

FOREDRAG PÅ NILA-KONFERANSEN (Norsk Institutt for  
Ledelse og Administrasjon) "FREMTIDSPERSPEKTIVER I  
NORSK BEDRIFTSLEDELSE

Bedriftsledere og bedriftsledelse - en politikers  
refleksjoner på dagens tema

Da jeg plutselig sto der med ansvaret som miljøvernminister,  
hadde min far følgende råd med på veien:

2.

- Husk alltid at mange er avhengig av at du fatter beslutninger for at de skal kunne gjøre sitt eget arbeid. Bli ikke en bremsekloss i systemet.
- Husk at det er klokt å ha medspillere. Snakk med andre tidlig, slik at de blir med fra starten av.

Disse råd har jeg så godt det har vært mulig forsøkt å følge; og på bakgrunn av egne erfaringer vil jeg gjerne la dem gå videre. Vi er alle del av en større helhet. Forholdet til andre menneskers utfoldelsesmuligheter og arbeidsvilkår må hele tiden være sentralt i en leders vurderinger.

Min egen ledelseerfaring knytter seg først og fremst til forvaltningen og det politiske liv. Det er mange felles trekk mellom det å lede et departement og det å lede en regjering. Og det er sikkert også viktige fellestrekk mellom lederoppgavene innen vårt politiske system og for dan saks skyld i privat næringsliv og annet organisasjonsarbeid.

Jeg tror det viktigste krav til en leder er vilje til å ta reelt ansvar. I USA bruker man uttrykket "passing the buck" når folk skyver ansvaret fra seg. Dette er noe som skjer litt for ofte både i private og offentlige byråkratier. Akkurat det sprer en lite konstruktiv holdning hos medarbeidere og bidrar til å svekke fellesansvar

for det samlede resultat. President Truman satte et skilt på skrivebordet sitt der det sto: "The buck stops here". Han minnet seg selv og andre om hva lederansvar egentlig er. Men en slik holdning hører hjemme på alle nivåer - alle steder der mennesker har ansvar og tar beslutninger.

Et viktig krav er evne til å se og handle ut fra den virkelighet vi faktisk står overfor. Det er ofte fristende å skyve en vanskelig virkelighet fra seg. Særlig når problemene tårner seg opp og presset blir stort. Virkelighetsflukt er det dårligst mulige grunnlag å fatte riktige beslutninger ut fra.

Det å ha lederansvar er ellers framfor alt å kunne få fålk med seg. Oppgaven er jo at hele organisasjonen samlet sett skal yte det best mulige resultat. Det krever at en bevisst bygger opp følelsen av lagånd. Hver enkelt må føle medansvar; må vite hva som er målene og meningen med det de gjør. Det er en viktig forutsetning for å oppleve egentlig arbeidsglede.

I denne sammenheng vil åpenhet oftest gi de beste resultater på sikt. Lytte og lære; være nysgjerrig og villig til å teste gyldigheten av gamle standpunkter er en del av god ledelse. Å ta tid til å si hvorfor og begrunne og utdype en vurdering, kan virke tungvint på kort sikt. Men det er en viktig sikkerhetsventil å gjøre det til en vane.

Godt lagarbeide betyr å vise medarbeiderne tillit. La meg nevne at jeg ofte er blitt spurt om tillitsforholdet mellom politikere og embetsmenn. Mange av embetsmennene vil jo ha et helt annet politisk syn enn statsråden. Her har jeg hatt glede av noe Trygve Bratteli svarte meg da jeg ble miljøvernminister. Det er bare to typer embetsmenn - de dyktige og de mindre dyktige, - og han la til: Embetsmenn - de skal du stole på og du skal regne som gitt at de er lojale". Og det er jo ofte slik at de medarbeidere vi viser tillit, vil vise seg tilliten verdig. Det har da også vært min erfaring.

Men denne regel er selvfølgelig ikke uten unntak. Det er en av grunnene til at en av de viktigste oppgaver en leder står overfor, nettopp er valget av medarbeidere.

Jeg tror politikere og næringslivsledere opplever stort sett de samme tingene: kravet til å være klar og målrettet øker jo lenger opp mot større ansvar man kommer. Samtidig vokser mangfoldet og kompleksiteten.

Skal en peke på noen direkte forskjell mellom en politisk leders funksjon og en leder i det private næringsliv, måtte det bli dette: Resultatene er så mye lettere å kvantifisere for lederarbeidet i næringsliv og bedrifter. De kan som regel måles i tall eller kroner. Dermed er det ikke sagt at lederoppgavene innenfor offentlig administrasjon og i det politiske system mangler incentiver.

Jeg har ingen tiltro til den populære oppfatning at det bare er driftsresultater og strevet for overskudd som kan motivere god lederinnsats. Jeg tror at det i alle mennesker finnes fundamentale særtrekk som gjør at en streber etter sin maksimale ytelse, og gjør en best mulig innsats ut fra sine personlige forutsetninger. For mange vil tilfredsstillelsen ved en slik selvrealisering være nok motivasjon i seg selv.

Styring og planlegging av samfunnsutviklingen er ikke bare en oppgave for Regjeringen, Stortinget og de sentrale forvaltningsmyndighetene. I Norge har vi og ønsker vi et desentralisert system der også kommuner, bedrifter, forskningsinstitusjoner, interesseorganisasjoner

og andre deltar. Vårt blandingsøkonomiske system er preget av dette. En slik desentralisert styringsform bidrar til tilpasningsdyktighet og utløser kunnskaper og engasjement. Regjeringen ser det som viktig å videreutvikle et slikt desentralisert system. Men samtidig må vi prøve å utforme beslutningssystemene slik at felles interesser og hensynet til helheten blir tilstrekkelig ivaretatt. Det er en vanskelig avbalansering vi her står overfor.

Ingen politisk gruppering av betydning i Norge har vært interessert i å svekke bedriftenes arbeidsvilkår. På den annen side må vi erkjenne at alle tusener av beslutninger som tas daglig i bedriftene kanskje har

## 10.

like stor betydning for utviklingen av samfunnet som de beslutninger som tas av Regjering og Storting. Derfor er det viktig at Regjeringen gjennom sin politikk forsøker å påvirke disse beslutningene. Ikke i detalj, men i hovedinnretningen. Vår oppgave er at disse beslutningene tas på en slik måte at de bidrar til å nå de overordnede politiske mål som vi har satt oss. Det vil si sikre gode arbeidsforhold, opprette og utdype den standard som er skapt i vårt velferdssamfunn og bidra til større likestilling og bedre forhold for grupper som står svakt. I den utstrekning bedriftsledere handler på en slik måte at de svekker våre muligheter for å nå disse målene, må man regne med at det oppstår konflikter. Vi står overfor det faktum at bedriftsledere

ofte er noe ensidig opptatt av bedriftenes interesser i snever forstand.

Et av innslagene i den valgkampen vi har bak oss har vært omfanget av regler og bestemmelser utformet fra det offentlige. I stor grad har kritikken kommet fra bedriftsledere, men den har også kommet fra andre grupper i samfunnet.

Hvert år kommer det i gjennomsnitt 100 vedtak i lovsform, og mellom 600 - 800 forskrifter. Det kan gjelde arbeidsmiljø, brannforskrifter, kontroll med tilsetningsstoffer i matvarer, forbud mot salg av våpen eller sikkerhetsforskrifter i Nordsjøen, eller mange andre spørsmål. De fleste av

disse reglene og bestemmelsene er støttet eller foreslått av brede private interesser enten det er bedrifter, organisasjoner eller enkeltpersoner. Men hvor langt skal vi fremme slike sær-hensyn før omfanget av regelverket rett og slett blir for stort? Det var dette spørsmålet Odvar Nordli stilte i 1975.

Jeg er helt ut enig i at omfanget av regelverket krever en kritisk vurdering. Det er ingen ny erkjennelse. Det er blant annet bredt omtalt i Regjeringens langtidsprogram. Regjeringen ønsker en kritisk vurdering av om resultatene av regelverket står i forhold til innsats og kostnader.

Men vi vil ikke skyve samfunnsinteressene til side. På samme måte som enhver budsjettpost og ethvert tiltak må begrunnes ut fra en helhet, - og aldri tas som gitt, må regler være gjenstand for en løpende analyse og kritisk belysning. Jeg har lyst til å gjenta noe jeg fant det nødvendig å understreke i ukene som ligger bak oss: Hvem er for unødige reguleringer? Iallfall ikke jeg. Det krevende spørsmålet er: Hva er det som er nødvendig? Og her bør vi i høy grad være aktivt kritiske.

Mitt inntrykk er at bedriftslederne ofte ikke er tilstrekkelig orientert mot de endringer som skjer i samfunnet og de krav dette setter til dem. Stor-samfunnet med sine overordnede målsettinger kan også ses på som

14.

et foretak der bedriftene inngår som underavdelinger. Et sentralt spørsmål er: Hvordan oppnår vi det best samlede resultat, størst menneskelig utbytte og den høyeste livsstandard?

Det tiår vi nå har bak oss har gitt gjennombrudd for nye verdier i politikk og samfunnsplanlegging. Det gjelder f.eks. to så sentrale elementer i dagens debatt som likestillingspolitikk og miljø og ressursvern. I denne sammenheng kan det være nødvendig å understreke at det er umulig å unnlate å legge vekt på nye og viktige verdiimpulser for samfunnet ut fra et isolert hensyn til konsekvensene for bedrifter og næringsliv.

Jeg vet det er politikere som mener og hevder slike tanker. Men det er galt! Hensynet til virkningene for arbeids- og næringsliv av nye miljøforskrifter skal selvfølgelig tas med i vurderingene. Men dette hensyn må ikke bli hinder for gjennomføring av endringer som gir nødvendige og etterlengtede bedringer i arbeidsforhold og i miljøet på arbeidsplassen.

Bedriftsledere har plikt til å peke på de kostnader og problemer som nye ordninger kan føre med seg. Politikere har på sin side plikt til å spørre og lytte. Men skal bedriftslederne spille på lag, må de også stille opp med en konstruktiv holdning. Hvordan skal vi ellers kunne få vårt totale samfunnsmaskineri til å produsere det best mulige samfunn?

Jeg tror politikere i stor grad opplever bedriftsledere som gode teknikere. Men det er ofte mennesker som er for lite opptatt av de politiske prosessene, av vår historie, og alle samfunnets ulike konflikter.

Jeg tror vi på dette området har noe å lære av hverandre. Det innebærer ikke at vi løser oppgavene for hverandre, men at vi i sterkere grad finner fram til former for samspill mellom politiske miljøer og bedriftsmiljøer. Det kan få avgjørende betydning for våre muligheter til å holde en stabil utvikling av vårt eget samfunn. Dersom vi murer oss inne i våre egne miljøer, vil vi nok etter hvert framstå som profesjonelle i disse miljøene. Men avstanden mellom politikere og bedriftsledere

og mellom oss og dem vi skal lede, vil stadig øke. Det innebærer også at mulighetene for konflikter vil øke.

I Norge har vi i liten grad hatt dyptgripende konflikter mellom ulike grupper i samfunnet. Det er fare for at dette er i ferd med å forandre seg. Vi lever i en tid der mulighetene for konflikt øker. I en slik situasjon er det av avgjørende betydning at vi finner fram til former for samspill som samlet sett bidrar til å øke forståelsen for og bevisstheten om samfunnsutviklingen. Der vi ser at snevre gruppeinteresser kan komme i konflikt med andre interesser i samfunnet, må vi bygge inn forsvarsmekanismer. Det er viktig å spre forståelse for at de ulike samfunnskrefter ikke deltar i noe slags

null-sum-spill. Det er ikke slik at det arbeidstakerne vinner er lik det bedriftene taper. Vi står ovenfor fellesinteresser av helt avgjørende størrelsesorden.

Vi opplever i begge grupper - både bedriftsledere og politikere - at respekten er i ferd med å avta. Dette skyldes nok delvis at både politikere og ledere er blitt profesjonelle. Det skyldes også at vi i denne prosessen i for liten grad har vært opptatt av nye trender i vårt samfunn. Men jeg tror det først og fremst skyldes at vi begge går med en historisk arv i form av en oppfatning om hvordan lederskap bør være. Det er disse tankemodellene som nå er satt på prøve. Den nye generasjon har andre holdninger til lederrollen.

De krever deltakelse i beslutningsprosessen på en helt annen måte. Dette skaper problemer i forhold til det beslutningssystem vi har bygget opp. Jeg tror ikke løsningen på dette er å holde fast de gamle etablerte former. Jeg tror bedriftsledere i langt sterkere grad bør forsøke å forstå de prosesser som er igang i samfunnet.

Slutten av 60-årene var kanskje et varsko om at noe nytt er i gjære. Industriledere ble plutselig livredde for et par venstreradikale som overtok fagforeningen over natta. Frykten var nok overdrevet, men vi skal være oppmerksomme på hvor sårbart vårt samfunn etter hvert er blitt. I senere tid har vi sett eksempler på at sterke grupper i nøkkelstillinger kan kaste sand i

20.

helt vitale deler av maskineriet. Vi har grunn til å overveie grundig hvilke forebyggende tiltak dette krever. Det gjelder både på bedriftsplan og samfunnsplan.

Jeg tror bedriftsledere gjør klokt i å erkjenne at foreskrevne styringssystemer, programmer og rutiner ikke strekker til. Hvis vi fortsetter på veien med en stadig sterkere spesialisering, vil vi oppleve at de instruksjoner vi gir ikke ivaretar nødvendige krav til opplysning, opplæring og forståelse.

Behovet for utveksling av informasjon mellom avdelinger, divisjoner og fabrikker blir enormt ved en langtgående spesialisering. For å bøte på dette, kan vi opprette

alle slags komiteer, slik at folk må løpe fra komitemøte til komitemøte. På den måten er det slett ikke bare det offentlige som utvikler et byråkrati. Det gjelder i like stor grad i de store bedriftene.

Også næringslivslederne er i dag muret inne i den organisasjonsstruktur de selv har skapt. Aktiviteten øker stadig og presset blir sterkere. Usikkerheten omkring oss øker. I går solgte vi karbid og i dag arbeider vi med olje. I går hadde vi sjahen av Iran, i dag har vi Komeini. I går så folk det som et godt tegn at det kom røyk fra fabrikkpipene. I dag stiller de krav om at den må komme bort pga miljøet.

Det er vanskelig å si hvilken form for ledelse som kommer til å bli 80-årenes lederstil. Vi kan ikke lenger basere oss på at de fleste ledere vil underordne sitt familieliv til jobben. Det vil stride mot en klar sosial trend i vårt samfunn, og det vil stride mot de overordnede politiske mål.

Jeg tror bedriftsledere må gjennomføre en grunnleggende revurdering av gamle oppfatninger. En av disse gjelder synet på arbeid. Folks krav om et stimulerende arbeid vil stadig øke. På ny må vi erkjenne at mennesker uttrykker og realiserer seg selv gjennom skapende arbeid. Derfor må vi legge større vekt på menneskets skaperglede og ikke hele vekten på mennesket som forbruker.

Skal vi utvikle skaperevne, er det først og fremst et spørsmål om hvordan vi organiserer og leder arbeidet.

Utfordringen blir å finne fram til ledelseformer som oppmuntrer både individualitet og samhörighet, som forutsetter og muliggjør både uensartethet og likeverd. Vi må satse på skaperevne og selvtillit og samtidig utvikle tillit til andre. Vi må ikke glemme at profesjonalisering og monopolisering av lederrollen går på tvers av hva som er vårt beste kort, nemlig nærheten mellom bedriftsledelse og arbeidsstokk. Et trekk vi burde gjøre alt for å styrke, ikke forskusle.

24.

Dette betyr ikke at vi skal la være å lede. Det betyr at effektivitet i ledelsen alltid vil være viktig. Men effektivitetsmålene i næringslivet må ikke bli så enkle at de ikke stemmer med virkeligheten - at de går på tvers av samfunnsinteressene. Det blir derfor viktig å øke forståelsen for den virkeligheten som omgir oss.

Vi må på en mer systematisk måte analysere viktige trekk i utviklingen internasjonalt og nasjonalt for å redusere den rådvillhet som hersker i deler av vårt samfunn. Vi må skape et klart grunnlag for en målrettet samfunnsutvikling, der sentrale verdier fra den politiske tenkning og viktige hensyn overfor bedrifts- og næringsliv blir trukket med i en konstruktiv helhetsvurdering.

Ansvaret for en slik analyseprosess kan imidlertid ikke plasseres på noen enkeltgruppe i samfunnet. Det er en oppgave som alle med lederansvar bør engasjere seg i og ta aktivt del i. For å avslutte med en setning jeg flere ganger har funnet grunn til å understreke: Et mykere samfunn er ikke et samfunn der den enkelte gjør en minst mulig innsats!