

## Alle parter må analysere sine motiver:

# Fremtidsrettet bedriftsledelse krever holdnings- endringer

13.08.015

«Skal bedriftene kunne opptre som selvstendige ansvarlige enheter innenfor et desentralisert økonomisk system, må selve bedriftsorganisasjonen fungere effektivt.

Et samlet mål for bedriftens virksomhet, som har bred tilslutning blant de ansatte, er en forutsetning for medbestemmelse i bedriftslivet.»

Så heter det i Norges Industrieforbunds programskrift «Fremtidsrettet industripolitikk.»

Men til tross for at systemer og organisatoriske rammebetingelser forsøkes tilpasset, og arbeidspsykologiske teknikker anvendes, synes det likevel i mange bedrifter vanskelig å oppnå den ønskede effektivitet og en alment akseptert målformulering.

Hvordan skal vi gripe an disse problemer? Dette var et av de sentrale spørsmål som ble tatt opp på en industrikonferanse i Caux i Sveits nylig. Konferansen ble avholdt i regi av MRA (moralisk opprustning), og norsk innbyder var direktør Onarheim. Industriledere, fagforeningsfolk og politikere fra samtlige verdensdeler deltok.

Det ble ikke på konferansen presentert noen nye teorier eller organisasjonsteknikker. Man kunne ikke dra hjem igjen med noen revolusjonerende formel i kofferten.

Like fullt synes jeg konferansen var utbytterik. Hvorfor? Jo, — fordi man igjen fikk henledet sin oppmerksomhet på den grunnleggende sannhet at det er enkeltindividenes holdninger som er det sentrale for å få samarbeidet til å gli i bedriftene. Særlig viktig er det at den enkelte også forsøker å forstå andre personers og grupper syns-

punkter og motiver. Man må frigjøre seg fra tradisjonell rolletenning og stillingskrig, og på et mest mulig objektivt grunnlag finne ut hva som er det riktige. Klassekamp bør høre fortiden til. Vi må utvikle lagånd, og etablere et konstruktivt samarbeid tuftet på gjensidig respekt.

Ovenstående kan høres ut som nokså luftig filosofering. Feststemte mennesker samlet på et høyt fjell i Sveits skuede utover verden, tenker edle, men uforpliktende tanker.

En slik sunn skepsis bør man selvsagt ha.

Imidlertid ble det vist til en rekke eksempler på at den skisserte filosofi er blitt satt ut i livet med stort hell. Neville Cooper, direktør i STC, England (40.000 ansatte), hadde f.eks. en del interessant å berette.

Inspirert av samarbeidstanken så han det klare behov for bedret kommunikasjon og bredere deltakelse i beslutningsprosessen i sitt foretak.

For å få dette til å gli måtte holdningsendringer til både fra ledelse og ansatte. Motsetningene ledelse/ansatte i England er som kjent tradisjonelt store.

Det han konkret gjorde, var i første omgang å etablere et team som skulle dra rundt på fabrikkene og informere de ansatte om saker og problemer sett fra ledelsens side. På disse møter var alle grupper i den lokale bedrift til stede. Gjennom diskusjoner fikk man fram de ansattes syn på konkrete saker og deres dyper holdning til de ulike problemer. En vilje til samarbeid kom til uttrykk fra ledelsens side, og det viste seg at også de ansatte

var interessert i en åpen samarbeidslinje.

Utgangspunktet kan her synes svært enkelt, nesten «banalt», men resultatene var overveldende:

En firedobling av forslagsvirksomheten, halvering av antall arbeidsulykker, mer effektive vedlikeholdsrutiner, energibesparelser og reduksjon i sykefraværet. Man klarte med enkle midler å skape en team-ånd.

Frederik Philips, mangeårig president i Philips-konsernet i Nederland (380.000 ansatte i 70 land), kunne også i sitt foredrag vise til en rekke resultater av praktiske tiltak tuftet på et ønske om å innkomme det enkelte menneskes ønske om meningsfylt jobb. Bla. var Philips blant de første som begynte å «bryte opp» samlebandet igjen for å gi folkene et mer interessant arbeid.

Tilsvarende eksempler ble referert fra en rekke land.

Sekretær Per Lindgren i fagforeningen på Falconbridge og avdelingssjef Edvard Brøvig i N.A.F., Kristiansand, orienterte om samarbeidsbestrebelsene i norsk næringsliv. Bla. kom de inn på samarbeidsprosjektet LO—N.A.F. vedrørende selvstyrte grupper, lønnsystemer som stimulerer til læring og personlig utvikling, åpenhet om bedriftens økonomi osv. Svært interessant var det å høre at japanerne, som jo produktivitetsmessig ligger godt an, — tenker i de samme baner. Der er man kommet meget langt når det gjelder samarbeid og jobb utvikling: Ved en undersøkelse foretatt i Toshiba-konsernet oppgav hele 93% av de ansatte at de trivdes med jobben og syntes at de gjorde noe me-

ningsfylt.

Samarbeidstanken er slett ikke ny. Men det syn som de fleste konferansedeltakerne hadde, er at dens virkelige realisering er så 100% avhengig av enkeltindividets holdninger. Lover og rammebetingelser er ikke nok! Den grunnleggende tillit som må til må etableres i dagliglivet!

Men hvordan kan vi vite hva som er rett? Alle har jo sine partsinteresser.

Mange av konferansedeltakerne trodde at en objektiv sannhet er tilgjengelig for oss når vi er villige til å søke den. Bla. gjennom å praktisere «stille stunder» hvor man sitter og reflekterer og skriver ned sine tanker. Mange trodde det da er Gud som meddeler sin vilje. Dette er altså en slags naturrettslig tankegang. Uten å ta stilling til om en slik objektiv sannhet er tilgjengelig, tror jeg i hvert fall at man kan komme langt ved å analysere sine egne motiver, og kvaliteten av disse.

Skal fremtidens næringsliv bli preget av harmoni eller konflikter? Dette vil være avhengig av hvordan de ulike grupper kommer ut av det med hverandre. Ingen ubønhørlig skjebne binder oss. I Caux var nøkkelpersoner fra industrien i samtlige verdensdeler samlet. Den ånd som rådet der lovet godt.

Særlig viktig var det at så mange U-land var representert. Dersom de allerede i utgangspunktet er åpne for betydningen av å skape den rette samarbeidsånd, vil de jo kunne spares for mange av de bite stridigheter mellom gruppene i arbeidslivet som i-landene har erfart.

Arvid Grundekjøn