeid. Men man skal selvfølgelig få god coaching og guiding underveis. Viktigheten av å dele informasjon og videreutvikle mennesker er noe jeg har med meg fra det private. Jeg har blant annet startet med allmøter for å spre informasjon best mulig.

## - Du har nesten bare hatt lederjobber i din karriere. Er du ambisiøs?

- Ikke spesielt, veien er blitt til underveis. Jeg husker tidlig i karriøren at jeg spurte mine ledere «har dere en plan for meg?» Svaret var: «Bare jobb hardt du, så skal du se at det gir resultater». Jeg kan huske at jeg syntes det var litt lite tilfredsstillende. Det har ført til at jeg har vært tydelig på HR-aspekter som leder senere, ved blant annet å innføre medarbeidersamtaler da det ikke eksisterte. Det å se og videreutvikle mennesker er utrolig viktig for å lykkes som organisasjon og leder.

js@aftenposten.no