LB LEDERBULLETIN 04 2003

UTVIDELSEN AV EU NESTE ÅR VIL FÅ VIRKNINGER FOR NORSKE LEDERE. TRENGER VI FORBEREDE OSS? KAN VI LÆRE AV ANDRE? LEDERE OG FORSKERE SVARER HER.

ET ÅPNERE EUROPA

LEDELSE I ET ÅPNERE EUROPA

Arne Selvik, redaktør
arne.selvik@aff.no

Selv om utvidelsen av EU østover ikke får direkte virkning for Norge, vil vi anta at det kommer til å skje noe på arbeids- og produktmarkeder som på en eller annen måte får betydning for norske ledere. Foreløpig dreier debatten seg om minstelønn og tariffavtaler, og mange ledere slår seg til ro med at dette har de sett før. Vi vet hva vi kan vente oss, og vi kjenner tiltakene som er nødvendig for vår bedrift, sier noen.

UDI spår en arbeidsinnvandring fra de nye EU-landene på 20-30.000. Vi trenger dem, men det blir neppe mange, sier forsker Jon Rogstad ved Institutt for Samfunnsforskning i et intervju med Mads Møglestue her i bulletinen. Norge er for lite attraktivt. Skal tro hvem som får rett?
Mens vi venter på svarene, kan vi se oss tilbake. Norsk innvandringshistorie er nettopp fullført i tre store bind og forskerne fikk nylig Brageprisen for sitt faglitterære arbeid. Tom Tellefsen i AFF gir deg et kort sammendrag, og muligens lyst til å lese mer.

På de fleste områder er verden i ferd med å bli mer kompleks og mindre forutsigbar. Norsk lederstil er ikke umiddelbart brukbar i Mellom- og Øst-Europa. En stil med lite villighet til å bruke makt, lange involverende diskusjoner som utøves i flate strukturer er dømt til å mislykkes. Vi har intervjuet Telenor Mobile Communications-sjefen Kåre Gustad og regionalutviklingssjef Tore Gundersen i Finnmark. De deler begge med oss sine erfaringer fra å samarbeide med "vår store nabo i øst".

I tillegg til AFFs publiserings- og distribusjonssamarbeid med Ukeavisen ledelse, har vi i høst inngått avtaler med flere forfattere og forskere utenfor AFF.
Møt tre av dem i denne utgaven. Fra sitt utsiktspunkt i Unescos hovedkvarter i Paris har Gudmund Hernes sendt sitt første bidrag til et skråblikk på vårt ambivalente forhold til utviklingen i et åpnere Europa. Professor Bernt Hagtvet ved Universitetet i Oslo skriver om ledelse i post-totalitære samfunn, mens psykiater og forfatter Finn Skårderud har sittet i Toscana og reflektert over dilemmaene for den fleksible arbeider.

De tre herrer er kjent fra den offentlige debatt og de fleste medier. Her hos oss vil de skrive om temaer som angår deg som leder. Ta vel i mot dem!

Men hvor ble det av damene? De kommer. I den neste Lederbulletinen skal du få stifte bekjentskap med to unge forskere som vi også har knyttet til redaksjonen. Dr. oecon. Grete Wennes ved Høgskolen i Sør-Trøndelag og dr.gradstipendiat ved NHH Kristijane Cook Bulukin vil blant annet skrive om lederes paradokser, dilemmaer og utøvelse av makt.

I mellomtiden, ha en god jul!

Arne Selvik
redaktør

AFF LEDERFORUM - En kilde til nettverk og kunnskap

AFF LEDERFORUM ønsker å bidra til at norske ledere utvikler relasjoner på tvers av bransjer og sektorer gjennom å legge til rette for erfaringsutveksling i grupper av ulike størrelser med velprøvd metodikk.

AFF LEDERFORUM skal representere en reell støtte til ledere som ønsker å være bevisst sin lederrolle.

AFF LEDERFORUM består av 102 ulike bedrifter fra både privat og offentlig sektor og er for det meste lokalisert i Bergen, Oslo og Stavanger.

Deltakelse i AFF Lederforum innebærer:
1. Fri adgang til temamøter som avholdes fire ganger per år
2. Fri adgang på årlig konferanse på Solstrand Fjord Hotell
3. Deltakelse i nettverksgrupper
4. Abonnement på AFF Lederbulletin (elektronisk og papir)
5. Fordeler på øvrige AFF arrangementer
6. Rabatt på bøker fra AFFs Lederbibliotek (25%)
7. Prioritet på åpne program
8. Råd i forbindelse med egne arrangement (regi og innhold)

For innmelding og ytterligere opplysninger, se www.lederforum.no eller kontakt oss på telefon 55 33 23 00.

Utgiver: AFF
Ansvarlig redaktør: Atle Jordahl
Redaktør: Arne Selvik

Redaksjonen avsluttet 01.12.03

Redaksjon: Rune Assmann, Arne Beek, Mette Hamre, Hans Wilhelm Gullestad, Mads Møglestue, Lisbeth Samsonsen, Tom Tellefsen

Trykk: Bryne Offset
Design: Mission
Signaturfoto: Pål Laukli/tinagent.com, Scanpix

Forside: EyeQnet
Illustrasjoner: Jan Ove Iversen
Foto: Bjørn Eivind Årtun,

DENNE UTGAVEN

02 LEDELSE I ET ÅPNERE EUROPA 04 ÅPENHET OG SAMFUNNSANSVAR 06 LEDELSE I POST-TOTALITÆRE SAMFUNN 08 NORSKE NÆRINGSLIVSLEDERE I SENTRAL- OG ØST-EUROPA 09 RIEBER & SØN ASA MED STØTTE TIL POLSKE MASTERSTUDENTER VED NHH 10 ØSTOVER: MULIGHETER OG UTFORDRINGER 12 BITER FRA NORSK INNVANDRINGSHISTORIE 14 ÅPNINGEN MOT ØST HAR GÅTT FORBANNA BRA 16 RØYKEROM ELLER BØNNEROM? HVA STREVER NORSKE LEDERE MED? 20 MARKED OG MARKED, FRU BLOMSKI 22 HYSJ! DEN FLEKSIBLE ARBEIDER. ASSISI

I internasjonal sammenheng henvises det stadig oftere til viktigheten av bedriftenes samfunnsansvar eller Corporate Social Responsibility (CSR). Nå vil et nyopprettet europeisk akademi sørge for at denne amerikanske tradisjonen overføres og tilpasses europeiske forhold.

ÅPENHET OG SAMFUNNSANSVAR

Mette Hamre
mette.hamre@aff.no
Illustrasjon: Jan Ove Iversen

I internasjonal sammenheng henvises det stadig oftere til viktigheten av bedriftenes samfunnsansvar eller Corporate Social Responsibility (CSR). Nå vil et nyopprettet europeisk akademi sørge for at denne amerikanske tradisjonen overføres og tilpasses europeiske forhold.

CSR – ET STADIG VIKTIGERE OMRÅDE

CSR er et begrep som har spredd seg fra land til land de siste årene. Selv om enkelte har jobbet med dette området i flere år, begynner fenomenet også så smått å bli kjent her i landet.

Undersøkelser viser at norske bedrifter er opptatt av spørsmål som berører kjernen i CSR. Blant annet viser en undersøkelse utført av EU-kommisjonen at norske bedrifter plasserer seg i Europatoppen når det gjelder å støtte opp om samfunnet rundt seg. Tall fra undersøkelser utført blant NHOs medlemsbedrifter viser at 91, 5 % av deres medlemsbedrifter mener at sosialt engasjement er lønnsomt for selskapet i det lange løp, og at 60% støtter ideelle organisasjoner. En annen undersøkelse blant NHOs eksportbedrifter viser at 60% av bedriftene har egen strategi for samfunnsansvar.

Internasjonalt står CSR høyt på dagsorden, G8-møtet i Evian i år var intet unntak. Det hele bunner i at politiske ledere erkjenner at de transnasjonale selskapene er blitt så økonomisk sterke at de også spiller en viktig politisk og sosial rolle. Dersom man kan få disse selskapene til å være med på å satse målbevisst på å heve arbeids- og miljøstandarder i de fattige landene, håper man at det kan gi store resultater. Også årets toppledermøte i Davos hadde overskriften "Building trust" og handlet om at å bygge tillit er den største lederutfordringen i dag, sett i lys av tillitskrisen vi har vært vitne til i de fleste sektorene i samfunnet den siste tiden.

HVA ER BEDRIFTENES SAMFUNNSANSVAR?

Bedriftenes samfunnsansvar er alt det den enkelte bedrift ser på som sitt ansvar i forhold til sine interessehavere; ansatte, eiere, leverandører, media og kunder. Et viktig kjennetegn ved bedriftenes samfunnsansvar er når den frivillige adferden går ut over de juridiske krav fordi virksomheten mener at denne adferden er best på lang sikt. Det er en iboende forbindelse mellom bærekraftig utvikling og bedriftenes samfunnsansvar og det vedrører måten bedriften ledes på og er ikke et frivillig tillegg til virksomhetens kjerneaktivitet.

Det handler altså om å integrere arbeidsmiljø, menneskerettigheter, forholdet til omgivelsene og marked inn i kjernen av en bedrifts forretningsstrategier. Bedriftenes samfunnsansvar er noe man blir konfrontert med hver dag; når forbrukerne handler dagligvarer i butikken, når lederen skal utvikle sine medarbeidere og når man skal gjøre seg fortjent til tillit – enten fra sine medarbeidere eller omgivelsene.

POLITIKK – EN FORUTSETNING FOR HANDEL

Bakgrunnen for fremveksten av CSR handler i hovedsak om at det hersker en gryende erkjennelse av at politikk er en forutsetning for handel og flere bedrifter søker økt samfunnsforståelse gjennom å være en aktiv samfunnspartner. I tillegg har de store transnasjonale selskapene vært under hardt press de siste årene. De har vært utsatt for globaliseringsdemonstrantenes aksjoner verden over og frivillige organisasjoner har avdekket flere eksempler på hensynsløs adferd i utviklingslandene. Storselskapene frykter boikotter og sanksjoner og de er redde for at det skal få politiske konsekvenser.

SKEPSIS

Så lang har feltet blitt møtt med mye kritikk, spesielt fra bistandsmiljøet. Kritikken går på at mange tror bedriftenes engasjement kun er et resultat av deres jakt på markedsandeler i utviklingslandene, og at de ikke ønsker et image som "slemme" av hensyn til ny rekruttering.

Utfordringen er å gi samfunnsansvaret konkret og praktisk innhold – også for de små bedriftene. At dette er en tradisjon som har sitt utspring i USA, gjør at mange finner det vanskelig å relatere til sin egen hverdag.

TILPASSES EUROPEISKE FORHOLD

I 2002 ble det tatt et initiativ til å opprette et akademi - European Academy for Business in Society (EABiS) - som tar sikte på å integrere bedriftenes samfunnsansvar i næringslivsforskning og praksis i Europa. Akademiet består av akademiske institusjoner, næringsliv, statlige organer, Europakommisjonen og frivillige organisasjoner.

Et av akademiets viktigste mål er å utstyre ledere med et tankesett og kapasitet til å bruke CSR på den måten bedrifter er styrt på. Nøkkelen til dette, mener de, er å integrere CSR i næringslivsforskningen, utdannelsen av morgendagens ledere og i utviklingen av dagens ledere. I september i år arrangerte akademiet en konferanse hvor nettopp dette var tema. Hovedvekten var på samarbeid, interessehavere og læring gjennom praksis.

BEDRIFTENES SAMFUNNS-ANSVAR ER ALT DET DEN ENKELTE BEDRIFT SER PÅ SOM SITT ANSVAR I FOR-HOLD TIL SINE INTERESSE-HAVERE; ANSATTE, EIERE, LEVERANDØRER, MEDIA OG KUNDER.

EUROPEISK UNDERVISNING OG FORSKNING PÅ FELTET

Ved sin oppstart foretok akademiet en undersøkelse av hva det undervises i og hva det forskes på innen CSR i akademiske, europeiske institusjoner i dag. Undersøkelsen var foretatt blant rektorer ved 600 europeiske handelshøyskoler.

Resultatene viser at morgendagens ledere er opptatt av CRS og at man er opptatt av å finne fram til nyttige verktøy som næringslivet kan ta i bruk for å satse på CSR. Blant 600 europeiske handelshøyskoler, viser undersøkelsen at kun 50 % av skolene tilbyr undervisning i CSR i dag, men at der hvor denne undervisningen blir tilbudt, er interessen og deltakelsen høy. Når det gjelder forskning, viser undersøkelsen at 70% av forskningen på området dreier seg om å utarbeide verktøy for næringslivet.

DET HANDLER OM Å UTVIKLE ET TANKESETT

Professor Peter Pruzan ved Copenhagen Business School har forsket på CSR i over 20 år. Han mener at det hele dreier seg om å utvikle et tankesett. I likhet med akademiet, mener han at det er essensielt å integrere CSR i undervisningen.

I tillegg legger Pruzan vekt på lederutvikling og hevder at den fremste utfordringen for ledere i fremtiden vil være å integrere fundamentale perspektiver på identitet, ansvarlighet og suksess i forhold til egen bedrift og inn i eget lederskap. Disse tingene kan ikke læres - kun utvikles, mener han. Verdier og ansvar eksisterer allerede, ikke som ord, men som vår essens – vi må bare bli i stand til å erfare dem.

EN RELIGION MED FOR MANGE PRESTER?

Strategiguruen Michael Porter ved Harvard Business School kritiserer aktørene og feltet. Han mener at feltet er blitt som en religion med for mange prester. Utvilsomt er feltet viktigere enn noensinne for næringslivet og at alle typer bedrifter bør investere i CSR for å bli mer konkurransedyktige. Den største utfordringen, mener han, er at feltet ikke kan forklare hvorfor næringslivet skal investere i CSR. Ledere er opptatt av å bidra til å gjøre "det rette", men de skjønner ikke helt hva det innebærer til syvende og sist. Vi kan alle bry oss om å redde verden, men hvis vi ikke kan forklare hvorfor, så har hele feltet et legitimitetsproblem.

Grunnen til at dette spørsmålet ikke er ordentlig besvart er at man lenge har nøyd seg med argumentet om "den gode følelsen" eller at bedriften skal oppnå et godt rykte som "the caring company".

Porters største bekymring er at bedrifter skal gi etter for press heller enn å utvikle sine egne strategier. Hvis selskapene bare skal gi penger til gode formål, er dette et misbruk av interessehavernes penger. CSR er ingen "avlat" for bedriftenes dårlige samvittighet – bedrifter bør ikke føle at de skal gi noe tilbake, fordi bedrifter bidrar til samfunnet på den måten at de får økonomien til å fungere.

Selskaper burde heller spørre seg om de faktisk skaper så mye verdi som de kan. Hvis bedrifter opererer i samfunn der utdanningssystemet fungerer dårlig, burde bedriften bidra til å skape et bedre utdanningssystem. Dette ville tjene bedriften med hensyn til rekruttering, så vel som det tjener samfunnet i sin alminnelighet.

CSR er ikke et spørsmål om å føle seg bra, hevder Porter Hvis CSR ikke er relatert til forretning, burde de ikke engasjere seg i det – da bør staten eller ideelle organisasjoner ta seg av det.

Poenget i vår sammenheng er at norske ledere i et åpnere Europa bør ha et langsiktig perspektiv på de samfunnsmessige forholdene, både i de land de går inn i og de land de mottar medarbeidere fra. Hva Porter måtte mene er én ting. Ledelse og strategi uten samfunnsbevissthet vil kunne vise seg å være kortsiktig og utilstrekkelig i et åpnere Europa. ■

DETTE ER LAND SOM HAR TATT VEIEN FRA DESPOTI TIL ANARKI UTEN Å GÅ VEIEN OM ORDEN.

DERTIL KOMMER AT RETTSAPPARATET LENGE BLE BRUKT POLITISK VILKÅRLIG, SOM ET UNDERTRYKKELSESMIDDEL MOT DISSIDENTER OG ANDRE REGIMET IKKE LIKTE.

Bernt Hagtvet
bernt.hagtvet@stv.uio.no
Illustrasjon: Jan Ove Iversen

Alle kjenner George Bernard Shaws knusende dom over USA: landet som har gått fra barbari til dekadanse uten å ta veien om sivilisasjon. Alle som har hatt kontakt med den post-kommunistiske verden i Øst-Europa og Russland vil kanskje kjenne seg igjen i følgende nyformulering av den samme innsikt: Dette er land som har tatt veien fra despoti til anarki uten å gå veien om orden.

Når historien om Vestens økonomiske hjelp til de tidligere kommunistiske stater skal skrives, vil ett poeng innta primær plass: Den drastiske undervurderingen av forutsetningene for økonomisk virksomhet. Disse betingelser omfatter et virkende sivilsamfunn, en argumentativt fryktløs og uavhengig medieverden, en legitim offentlig forvaltning og faste lovregler for bedriftslivet.

Omreisende konsulentøkonomer med en frapperende historieløs forståelse av hvilke samfunn de sto overfor, trodde det vesentligste ville være gjort om man privatiserte de enorme statskombinatene og ellers slapp markedskreftene løs. De syntes å ha oversett at ordet markedskrefter betyr noe ganske annet i slike post-totalitære samfunn enn i lovregulerte, demokratiske stater.

En viktig arv fra den marxistiske statsfilosofien var at retten var klassebetinget – derfor del av overbygningen og derfor igjen et område uten egenkraft, best å bli politisk styrt. At dette bidro til å gi lovstyring en lav prioritet i disse samfunn, anser jeg som åpenbart. Dertil kommer at retts-

LEDELSE I POST-TOTALITÆRE SAMFUNN

apparatet lenge ble brukt politisk vilkårlig, som et undertrykkelsesmiddel mot dissidenter og andre regimet ikke likte. Dette i sin tur bidro til det alminnelige syn på rett og lov som blott og bart en forlengelse av det politiske systems ensrettethet.

Liberalismens fremste grunngiver, Adam Smith, var den første til å forstå dette. Uten moralske forankringer hos den enkelte og klare, forutsigbare lover, en upartisk og lovbundet stat og maktbalanse i form av et tett sivilsamfunn – vil kapitalismen bli en selvdestruktiv kraft.
Det er den jo blitt i store trekk i Russland – iallfall til nå.

DEN STERKE SVAKE STAT

Resultatet av denne turboøkonomiske, sosiologiske blindhet i Lenins arvtakernasjon ble en hybridvariant av en økonomi med klientelisme av typen vi finner i u-landsøkonomier, sterke mafiatendenser og despoti og anarki i usalig blanding rundt et stort paradoks: den svake autoritære stat. Den russiske staten synes allmektig, men makter ikke å inndrive parkeringsbøter i Moskva, langt mindre holde orden på bossene og skape forutsigelige rammer for en gjenreising av dette rike landets næringsliv. I statsteori er en slik stat en nydannelse.

I Kina er det nå en enorm økonomisk vekst, ikke minst fordi den autoritære statskontrollen skaper forutsigbarhet og politisk stabilitet (enn så lenge?). Og med store menneskelige omkostninger). Den holder i tillegg kontroll med lønnsdannelsen. Russerne anklager Vesten for ikke å investere mer i Russland. De peker hen på Kina og mister nettopp dette grunnleggende poeng: Risikoen for investeringer er ennå for stor i Russland, nettopp på grunn av at de politisk-institusjonelle grunnforholdene er så usikre, den autoritære arv så åpenbart til stede uten denne arvs gode sider (for investeringsklimaet): Forutsigbarhet og orden.

Man kan si mye om den italienske fascismen, men den eneste som fikk en viss kustus på mafiaen var Benito Mussolini, særlig i det permanent uregjerlige sør. Hans "stato totalitario" var ikke totalitær, men den var i alle fall sterk nok til å bremse konkurrerende politisk-økonomiske maktkonsentrasjoner. I dag er situasjon ganske annerledes i dette vakre land, som kjent, ikke ulik den som avtegnes i Russland, med mafianettverk helt opp til de øverste statsorganer og svak rettslig kontroll med næringsvirksomhet og en underdanig medieverden. (Statsministeren eier jo det meste). Noen burde systematisk sammenlikne Italia med Russland i disse tider nettopp langs disse dimensjoner. Det kan gi innsikter på tvers av historie og kultur.

EPLEKJERREN SOM FORUNDRET ALLE

For den individuelle næringslivsleder i post-totalitære samfunn blir naturligvis disse grunnleggende sider ved hele det politisk-økonomiske system viktige på en mer direkte måte enn for vanlige besøkende, eller folk som er engasjert i politisk eller kulturell utveksling med disse statene. Man må spørre: Hvordan avleirer disse uklarhetene seg på det individuelle nivå?

Jeg husker særlig en historie fra tiden umiddelbart etter DDRs fall. Noen initiativrike folk fra Lübeck dro over den tidligere sonegrensen og satte opp en eplekjerre som de solgte sin frukt fra. Folk stimlet omkring. Enda distriktet rundt var fullt av epler, slo det ingen at også de kunne gjøre det samme. Tanken var uendelig fjern fordi initiativ, skaperlyst og energi så lenge var utsultet og ekspropriert av den allmektige stat.

De dyptsittende mentale følger av langvarig kommunisme er et enormt felt. Undres på om ikke nordmenn som ønsker å drive økonomisk virksomhet i Russland vil konfronteres med alle de trekk jeg har forsøkt å skissere i denne epistelen – i helt uvante blandingsforhold: Mixen av initiativløshet og uforutsigbarhet; driven etter lette penger uten langvarig satsing og målbevisst arbeid (de nyrikes syndrom); manglende sans for moral- og lovforankring av næringsvirksomhet og en sterk-svak stat som mistolker makt for legitimitet.

Hovedkonklusjonen blir at disse samfunn representerer en type intellektuell og moralsk utfordring som vi er helt uvant med her hjemme, og at kulturforståelse og historisk innlevingsevne derfor må utgjøre en like viktig del av næringslivsleders bagasje i møtet med den autoritære arv som kalkulasjonsutstyr, produktkunnskap og regnskapskompetanse. Det gjør næringslivslederen til noe ganske annet enn henfarne tiders gründer. Før revolusjonen i 1917 møtte de i alle fall et samfunn de kunne kjenne seg igjen i. Jeg er ikke så sikker på at det er tilfellet i dag – selv ikke etter ti år med tilnærmet normalitet. ■

NORSKE NÆRINGSLIVSLEDERE I SENTRAL- OG ØST-EUROPA

Norske næringslivsledere har store problemer i ledelsen av foretningsvirksomhet i Sentral- og Øst-Europa. Det viser en undersøkelse som nylig er gjennomført av professorene Paul N. Gooderham og Odd Nordhaug ved NHH. Resultatene fra undersøkelsen ble presentert på konferansen MIB International Business Development Forum den 28. oktober i år.

Bergens Næringsråd
www.bergen-chamber.no

Norsk lederkultur er særdeles egalitær og konsensusorientert. Dette gjør at norske ledere oppfattes som svake blant kolleger i øst, sier professor Gooderham i en kommentar.

- Norske ledere er ikke vant til å demonstrere makt. Evnen til å vise makt er en helt vesentlig egenskap for ledere som opererer i Sentral- og Øst-Europa.

ET MASKULINT IDEAL

Gooderham og Odd Nordhaug har sammenlignet utvikling av lederadferd i en rekke europeiske land og konkludert med at det er store forskjeller i forventningene til lederskap. Ikke overraskende danner skandinaviske og østeuropeiske ledertradisjoner ytterpunktene.

Mens norske ledere gjerne legger vekt på forankring av beslutninger og et harmonisk forhold til ansatte, mener Paul Gooderham at en maskulin, autokratisk lederstil fungerer bedre for sentral- og østeuropeiske virksomheter.

- En autokratisk sjef føler ikke noe som helst behov for å rådføre seg med ansatte. En slik leder tar individuelle, tydelige valg, uten å skjele til hva ansatte måtte mene. Det kan selvfølgelig hende at han vil be om råd, men da vil det være fordi han vil, ikke fordi han må, understreker han.

ØKENDE BEVISSTHET OM KULTURFORSKJELLER

Det finnes ingen trylleformler for å gjøre norske ledere til gode ledere i øst, innrømmer Gooderham, men påpeker at noe i ferd med å skje.

- De fleste multinasjonale selskap med virksomhet i for eksempel Russland arrangerer nå workshops med fokus på disse problemstillingene.

Norske ledere har hittil ikke vært flinke nok til å dra nytte av tverrfaglig samarbeid med universiteter og høyskoler i dette spørsmålet, mener Gooderham.

- Dansk næringsliv har vært betydelig flinkere til dialog med sin næringslivsforskning enn det som er vanlig her til lands.

Han oppfordrer dermed norske ledere til å ha et aktivt forhold til NHH, og særlig til MIB-programmet (Master of International Business).

- MIB er et studium som trekker til seg studenter fra hele verden, gjerne med opp til 20 nasjonaliteter på kullet. Deltakerne her er særdeles godt kvalifiserte, mener professoren.

MIB International Business Development Forum er en nyskaping i NHH-miljøet. Forumet samler fagmiljøene ved NHH, Universitetet i Bergen, næringslivet og internasjonale studenter.

Gooderham og Nordhaug har nylig publisert en større artikkelsamling på Blackwell Publishing med tittelen International Management. Cross-Boundary Challenges. Boken kan bestilles på www.amazon.com. ■

RIEBER & SØN ASA MED STØTTE TIL POLSKE MASTERSTUDENTER VED NHH

Siden 1992 har næringsmiddelkonsernet Rieber & Søn vært engasjert i Sentral- og Øst- Europa. I 1996 kjøpte selskapet matvareprodusenten Delecta som er en av de sterkeste merkevarene innenfor dagligvarehandelen i Polen. I 1998 overtok Rieber & Søn Big Fish, Polens største produsent av hermetisk sjømat like utenfor Gdansk. Merkevaren Big Fish er i dag byttet ut med det tradisjonsrike navnet King Oscar og produserer både for innlandsmarkedet i Polen og eksport bl.a. til USA og Australia. King Oscar sardiner har eksistert i markedet i over hundre år og er en av verdens eldste merkevarer som fortsatt er i handelen.

Fordi Polen er et strategisk viktig område for Rieber & Søn når det gjelder fremtidig vekst, og for å styrke kontakten med det polske samfunnet og polske utdanningsmiljøer, har Rieber & Søn etablert et stipend, King Oscar Scholarship Program, for polske masterstudenter ved Norges Handelshøyskole. NHH har et utvekslingsprogram med universitetet/høyskolen Szkola Glowna Handlowa i Warszawa, og stipendet skal være en økonomisk støtte for en student pr. studieår til gjennomføring av det toårige Masterprogrammet i International Business.

Stipendet blir utdelt første gang høsten 2004. Det første året til én student, ved neste opptak til to studenter. Det er også muligheter for at disse studentene senere kan bli knyttet til Rieber & Søn gjennom praktikantopphold eller prosjektoppdrag. Gjennom stipendet håper også Rieber & Søn å kunne bidra til å utvikle fremtidige polske ledere med fokus på internasjonal forretningsvirksomhet. Avtalen om stipendet ble overrakt Professor Rolf Brunstad av King Oscar Direktør Geir-Arne Åsnes under nærvær av den polske presidenten, Alexander Kwasniewski, da han besøkte Norges Handelshøyskole i september. ■

DIREKTØR GEIR-ARNE ÅSNES OVERLEVERTE EN LITEN BYSTE AV KONG OSCAR SAMMEN MED KING OSCAR-STIPENDET. PROFESSOR ROLF BRUNSTAD TOK I MOT PÅ VEGNE NHH.

ØSTOVER:
MULIGHETER OG UTFORDRINGER

Arne Beek
arne.beek@aff.no
Foto: Bjørn-Eivind Årtun

Under MiB-konferansen i slutten av oktober, arrangert av studenter ved det internasjonale masterstudiet ved NHH, var fokuset ekspansjon av norske bedrifter i retning av CEE (Central and Eastern Europe). Kåre S. Gustad fra Telenor Mobile Communications var en av de inviterte foredragsholderne og her deler han noen av sine erfaringer med AFF Lederbulletin. Gustad har fulgt utviklingen av mobilkommunikasjon i Norge fra starten. Han har som første AD i Telenor Mobil og gjennom ulike posisjoner i Telenors internasjonale mobilvirksomhet fått bred erfaring fra denne type virksomhet, både når det gjelder oppstarts- og ekspansjonsfasen. Han har erfaring fra arbeid på styrenivå i 15 selskaper hvor Telenor har vært eller er engasjert.

KULTURFORSKJELLER

Kulturforskjellen er betraktelig, sier Gustad og det er bare å akseptere. Vi må lære oss å forstå hvordan samarbeidspartnere og lokale ledere tenker og handler. Det er viktig å sette seg inn i disse aktørenes bakgrunn og rasjonale og bruke enkel psykologi. Selv om kulturer og markeder er ulike, er det likevel visse grunnleggende prinsipper innen organisasjon og ledelse som over tid må innarbeides. Den skandinaviske "konsensus"-modellen er det liten sans for, men gradvis er det mulig å oppnå bedre forståelse for en mer "vestlig" ledelsesfilosofi.

Hierarki og autoritet har en sterk stilling i CEE. Min erfaring er at vi i mange tilfeller viser for stor ydmykhet og respekt. Det er vanlig at vi ikke våger å være bestemte nok, at vi ønsker å "gå flere runder" for å selge inn saker som i utgangspunktet er nokså opplagte. Dette er misforstått ydmykhet. Faktisk oppdager vi fort at det står respekt av en litt autoritær stil, men naturligvis skal vi da være rimelig sikker i vår sak.

HUMANKAPITALEN

Ledere er gjennomgående veldig godt utdannet, særlig teoretisk. Nivået er ofte høyere enn i Norge, kommenterer Gustad. Men kobling til og forståelsen av forretningsprosesser er nokså svak. Dette kommer til uttrykk i ulike former, for eksempel kan det ofte være klare skott mellom ulike avdelinger og fagområder – det er klart hva som er mitt og ditt bord og helhet kan bli skadelidende.

Det er også slik at det er tryggere for medarbeideren å være forsiktig fremfor å være aktiv, det er "farlig" å legge hodet for mye på blokken. Disse kulturforskjellene må du være klar over når du skal arbeide med selskaper i disse landene. Det tar tid å bygge opp forståelse for teamwork og en erkjennelse av at "suksess for meg er suksess for deg", dvs. suksess for hele virksomheten. Skal resultatet bli vellykket, må rekruttering og opplæring prioriteres, ikke minst må medarbeiderne forstå at alle ledd i verdikjeden er viktige. Telenor ønsker å være en industriell, aktiv eier. Vi har bred erfaring fra 10-15 mobiloperasjoner i ulike deler av verden. Det er et sterkt virkemiddel å kunne legge frem "best practices" og "benchmarks" på relevante områder. Å kunne lære av andre selskaper og utnytte suksesser og unngå å gjenta fiaskoer er et viktig element i "knowledge sharing".

Skal vi makte å være en aktiv eier er det viktig å ha majoritet eller kontroll i selskapet. Det er ikke tilstrekkelig med kontroll på papiret. Reell kontroll betyr bl.a. kompetente og aktive styremedlemmer. Videre har jeg erfart at det er viktig å ha 100% tillit til 2-3 ledere i toppledelsen, noe som i praksis betyr at vi må ha nominasjons- eller rekrutteringsansvaret for dissestillingene. Dette betyr ikke at det behøver å være mistillit til andre ledere, men heller at det eksisterer usikkerhet pga. språkbarrierer, lokale nettverk/påvirkning og vanskeligheter med å etablere felles forståelse for strategier og operative prioriteringer. "Våre" kandidatene behøver ikke å kommer fra vår virksomhet i Norge. Nei, de kan kommer fra noen av våre andre uteselskaper eller fra det internasjonale markedet. Slike posisjoner må naturligvis aksepteres/godkjennes både av selskapets øverste leder og av styret.

Når vi sender ut en "expat", enten det er en leder eller en ekspert, så legger vi stor vekt på å finne en personer som vi mener vil passe både i stillingen, i selskapet og i landet. Det er vel så viktig at vi vurderer kandidatens evne til å kunne tilpasse seg og oppnå suksess i det lokal miljøet som de faglige kvalifikasjonene. Ofte er "expaten" bindeleddet til de ulike ekspertmiljøene hjemme og i uteselskapene. Som hovedregel må alle de utvalgte gjennomgå et kort "kulturkurs". Kandidater til stillinger i en toppledelse har vanligvis allerede erfaringer fra internasjonale operasjoner. Språket kan være en stor barriere og det er derfor svært viktig å ha tolker du kan stole på. Det er naturligvis en stor fordel å beherske det lokale språket. Det er det imidlertid bare et fåtall av våre "expats" som gjør.

BEDRIFTEN

Det er nokså vanlig med dårlig kommunikasjonsflyt på tvers. Silotenkningen står sterkt, og det er viktig å bryte den ned.

FAKTISK OPPDAGER VI FORT AT DET STÅR RESPEKT AV EN LITT AUTORITÆR STIL, MEN NATURLIGVIS SKAL VI DA VÆRE RIMELIG SIKKER I VÅR SAK.

er vanskelig å få frem viktige motforestillinger der hvor sjefen har et syn som ikke samsvarer med synet til de som sitter på bedre kunnskaper. Å "tape ansikt" er i mange kulturer et mye større nederlag enn her hos oss. Bedrifter i CEE har ofte et fokus som er mer kortsiktig enn hos oss. For å stimulere til teamwork og arbeid mot felles mål, er det nødvendig å hjelpe til med å sette i gang strategi- og planprosesser og forankre disse i organisasjonen. Det er også viktig å ha skikkelige og tydelige systemer for insentiver/belønning.

EXPAT - EN OUTSIDER?

Det kan også være vanskelig å komme utenfra, særlig å komme inn i et selskap på høyt nivå. En "expat" blir ofte sett på som kostbare for selskapet, ofte 3-5 ganger prislappen for en lokalt rekruttert leder. Dette øker presset på hva som leveres. Vi er veldig klare på at lojaliteten skal være forankret i selskapets mål og strategier og i styrende organer, slik at våre utsendte ikke blir sett på som eierens "informanter". Samtidig må vi sørge for innsikt og kontroll i selskapet, bl.a. gjennom å sette krav til god rapportering, gjennom god internkontroll og gjennom regelmessige revisjoner som iverksettes på initiativ fra oss. Videre har vi stor fokus på våre etiske retningslinjer som skal være implementert i alle selskaper.

Ytterligere informasjon og oversikt over hva som foregår sikrer vi oss gjennom dag-til-dag interaksjon med selskapet, bl.a. gjennom en rekke synergiprosjekter hvor vi utnytter skalafordelene ved at et selskap er medlem av vår internasjonale mobilfamilie. Her har vi allerede på global basis oppnådd milliardbesparelser, hovedsakelig knyttet til store innkjøp fra våre hovedleverandører. Våre "expats" er viktige for å kunne gjennomføre slike synergiprosjekter.

At forholdene er annerledes oppsummerer Gustad i en anekdote fra et CEE-land om hvordan forretningen ble drevet: "We rank our 40 branch offices quarterly based on the delivered netprofit. The Directors in charge of the two branches with the lowest net profit are consequently dismissed". ■

BITER FRA "NORSK INNVANDRINGSHISTORIE"

I oktober kom et fremragende 3binds forskningsverk om den samlede norske innvandringshistorie på bokmarkedet. Forfatterne, med professor Knut Kjeldstadli som ansvarlig redaktør, fikk i november Brageprisen i kategorien faglitteratur for dette mesterverket.

Tom Tellefsen
tom.tellefesen@aff.no

DET NORSKE ARBEIDSMARKEDET OG EU-UTVIDELSEN MOT ØST. HVA VIL KUNNE SKJE?

Gjennom EØS-avtalen ble Norge en del av EU-markedet. Dette innebærer å akseptere og anerkjenne fri flyt av kapital, varer, tjenester og arbeidskraft mellom landene i EØS-området. Nå utvides EU videre mot øst. Nye store land i vår geografiske nærhet, som for eksempel Polen, skal snart innlemmes i det europeiske fellesskap. I disse landene er lønninger langt lavere og arbeidsledigheten langt høyere enn i vårt eget land. Stiller dette det norske arbeidsmarked overfor nye og ukjente problemstillinger? Hva vil kunne bli konsekvensene på godt og vondt? Hva er mulighetene og hva er truslene?

Har vi forresten hørt problemstillingen før? Mens vi forsøker å se inn i krystallkulen og spå om framtiden, kan det være interessant å ta et blikk tilbake i historien. Hvordan har egentlig migrasjonen (innvandringen) vært i det norske arbeidsmarked opp gjennom tidene? Hva er særtrekkene? Hvordan har det gått? Kan vi kanskje danne oss bedre scenarieforståelser om framtiden ved å studere fortiden?

Vi har plukket ut et par tema fra norsk innvandringshistorie for å belyse sider ved norsk arbeidsinnvandring med relevans inn mot denne bulletinens tema: "Ledelse (i Norge) i et åpnere Europa".

HVEM HAR VÆRT INNVANDRERE TIL NORGE HISTORISK SETT?

Forfatterne kategoriserer i tre hovedtyper; karriereflytteren, arbeidsmigranten og flyktningen.

Karriereflytteren – eksperten med privilegier
Fra middelalderen til henimot 1800-tallet var karrieremigranten den typiske figuren. Som andre økonomisk mindre utviklete land hentet Norge inn eksperter. Initiativet kom som oftest fra en arbeidsgiver i Norge. Han, det var som oftest en mann, ble hentet inn fordi vedkommende hadde kompetanse som var ønsket og som det var mangel på. For å motiveres, måtte han gies kompensasjon i form av sosiale og økonomiske fordeler. Disse eksperter var relativt sett privilegerte i det norske samfunnet. Gruvevirksomheten på Røros og Kongsberg, og handelen innen Hansaområdet, ville ikke vært mulig å bygge opp uten tyske fagfolk. Vi finner karriereflytteren også i senere epoker som under den første industrielle revolusjon fra 1840-tallet, under den annen industrielle revolusjon etter hundreårsskiftet 1900 og da oljeindustrien ble etablert i Norge på 1970-tallet.

Arbeidsmigranten – fra nød til håp om arbeid
Fra det tidlige 1800-tallet var arbeidsmigranten den typiske innvandrer. Han eller hun kom hit ofte på eget initiativ for å brødfø seg selv og sin familie. Ulike nasjonaliteter fant gjerne sine "nisjer" i ulike typer av selvstendig arbeid. Dansker og tyskere var gjerne håndverkere, italienere ofte omreisende musikere eller kramkarer. De fleste ble dog underordnede lønnsarbeidere og ble en del av allmuen, senere av en klarere arbeiderklasse. En slik migrasjonsgruppe var såkalte "moldsvensker" fra grensestrøkene med spor tilbake til 1750. Disse var spesialister på jordarbeid, grøfting og drenering. Senere kom en annen gruppe svensker, rallare, på norske anlegg landet rundt.

Arbeidsinnvandringens typiske periode sluttet med krisetidene i 1920-årene. Men også fra slutten av den industrielle epoke i perioden 1960-1975 var mange tilflyttere typiske arbeidsmigranter. Denne gangen kom også flere store grupper fra land som Tyrkia og Pakistan.

Flyktningen – fra forfølgelse til beskyttelse
Gjennom historien har vi hatt klare perioder med flyktningstilstrømming. Historisk kom disse fra våre nærområder. Kvener flyktet til Norge under Napoleonskrigene, Polakker kom etter mislykte oppstander på 1800-tallet. Fra 1880-årene kom de typiske større gruppene som jøder fra nord-øst Europa, russere på flukt fra revolusjon og borgerkrig, forfulgte fra Hitler-Tyskland i 1930-årene, tsjekkoslovaker etter 1948, ungarere etter 1958. I den siste generasjonen deretter kom vietnamesere, iranere, tamiler, chilenere, somaliere, bosniere, kosovoalbanere og irakere.

Utenom disse hovedtypene finner vi mindre, særegne grupper som ufrivillige innvandrere (treller fra gammel tid), økonomiske mellommenn mellom norske og utenlandske markeder (for eksempel hanseatene), og i nyere tid utdanningssøkere (utenlandske studenter) og familieinnvandrere (migrantenes familier som følger etter).

INNVANDRINGSSTOPPEN I 1975

På begynnelsen av 1970-tallet skjøt migrasjonen til Norge kraftig fart. Den nye bølgen kom nå fra fattige land lengre mot syd og fra den tredje verden. Årsakene til dette var at mer attraktive innvandrerland i Europa begynte å stenge portene. Fremmedarbeiderne, som de den gangen

I FØLGE FLERE SAMFUNNSFORSKERE DREIDE SAKEN SEG I REALITETEN OM AT FREMMEDARBEIDERE HADDE ET KONKURRANSEFORTRINN SAMMENLIKNET MED NORSKE ARBEIDSTAKERE

ble kalt, hadde lav status og tok jobber som befolkningen i mottakerlandene ikke lenger ønsket. Mange relaterte fremmedarbeidere den gangen til den sterkt økende pakistanske befolkningen i det sentrale østlandsområdet.

I 1975 innførte Norge innvandringsstopp. Hovedbegrunnelsen var, i følge Kommunal- og Arbeidsdepartementet, "Å gi pusterom for å bedre forholdene for de utlendinger som allerede var i landet, og for å legge forholdene bedre til rette for fremtidige innvandrere." Stoppen skulle være midlertidig, men ble etter hvert gjort permanent. Men i følge flere samfunnsforskere dreide saken seg i realiteten om at fremmedarbeidere hadde et konkurransefortrinn sammenliknet med norske arbeidstakere. De var villige til å arbeide for lavere lønninger og under dårligere arbeidsvilkår. De var mer villige til å jobbe overtid, og de var mer mobile.

En viktig del av innvandringsstoppen var muligheten for dispensasjon. Den klart viktigste gruppen som ble gitt dispensasjon fra stoppen var utenlandske arbeidstakere med etterspurte kvalifikasjoner. Parallelt med innvandringsstoppen ble kriteriene skjerpet for innvilgelse av første gangs arbeidstillatelse. De viktigste endringene var at arbeidsforholdene skulle vare i minst ett år, og at lønns- og arbeidsvilkår ikke skulle være dårligere enn gjeldende tariffavtale. Familiegjenforening var også et av unntaksområdene. Forutsetningene for unntaksordningene var at det ikke kunne skaffes norsk arbeidskraft uten store problemer.

Er det noen som kjenner argumenter og problemstillinger igjen?

Hallvard Tjelmeland og Grete Brochmann, som er forfattere av det tredje bindet av Norsk Innvandringshistorie, forteller at noe av hensikten med stoppen var å dreie innvandringen over mot kvalifisert arbeidskraft, i praksis fra den vestlige verden. Slik gikk det imidlertid ikke. På begynnelsen av 60-tallet kom hele 90% av innvandringen fra den vestlige verden. Mot slutten av århundret var andelen sunket til under halvparten.

Hva med pakistanerne? I 1975, ved innføringen av innvandringsstoppen, var en tredjedel av fremmedarbeiderne og deres familiemedlemmer pakistanere, i alt 3.500 personer. Mot slutten av 1990-tallet hadde denne gruppens andel sunket til 10% av innvandrerbefolkningen, men antallet hadde økt til ca. 20.000 personer.

Hva vil skje med migrasjonen i årene som kommer etter EU-utvidelsen?

Kan Norge forsøke å styre migrasjonen til landet og til de norske arbeidsmarkedene slik som fra 1975 og utover?

I så fall vil det nytte? Har det noen hensikt?

Dette er spørsmål som alle ledere gjør klokt i å tenke gjennom. På ett eller annet vis – og på ett eller annet tidspunkt – blir du nødt til å forholde deg til konsekvensene av et åpnere Europa. ■

SKIPBRUDNE OG SKYLT PÅ LAND

Nærmere 1 million nordmenn utvandret til Amerika for 100-150 år siden (i det perspektivet blir noen få hundre tusen migranter til Norge en beskjeden størrelse å kunne akseptere "andre veien"?). Noen tyskere som skulle samme veien kom ikke så langt. Skipet med de to foreldreløse tyske brødrene P.G. og G.C.Rieber forliste på kysten utenfor Bergen i 1836. Brødrene ble "skyllet i land", havnet i Bergen og måtte klare seg selv. De ble opphavsmenn til to store bedrifter G.C.Rieber & Co AS, samt Rieber & Søn ASA, som begge eksisterer i beste velgående eiet og drevet av Rieberslekten fremdeles. Ett av grunnlagene for dagens suksess skyldes en mer moderne innvandrer, Mr. Lee; som kom til Norge etter Koreakrigen på 1950-tallet.

DETTE ER SPØRSMÅL SOM ALLE LEDERE GJØR KLOKT I Å TENKE GJENNOM. PÅ ETT ELLER ANNET VIS – OG PÅ ETT ELLER ANNET TIDSPUNKT – BLIR DU NØDT TIL Å FORHOLDE DEG TIL KONSEKVENSENE AV ET ÅPNERE EUROPA.

ÅPNINGEN MOT ØST HAR GÅTT FORBANNA BRA!

"Ledere må lære og forstå at det dreier seg om et møte mellom to ulike kulturer. Vi har vår nordiske og tradisjonelt vestlig orienterte være- og tenkemåte, mens det russiske samfunnet er bygget opp rundt andre verdier. De som ikke bruker tid på å forstå menneskene og deres samfunnsorden, har små sjanser for å lykkes."

Hans Wilhelm Gullestad
gullestad@argument.no
Illustrasjon: Jan Ove Iversen

"Det er moro å gå på gata i Murmansk og så kommer det en russer og snakker flytende norsk til deg. Det samme er det også å gå i Tromsø når en nordmann kommer og hilser og snakker det som så vidt jeg kan registrere er flytende russisk. Det er kommet mye ut av dette på det rent personlige planet".

Dette uttalte Thorvald Stoltenberg da ti års-jubileet for samarbeidet i Barentsregionen i januar i år ble feiret med brask og bram. Som utenriksminister var han i 1993 pådriver for opprettelsen av et forpliktende samarbeid mellom landene i regionen. Samme år ble han FN-utsending på Balkan og overlot Utenriks-departementet til Johan Jørgen Holst.

Holst utnevnte Tore Gundersen fra Båtsfjord som sin politiske rådgiver med blant annet Barentssamarbeidet som arbeidsområde, en stilling Gundersen beholdt da Holst døde og Bjørn Tore Godal ble utenriksminister. I desember 1997 dro Gundersen til hjemfylket og ble regionalutviklingssjef i fylkeskommunen med det bilaterale samarbeidet mellom Finnmark og Nordvest-Russland som prioritert arbeidsområde. Mer enn de fleste kjenner han de ledelsesmessige utfordringene som følger av et åpnere Europa.
Lederbulletin stiller et hypotetisk spørsmål: Hadde det for Norges og Finnmarks del hadde vært en fordel om grensen mot Russland hadde forblitt tilnærmet hermetisk lukket?

Gundersen trenger ikke betenkningstid:
- Vi er tjent med åpne grenser. 70 år med Sovjet-stat og store begrensninger i kontakten mellom landene kommer i et historisk perspektiv til å bli en parentes. De tradisjonelle båndene mellom folkene på Kola og Nordkalotten, både kulturelt og næringsmessig, ikke minst gjennom Pomor-samarbeidet frem til 1917, har på mange måter gjenoppstått etter 1990. Og selv om resultatene på noen områder lar vente på seg, er det ingen tvil om "regnskapet" går i pluss – på begge sider av grensen.

Fire områder har vært prioritert i utviklingen av de norsk-russiske forbindelsene. "Folk til folk"-samarbeidet, som Thorvald Stoltenberg fremhevet, er ett av disse. Det skjer både ved utstrakt kontakt på det kulturelle området og ved opplæring i språk og forståelse av institusjoner og lovverk ved flere utdanningsinstitusjoner. På miljøområdet er hovedutfordringen å mobilisere hele Europa til hjelpe Russland til å finne varige løsninger på de enorme problemene mange års hensynsløse naturødeleggelser har medført. Her har man fått innsikt i hvilke miljøbomber som faktisk finnes ikke langt fra grensen, og arbeidet med å få kontroll over disse har startet. Helse er et område der samarbeidet er kommet langt. Blant annet er det mellom universitetssykehusene i Tromsø og Arkhangelsk etablert et teknologisk samband som gjør det mulig for medisinsk ekspertise å følge operasjoner og gi anvisninger underveis.

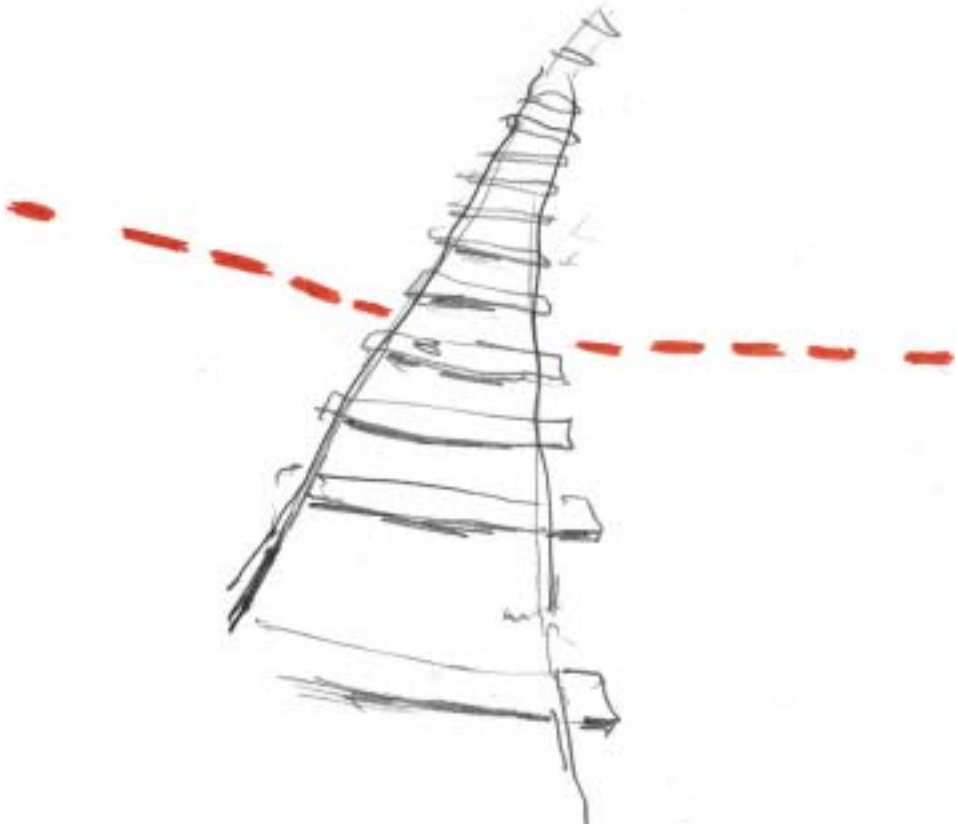
- Samarbeidet om utvikling av næringslivet har også gitt resultater, selv om ambisjonene på begynnelsen av 1990-tallet var vesentlig større. Da hadde man på norsk side en oppfatning av at det ville være nokså enkelt å sette opp bedrifter i Russland og tjene gode penger fra første dag. Vi har flere gode eksempler på virksomheter som har lykkes. Men samtidig må vi erkjenne at mange næringslivsledere i Norge har hatt urealistiske forventninger til hvor raskt det lot seg gjøre å bygge opp levedyktige bedrifter eller skape markeder for norske produkter i Russland, sier Gundersen.

MÅ GJØRE HJEMMELEKSEN

- Dette er kanskje den største og viktigste utfordringen i utviklingen av de norsk-russiske forbindelsene. Ledere må lære og forstå at det dreier seg om et møte mellom to ulike kulturer. Vi har vår nordiske og tradisjonelt vestlig orienterte være- og tenkemåte, mens deres samfunn er bygget opp rundt andre verdier. De som ikke bruker tid på å forstå menneskene og deres samfunnsorden, har små sjanser for å lykkes.

Tore Gundersen hever et øyeblikk stemmen: – Jeg synes også den manglende kulturforståelsen gjenspeiler seg i mye av det som har vært sagt og skrevet i norske medier siden grensen mot Russland ble åpnet. Jeg skal ikke underslå at prostitusjonstrafikken til Finnmark er et problem, men synes ærlig talt dette er blitt blåst opp over alle proporsjoner i forhold til det faktum at to kulturer som har vært holdt atskilt i mange år nå får møte hverandre. Jeg vil faktisk mene at når en i sum ser på utviklingen etter at grensen mot øst ble åpnet, så har det gått forbanna bra!

Det er ikke bare tabloidene i Akersgata som i følge Gundersen har skapt et skjevt bilde av utviklingen i de regionale forbindelsene mellom Finnmark og det nordvestlige



Russland. Han synes heller ikke den lille lyserøde gir en nyansert dekning av utviklingen innen handel, industri og annet næringsliv. – Når konserner som Norsk Hydro eller Telenor ikke lykkes i sine fremstøt i Russland, får det store overskrifter. For vår del har imidlertid dette mindre betydning. Man glemmer at de aller fleste bedrifter i Finnmark er små, og at den tilnærming som skjer til markeder i Russland derfor ikke slår ut i store tall. Men reis til Kirkenes og se hva som rører seg. Det første du oppdager er at skiltene med gatenavn både er skrevet på norsk og russisk. Det skyldes at mange russere enten har flyttet dit eller kommer over i forretninger eller sosiale ærend. Blant de bedriftene som ofte mottar transporter fra den andre siden av grensen er Barel, en av Norges ledende produsenter av eksplosjonssikker elektronikk. I Murmansk sitter det folk og produserer komponenter til varmeovner, mens nordmenn setter ovnene sammen og besørger salg og markedsføring hjemme og ute. Det er slike bedrifter som bidrar til vekst og utvikling – på begge sider av grensen.

ØNSKER Å BYGGE JERNBANE OVER GRENSEN

Blant de prosjektene regionalutviklingssjefen mener kan bidra til å styrke utviklingen av næringslivet i regionen er etablering av jernbane fra Nikel til Kirkenes. 40 kilometer ny jernbanelinje er påkrevd for at Øst-Finnmark skal kunne kobles på det enorme russiske jernbanenettet. Investeringen er beregnet til 1,4 milliarder kroner. – Kirkenes har dypvannshavn som er isfri året rundt, og som kan ta imot verdens største skip. Mange i russisk næringsliv er interessert i dette, fordi de ikke har tilsvarende havner på sin side. Men ledelsesmessig er det er en utfordring å få aksept for prosjektet hos våre myndighetskollegaer på russisk side, fordi det innebærer en desavuering av deres egne forutsetninger og muligheter. Derfor må vi ta tiden til hjelp for å utvikle forståelsen for at dette er en god idé for begge parter.

FRA SPENNING TIL SAMARBEID OG STABILITET

Regionalutviklingssjefen i Finnmark sier at skjer en oppmykning av de hindrene av lovmessig og byråkratisk karakter som hittil har begrenset næringsutviklingen.
– Vi har fått en god dialog mellom fylkesordføreren i Finnmark og guvernørene i Murmansk og Arkhangelsk med jevnlige møter preget av stor grad av åpenhet om problemer og muligheter. Tidligere i år inngikk vi en tilsvarende avtale med St. Petersburg – på deres initiativ. Det blir stadig enklere å samarbeide, og det gjør meg til optimist med tanke på fremtiden, sier Tore Gundersen.

Vi vender tilbake til der vi begynte - til Thorvald Stoltenberg. Da Barentssamarbeidet feiret sine ti første år, og 72-åringen ble kåret til regionens bestefar, fikk han spørsmål fra Finnmark Dagblad om sine forventninger til de neste ti årene: "Det jeg er opptatt av for de neste ti år er å se samarbeidet i regionene i sammenheng. Hvis vi lykkes i regionsamarbeidet i Barents, i Baltikum og for ikke å snakke om på Balkan, så er det områder i Europa som gjennom historien har vært utgangspunktet for konflikter. Regionsamarbeidet vil snu disse spenningsområdene til samarbeids- og stabilitetsområder. Det vil være en stor ting." ■

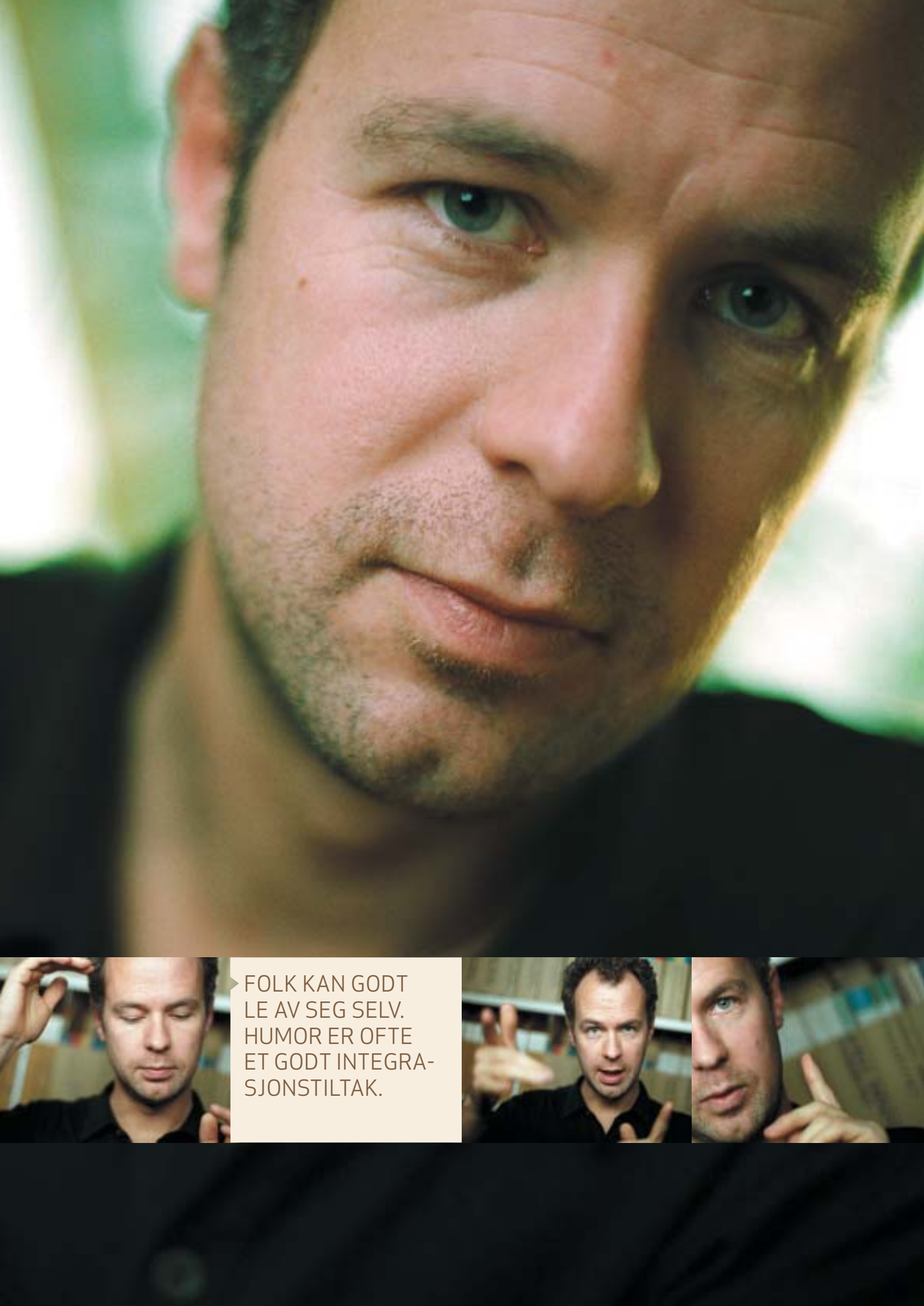
FAKTA OM BARENTSSAMARBEIDET

Barentssamarbeidet ble opprettet på norsk initiativ i 1993. Det er blitt et omfattende samarbeidssystem, med vekt på det nære regionale samarbeidet og folk-til-folk kontaktene på tvers av de tidligere skillelinjene i regionen. Barentsregionen omfatter et landareal på 1.750.000 km2 med om lag 6 millioner innbyggere, hvorav nesten 4,5 millioner i Russland. Regionen er svært rik på forskjellige naturressurser og inkluderer følgende tretten fylker eller tilsvarende administrative områder: Nordland, Troms, Finnmark (Norge), Västerbotten, Norrbotten (Sverige), Kainuu, Norra Österbotten, Lappland (Finland), Murmansk, Karelen, Arkhangelsk, Nenets og Komi (Russland).

Ett viktig mål med dette samarbeidet er å skape et stabiliserende samarbeidsmønster mellom de vestlige land og Russland i nordområdene, og på den måten bidra til å trekke Russland med i det europeiske samarbeidet. Samtidig er det også en målsetting å styrke den økonomiske og sosiale utviklingen.

Samarbeidet er forankret i to offisielle organer: Det euro-arktiske Barentsrådet og Barents Regionråd. Barentsrådet representerer samarbeidet på regjeringsnivå og har seks land - Norge, Sverige, Danmark, Island, Finland og Russland - og Europakommisjonen som medlemmer. I tillegg er ni land observatører. Barentsrådet møtes annethvert år på utenriksministernivå. Ulike fagministre kan også ha møter innenfor rammen av Barentsrådet. Formannskapet roterer mellom Norge, Sverige, Finland og Russland. Regionrådet består på sin side av lederne i de fylkene, län, forbund, oblast'er, republikker og selvstyreområder som regionen omfatter og en representant for urfolkene. Regionrådet har møter to ganger i året. Frem til i høst har Nordland fylkeskommune hatt formannskapet.

Finnmark fylkeskommune har i tillegg bilaterale samarbeidsavtaler med Murmansk, Arkhangelsk og St. Petersburg. Som grensekommune har Syd-Varanger fått en spesiell rolle i utviklingen av øst-forbindelsene. Her ligger det norske Barentssekretariatet og her ligger også Russlands generalkonsulat i Norge.



FOLK KAN GODT LE AV SEG SELV. HUMOR ER OFTE ET GODT INTEGRASJONSTILTAK.

RØYKEROM ELLER BØNNEROM?

HVA STREVER NORSKE LEDERE MED?

Jon Rogstad, forsker ved Institutt for Samfunnsforskning, jobber med problemstillinger knyttet til norsk arbeidsliv, norske ledere og innvandrere. Med bakgrunn i sin bok "Sist blant likemenn" arrangerer han kurs for å lære ledere å håndtere flerkulturelle arbeidsmiljøer. I dette intervjuet svarer han på spørsmål knyttet til hvordan norske ledere forholder seg til medarbeidere som ikke er etnisk norske.

Mads Møglestue
mads.moglestue@aff.no
Foto: Bjørn Eivind Årtun

Hvordan begynte du å jobbe med dette temaet?

- Mitt utgangspunkt var å komme bak tallene og statistikken for å forstå hva som egentlig skjer i møtet mellom innvandrere og arbeidslivet. Tallene var ganske nedslående. Gjennomgående er det mellom 3 og 4 ganger så høy ledighet blant de ikke vestlige innvandrergruppene. Min utgangshypotese var at det skjer massediskriminering. Og hvis dette ikke er tilfellet, hva kan ellers forklare at ledigheten er så høy blant innvandrere? Alternative årsaker kunne være knyttet til manglende kvalifikasjoner hos innvandrerne, eller det kunne være manglende språkkunnskaper, utdanning etc. Sannheten viste seg å være mye mer kompleks enn jeg trodde på forhånd.
- For å finne ut av dette, gikk jeg gikk inn i en del bedrifter for å se hva som skjer i bedrifter med mange innvandrere. Jeg så da på ansettelsesprosesser og hvordan innvandrerne ble integrert hvis de fikk jobb. Her var jeg opptatt av hva som var de vanligste konfliktene og hva de lederne som lyktes faktisk hadde foretatt seg.

Hvilke bedrifter gikk du inn i?

- Jeg gikk inn i to hoteller hvor de har hele spekteret av jobber, og også hvor man har stor mulighet for å gjøre karriere. I tillegg gikk jeg inn i en tradisjonell industribedrift, samt en fiskeforedlingsbedrift i Nord-Norge – for å studere en bedrift og et lokalsamfunn hvor man har lykkes.

Hva var det som slo deg når det gjaldt forholdet mellom ledere og arbeidstaker?

- Det tydeligste var at arbeidsgivere - selv de som har en del erfaring – er ganske usikre. De famler veldig både i ansettelsesprosessen og for å få til et godt flerkulturelt arbeidsmiljø. De er usikre og føler at de må ta sjanser når de ansetter innvandrere. De er usikre på hva en innvandrer faktisk kan.

Hva med de innvandrerne som har klart å få seg en jobb? Hva kjennetegner disse bedriftene, lederne og medarbeiderne?

- Det er stor variasjon. En del har store vanskeligheter og mye konflikter, men det er mange som har fått til mye og er svært fornøyde med innvandrere de har ansatt. Samtidig er det også en del jobber hvor de ikke får nordmenn til å gjøre arbeidet, for eksempel oppvasken på hoteller. Der er det innvandrere som konkurrerer med hverandre om jobbene. Dette oppleves ikke som så vanskelig for arbeidsgiver fordi arbeidstakere er veldig lett å erstatte.

Så du noen forskjell her i forhold til om arbeidssøkeren er vestlig eller ikke?

- Jeg forholdt meg stort sett til ikke-vestlige innvandrere. Jeg har vært litt opptatt av nærinnvandrere fra Europa, Bosniere etc. – hvor man ikke får dette hudfargeproblemet. Arbeidsgivere har da en tendens til å bruke språk som problem. En finne som ikke kan svensk er komplett umulig med hensyn til språkkommunikasjon. Men likevel møter disse færre barrierer.

Hva tenker du om en situasjon hvor det kommer høyt skolerte mennesker fra europeiske universiteter? Vil de møte de samme barrierene?

- Ja det tror jeg. Og de vil ikke bare møte fordommer. Se f.eks. på de bosniske flyktningene som kom til Norge på 90-tallet. Mange hadde mye tannproblemer etter å ha levd flere år med underernæring. Det var også tannleger blant flyktningene, men de fikk ikke lov til å jobbe som tannleger i Norge, unntatt på sine landsmenn. Vi har ordninger som gjør det vanskelig for innvandrere å få godkjent utdannelsen sin i Norge

- Dette er en av grunnene til at Norge ikke er så veldig attraktivt. De har det samme behov for arbeidskraft i Tyskland, Østerrike, Italia osv. Hvis den polske ingeniøren kan velge mellom Berlin og Bergen, så tror jeg han velger Berlin.

Hvis vi ser litt på lederne som skal jobbe med en flerkulturell arbeidsstokk. Hva er viktig for dem?

- Noe som kjennetegner de lederne som lykkes er at de har satt som fokus at de er her for å jobbe. De evner å se vekk fra fordommer knyttet til grupper og fokuserer på hva den enkelte gjør. Kort sagt dreier dette seg om å respektere enkeltindividet.

- Det er mange innvandrere som opplever at de ikke blir respektert på arbeidsplassen. En sentral grunn er at mange arbeidsgivere ikke tar seg bryet med å lære navnet på dem for det er vanskelig å uttale/lese. Dette er ganske ydmykende og grunnleggende i forhold til anerkjennelse.
- Det paradoksale i dette - fra innvandrerens ståsted - er at han/hun opplever å ikke bli sett på den ene siden (man er navnløs), samtidig som man blir lagt merke til og er veldig synlig på den andre siden (man ser annerledes ut).

Er det noe som kjennetegner de lederne som ikke mestrer å ha en flerkulturell arbeidsstokk?

- Mange ledere opplever at de mister lederkompetanse når de jobber i flerkulturelle arbeidsmiljøer. De blir derfor veldig usikre på hvordan de skal håndtere dette miljøet. De er redde for å bli kalt rasister og for å drive forskjellsbehandling. Resultatet er at lederne trekker seg tilbake og blir handlingslammet, i frykt for å bli oppfattet rasistisk. Men dermed oppstår

DET ER FOR EKSEMPEL UTROLIG LITE LIKHETSTEGN MELLOM DEN BOSNISKE MUSLIMEN OG DEN PAKISTANSKE MUSLIMEN.

en paradoksal situasjon. Når lederne trenger å være ekstra tydelige blir de i stedet mer usynlige.
- På den andre siden finner du de lederne som blir overtydelige og forskjellsbehandler i en slik grad at Innvandrerne blir forfordelt. Dette skaper i sin tur konflikter, da de etniske nordmennene føler seg urettferdig behandlet.

Dette handler vel mye om holdninger og ikke om tanker?
- Det handler veldig mye om holdninger, men også om vilje til å gå fra et gruppenivå til enkeltmenneske. Det vi gjør er å sette likhetstegn mellom mørk hudfarge og dårlige språkferdigheter. Dette kan være feil, men er likevel ikke så problematisk som når man trekker slutninger om en persons intelligens ut fra språkferdighetene. De fleste som har reist har selv opplevd frustrasjonene over ikke å beherske språket til fulle. Da framstår man lett som enkel, fordi man ikke har språklige ferdigheter til å få fram det man tenker. Hvis ledere klarer å se enkeltmennesket er det et helt annet rom som åpner seg. Da blir det rom for å bruke humor. Folk kan godt le av seg selv. Humor er ofte et godt integrasjonstiltak.

Et annen helt nødvendig tiltak i denne sammenheng er faktisk å innføre 0-toleranse på rasisme. Arbeidsgiver og kolleger skal ikke få lov til å komme med rasistiske utsagn overfor andre! Samtidig må 0-toleransen gå begge veier. Det kan heller ikke være lov for de ansatte innvandrere å påberope seg å være utsatt for rasisme i tide og utide.

Ser du noen utviklingstrekk for over tid?
- Det mest effektive arbeidsmarkedstiltak som noen ganger har vært er "gode tider". Det som skjer er at når bedriftene virkelig har behov for arbeidskraft, så ansetter de innvandrere. Da får ledere erfaring, og de kan overkomme de vanligste generaliseringene.

- Vi har vært altfor dårlige til å skille mellom små og store problemer knyttet til innvandrere. Vi diskuterer mange småproblemer, symbolproblemer, mens de store problemene/konfliktene kommer man kanskje ikke til.

Du tror altså lederne må adressere det som er viktig og se bort fra småtingene?
- Ja, jeg tror det. Skal man sitte og diskutere forskjellen mellom røkerom og bønnerom, som er et eksempel på et trivielt spørsmål, men veldig kulturelt ladet? Er dette et egentlig et viktig spørsmål? Hvis man kunne leve litt etter de faktiske problemene og ta de etter hvert de kom, i stedet for å starte med forestillingene, så ville man kommet veldig langt. Man må lage fora f.eks. gjennom kurs og dialoggrupper hvor man kan håndtere problemene og få inn folk som kan hjelpe å håndtere det.

- Jeg tror en overordnet bevisst politikk er utrolig viktig. En må lage rom for å diskutere dette med fagforeningene, med AMU, med hva det skal være. En må løfte opp problemene og si det er utfordringer vi står overfor. Det handler om å gå fra problemfokus til et potensialfokus. Se mulighetene. Dette dreier seg ikke om moral og å være det gode mennesket, men hvordan få bedriftene til å gå best mulig. Vi gjør det mye mer mystisk enn det er.

Hvilke andre utfordringer har du registrert hos ledere?
- I veldig mange bedrifter er det mellomledere som har fått posisjonen først og fremst pga ansiennitet, og ikke pga kvalifikasjoner. Hvis det da kommer innvandrerne med ekstremt høye ressurser, kan det skape en del konflikter, fordi innvandrerne faktisk har mye større ressurser en sin leder.

- Det man har gjort i en del sammenhenger er å lage team, og delegert ansvar for egne gjøremål til teamet. Dette har vært meget vellykket, fordi man da unngår en del av denne type konflikter. Det er gjerne mellomlederne som trekker seg tilbake, ikke topplederne. Det sentrale er hva som skal til for å gå fra et gruppenivå til et individnivå.

- Gruppetenkningen er utrolig konfliktskapende, og utrolig frustrerende for den enkelte. Det er for eksempel utrolig lite likhetstegn mellom den bosniske muslimen og den pakistanske muslimen. En i slike situasjoner nødt til å bruke alle mulige virkemidler for å klare å se enkeltmennesket.

Har du noen eksempler på slike virkemiler?
- En må jobbe med bevisstgjøring av den enkelte. På kursene jobber vi med bevisstgjøring av den enkelte gjennom utfordring, gjennom øvelsesoppgaver, gjennom humor og kunnskap for å tydeliggjøre hva det vil si å være innvandrer og bli behandlet som en gruppe. Men også hva som er det typisk norske.

- Det som er den norske kjerneverdien er "We don't need you". Vi kan stå for oss selv. Et eksempel på dette er de viktigste årene i moderne norsk historie: 1905, 1945, 1969, 1972, og 1994. Alle årstallene kan ha overskrift "Uavhengighet."

- Sammenlikne Norge og USA. I USA er den rådende ideologi at det er amerikanskhet nok til hele verden. Norskheten, derimot, er et knapphetsgode. Vi liker oss litt spesielle. Det skal være vanskelig å bli akseptert. Et særnorsk fenomen er for eksempel forståelsen av autoritetsforhold. At du kan sitte

med lunsjbordet med sjefen. Så på vei opp til sjefen skjer dette skiftet at han plutselig går over til å bli sjef. Da skal du vite det og håndtere det. Dette skillet er veldig vanskelig. Innvandrere går da i baret.

Oppsummeringsvis, Jon Rogstad, hva er de største hindrene?
- Jeg tror essensen dreier seg om man ikke klarer å skille mellom store og små problemer. Når de mange små problemene som hver seg er håndterbare, legges oppå hverandre blir de til høye tårn som blir uoverstigelige.

Og erfaringene?
- På kurset arbeider vi fram en flerkulturell verktøykasse, som inneholder redskaper for den enkelte bedrift. Dette har vist seg svært nyttig for bedriftenes videre arbeid med problemstillingene. For det avgjørende er hvordan problemene håndteres etter at kurset er avsluttet. Ledelsen og de ansatte må selv får "eierskap" og dermed ansvarliggjøres i forhold til utfordringene. Heri ligger bevisstgjøringen. Mye av den kan skje gjennom å arbeide med to enkle spørsmål: Hva er de viktigste behovene i bedriften/avdelingen? Og hva skal til for å møte disse behovene
- Mer generelt er den viktigste erfaringen er at vi har sett på Norge som et melkesjokoladeland. Der ingen er over, ingen er ved siden. Dette er svært kortsiktig. Norge er allerede et flerkulturelt samfunn, og vi kommer til å trenge flere arbeidstakere utenfra. Utfordringen for arbeidsgiverne er å styre med sikt ut av frontvinduet og ikke se i bakspeilet på hvordan ting var før. Den store endringen fremover kommer til å være at vi må gjøre oss attraktive for å få de arbeidstakerne vi ønsker. Det er en så dramatisk endring i hele det norske tankesettet, fordi vi tror at alle har lyst til å komme hit.

- Det er veldig god grunn til å tro at på kort sikt vil det komme noen, men på lang sikt vil de ikke komme hit i det hele tatt.

Hvilke tidsperspektiv er det du har da?
- Det kan komme ganske fort. Vi har det allerede innenfor omsorgssektoren. A-etat har reist omkring og prøvd å rekruttere sykepleiere, men det er ikke slik at det kommer så mange. I Tyskland skulle man ha dataingeniører fra Polen. De fikk overraskende få. Det har vært stilt spørsmål i disse landene, hvor vil de dra? Ingen sier Skandinavia.

Hvilke signaler får vi fra disse?
- At det er høyst usikkert hvor mange som vil komme. Veldig mange er ute allerede der hvor de har lyst til å dra, tysktalende og engelsktalende land. Norge er et veldig fjernt språklig land, veldig langt mot nord.

Det kan bli tungt å svelge det der.
- Ja. ■

MARKED OG MARKED, FRU BLOMSKI

Gudmund Hernes
gudmund.hernes@iiep.unesco.org
Illustrasjon: Jan Ove Iversen

Norge har gått flere runder med EU for å se om et medlemskap kunne bli fristende nok for flertallet. Spørsmålet er om man skulle åpne individuelt medlemskap for nordmenn. For det er få politiske saker som i den grad viser at den felles ideologi nordmenn deler verken er sosialismen eller konservatismen, men opportunismen.

Ta bøndene (jeg mener selvsagt ikke at vi skal ta bøndene – bare som eksempel!). Det var den gruppe som sterkest kjempet mot norsk medlemskap i EU og som finansierte – indirekte via subsidier fra staten – storparten av motstandskampen både i 1972 og i 1994. Bøndene tegnet skrekkbildet av både storgårder og husmannsplasser som ville råtne på rot, røde løer som langsomt ville gråne hen, og idylliske stuer der taket ville ramle ned. Importvern, subsidier og dumping av overskuddsvarer på verdensmarkedet var bedre enn å gå inn i en "Unnion". Bøndene var mot markedskreftenes frie spill, særlig hvis det ville slå dem ut.

Det er her opportunismen kommer så vakkert frem. For mens bøndene har villet beskytte sin produksjon, sine subsidier og sin odel, har de selvsamme bønder mer enn noen annen gruppe (kanskje med unntak av halliker) vært interessert i import av arbeidskraft. Vi kjenner alle historiene om polakker og baltere som med bøyd rygg og krum hals har plukket våre jordbær – noen av dem faktisk til eksport til EU. Både herr og fru Blomski er kommet til Norge for å hjelpe oss med å få markens grøde i hus – og "godt norsk" til våre hjem og spisebord. Med andre ord, bøndene har overgått alle i å være for et åpent arbeidsmarked siden heimfødde landsmenn liker å spise, men ikke lenger å plukke bær. De er mot åpent marked for landbruksprodukter og for et åpent marked for landbruksarbeidere. Løsningen kunne være individuelt medlemsskap, der norske bønder får akkurat sin kombi-løsning ved lukket produktmarked og åpent arbeidsmarked.

Med fagbevegelsen er det motsatt. Den ønsker billige matvarer på Rimi og Rema, gjerne med Lidl som attåttilbud, for da strekker lønna lenger. Konkurranse er godt når den rammer andre – og særlig Rimi-Hagen. Men kommer polakker for å ta jobb ved verft og verksteder, stiller det seg annerledes – arbeidsdumping er en vederstyggelighet. Igjen kunne individuelt medlemskap være en løsning: kombinasjonen av åpent produktmarked og lukket varemarked.

Sagt på en annen måte: Vårt forhold til EU viser at av nordmenn kan man forlange hva som helst, bare ikke å være konsistente. Nordmenn er prinsipielle opportunister. Det EU gjør, er å synliggjøre og aksentuere dette.

Når vi svikter hver for oss i analysen, kan vi kanskje søke hjelp hos de politiske partier som jo har som oppgave å presentere oss for godt gjennomtenkte og vel sammenfelte standpunkter. Et partiprogram skal jo være et intellektuelt vegg-til-vegg teppe, heldekkende og med tydelig mønster og appellerende design.
-Jan Syse stjal i sin tid en formulering fra Disraeli: "De har stjålet våre klær mens vi badet". Nå skulle man tro at konservative folk ikke praktiserte nakenbading. Men likevel halter metaforen som beskrivelse av norske politiske partier. De har ikke stålet klær, men byttet klær.

Kristin Halvorsen har rappet en høyrekåpe i utdanningspolitikken. Bondevik er blitt SV-aktig 68er i moralske spørsmål og aksepter hvilket løslevnet som helst fra sine statsråder (også dem som gjør mer enn å bade uten klær) bare de lar ham fortsette som statsminister. Høyre har tatt ønsket om mer likhet i utdanning fra Arbeiderpartiet, men vil kombinere det med privatisering lånt fra Hagen. Kort sagt: Norsk politikk er som en jentefest der alle fiffer seg opp ved friskt å låne fra hverandre. I stedet for å ha et tydelig snitt med klare forskjeller – som den gang da sixpencen øyeblikkelig identifiserte Arbeiderpartiet og flosshatten Høyre – ifører alle seg nå litt av hvert i håp om å stikke seg ut. Man søker å overgå hverandre i postmodernistisk kaos for å bli tydelige.

NORDMENN ER PRINSIPIELLE OPPORTUNISTER.

Eksemplene er mange, men forholdet til EU viser dette særlig tydelig. For eksempel var SV sterkt mot norsk medlemskap fordi det ville skape en kløft i Europa som ville stenge ute våre venner i øst. Nå når EU åpner for polakker, tsjekkere og slovenere, gjelder det å beskytte oss mot den ikke lenger så røde fare. Før var det brobygging som var parolen – nå der det å beskytte oss mot Djengis Khan og hans etterkommere der borte. Nå, når de vil komme til oss, ønsker SV ikke velkommen, men drar inn dørmatta. En SV'er kan la seg overbevise av hva som helst, bare ikke vir-

keligheten. Muren er falt, men SV fører samme politikk bak et mentalt jernteppe. Når virkeligheten endres, beholder SV standpunktet, men skifter fortegn på begrunnelsen.

Senterpartiet gikk sterkest mot unionen. Men selv om partiet har vært i regjering, ble ikke en eneste EU-bestemmelse foreslått endret eller avvist så lenge SP hadde en taburett (kanskje man skulle kalle det stabburett). Regjeringen der SP satt, ekspederte alt som kom fra Brussel videre for stadfesting i Stortinget. Senterpartiet er mot union, men for lydrike.

Fra 1. mai utvides EU – den største og mest omfattende siden det felles marked og de felles institusjoner ble etablert. Samtidig er et gigantisk prosjekt underveis for å lage en felles konstitusjon – Europas svar på Eidsvoll 1814. Til Eidsvoll var det ikke alle folkevalgte utsendinger som rakk fram før forhandlingene ble avsluttet 17. mai. Det er med andre ord god norsk tradisjon for å komme fram etter at alle avgjørelser er tatt. Til gjengjeld kan vi da forholde oss opportunistisk til alt, enten det er marked eller politikk.

Kanskje er hovedforklaringen på at EU spiller så stor rolle i norsk indre politikk at det er så lite annet å slåss om, mellom partier som i ett sett bare bytter klær. Noe skal jo norske politikere mene noe forskjellig om. Gamle Ibsen ville sagt det slik: Tar man EU fra en norsk gjennomsnittspolitiker, tar man livslykken fra ham med det samme. ■

ET PARTIPROGRAM SKAL JO VÆRE ET INTELLEKTUELT VEGG-TIL-VEGG TEPPE, HELDEKKENDE OG MED TYDELIG MØNSTER OG APPELLERENDE DESIGN.

DE FLINKE KLARER ALT, OG DET ER ALT DE KLARER.

HYSJ!

DEN FLEKSIBLE ARBEIDER. ASSISI

Finn Skårderud
finns@online.no
Illustrasjon: Jan Ove Iversen

Begynnelsen på Frans av Assisis liv fulgte standardoppskriften for å bli helgen: Han begynte som drittsekk. Rikmannssønnen var en svirebror og horebukk, "den første til å finne på faenskap, og det fantes ingen overmann i tåpeligheter". Kanskje det faktisk finnes en eller annen opprinnelig språklig sammenheng mellom å være kanon full og å bli kanonisert. Neppe. Men i henhold til oppskriften angret han, og ble from. Han er den mest ekstraordinære skikkelsen som den italienske kirken har frembrakt. Han var en opprørsk ånd som forsøkte å bringe kristenheten tilbake til dens opprinnelige dyder.

En av disse dydene var enkeltheten. I henhold til Frans' ånd er den nedre delen av den store basilikaen til hans ære bygget for å fremme meditativ ro. Buegangene er lave, og lyset er dempet. Men ideen om ro er vanskelig å realisere. En ting er antallet turister og pilegrimer. Men jeg syntes det var et større problem med alle freskene. Denne kirken samler noe av det ypperste av europeisk religiøs kunst. Det er fresker av Giotto, hvis det er sant da, og av Pietro Lorenzetti fra Siena. De dekker nesten alt av vegger og velvinger. Det var for voldsomt. Jeg var ute av stand til å oppleve dette. Jeg ble trist og museumstrett før jeg tok fatt. Jeg savner museer og utstillinger som bare har ett bilde, eller én artistisk begivenhet.

På den annen side: Det er jo opp til meg selv. Jeg satte meg ned, så meg om, for å se om jeg kunne finne én freske å vie meg til. Nei. Det var kjølig her. Ute var det hetebølge, og det var klokt å holde ut litt til. Så var det noen som sa høyt "Attenzione!" Så en liten pause, og så "Hysj!" Eller mer italiensk "Schhh!"

Det ble betraktelig mer stille i rommet. De støyende pilegrimene holdt kjeft. Men så steg nivået igjen. Og et nytt "Attenzione: Schhh!" Det hele gjentok seg med regelmessighet. Den summende støyen beveget seg i bølger i takt med utropene. Jeg fikk øye på mannen. Han var ikke kledd i fransiskanermunkenes velkjente brune kutter, men i en ordinær vekteruniform. Han gikk rundt i kirkerommet med en mikrofon, og kikket etter uromakere. Ved omtrent hvert tredje "Attenzione: Schhh!" la han til "Silenzio!" Det var godt å sitte der. Det var som en hypnotisk induksjon; helt jevnt, som om det fulgte et langsomt åndedrett. Hver gang uroen begynte å gripe om seg, så ble den hysjet ned. Det var strengt, men svært behagelig. Det var som en faderlig myndighet, trygg og ivaretakende denne gangen.

Jeg ble opptatt av mannen. Hva tenker han om sitt arbeid? Hva gjør han i fritiden? Klarer han å roe seg selv og ikke bare meg? Eller må han drikke seg full og larme og skråle inntil han hysjes til taushet? Slår han sin kone?

Jeg holder den store basilikaen i Assisi som et meget godt sted på kloden.

Noen uker senere var jeg på de samme traktene, i Cortona, en fjellby i grenselandet mellom Toscana og Umbria. Jeg skulle holde seminar over flere dager for danske kolleger. Temaet jeg hadde fått oppgitt var "flygtigheden". Det var et ambisiøst, men plagsomt relevant tema å gå løs på. Hvordan rammer tidens flyktighet vårt arbeid som leger?

En av dagene hadde jeg forelest med utgangspunkt i den amerikanske sosiologen Richard Sennett og hans bok om moderne arbeidsliv. På amerikansk har boken en brutal tittel: "The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism." På norsk er det noe mildere: "Det fleksible mennesket." På amerikansk går altså personligheten i oppløsning. Sennett beskriver fundamentale endringer i konsekvensene av å arbeide. Det kan blant annet erfares i hvordan vi blir slitne: Fra trette muskler til trette sjeler og trette relasjoner.

Sennett er en interessant gammel gubbe. I en viss grad er han en nostalgiker, uten at han dermed savner slitasjen ved samlebåndene. Han ser nok mer tap enn vinning. Slik er det gjerne med de eldre. Men hans kritikk er likevel skremmende aktuell. For et kvart århundre siden skrev han også en bok om arbeidslivet. Der portretterte han en vaktmester. I sin nye bok oppsøker han den gamle vaktmesteren og hans sønn. Sønnen er ikke overraskende en konsulent i næringslivet, stadig på flyttefot. De to blir representantene for gammelt og nytt.

Ett av Sennetts viktige poenger er hvordan den aggressive kapitalismen setter seg ideologisk i språket vårt, uten at vi evner å reflektere kritisk over det. Krevende ord som varsler uro, ord som fleksibilitet, dynamikk, forandring, risiko, kreativitet, endog kaos, er blitt selvfølgeliggjorte som positive ord. Som psykiater synes jeg kaos er oppskrytt. Gamle ord, som rutine, vane og tradisjon er blitt suspekte. Rutine stinker av ikke-dynamikk. Selvfølgelig ønsker vi å smake det dynamiske livet, og vil være en del av det fleksible. Men hvor går grensene mellom fleksibilitet og forstrekning, mellom tilpasning og opportunisme?

Slike ord er ideologiske uttrykk for dreiningen mot kvalitet, fleksibilitet og individualisering, vekk fra industriproduksjonens organisering omkring kvantitet, standardisering og kollektiv. Det finnes noen veteraner som har fått gullur etter mange år på samme arbeidsplass. Om en ung person nå henvendte seg til en bedrift og entusiastisk ytret at han ville arbeide der lenge nok til å få gullur, ville nok mange tenke at han var halvsprø og ute av tiden.

Omorganisering er et behov i et moderne arbeidsliv, men altså også ideologi, i Marx's forstand av en systemlegitimerende bevissthet. Omkring i det arbeidende Norden skjer det en rekke endringer mest for endringens skyld. Og konsulentene veileder mer eller mindre seriøst. Omorganiseringen kan gi en følelse av at man er med i tiden. Men selvfølgelig skaper det utrygghet. Hvor mye utrygghet er for mye? Og det skaper utmattelse: Ikke aller orker "livslang læring"?

"Åpenhet" er et annet godt ord. Arbeidet åpner seg i mange ender. Arbeidstiden flyter ut, takket være PC og mobiltelefoni. Nå gjelder det mer å være on line enn on time. Selve det fysiske arbeidsrommet åpner seg, fra kontor til landskap. Hvordan skal man kunne gå på veggen, når veggen er borte? Og individualiseringen åpner opp kollektivet. Og selve arbeidsprosessen åpner seg i den forstand at når man produserer mer tjenester enn ting, kan det også bli vanskeligere å vite at man gjør en god nok jobb. Slikt åpner for skamtematikker: Er jeg bra nok?

Åpenhet har kritiske størrelser. Det kan raskt bli for åpent, i betydningen uoversiktlig. Det er veldig ubehagelig å spille biljard på et bord som ikke har kanter. Det prekære spørsmålet er hvordan ytre krav til fleksibilitet kan forenes med indre krav til sammenheng? Sennett oppsummerer på følgende vis: Hvordan skal konsulenten i hans bok – som lever av og for omorganisering – kunne lære sin egen sønn om betydning av lojalitet, forpliktelse og varighet? Og om grenser? Det er fortsatt en del av oss som er overbevist om at barns – og voksnes - opplevelser av tryggh et og forutsigbarhet er avgjørende for mentalt velvære.

Hvem passer i det nye arbeidslivet? I den nye kapitalismen er en av de største utfordringene av psykologisk karakter. La meg meget grovt foreslå tre karrierer:

Noen passer aldeles utmerket. Det er de som er så mentalt solide at de mestrer og nyter det fleksible livet. Indre sammenheng gir ytre spillerom. De er fleksibilitetens vinnere.

Og så er det dem som opplever at de ikke mestrer, og mistrives. Noen hopper av. De finner seg andre steder. Slike andre steder kan være roligere deler av arbeidslivet. Andre rekker ikke å hoppe av før de detter av.

En tredje gruppe er problematisk interessant. Det er dem som tilsynelatende mestrer. I andre sammenhenger har jeg kalt dem "de flinke". Selvfølelsen bekreftes gjennom ytre prestasjon. De er ikke trygge nok, men tar igjen ved å smile, yte og å tilpasse seg. De flinke klarer alt, og det er alt de klarer. De mestrer så det svir, men savner ofte selv tilfredsstillelsen av dette. De har yteevnen, men mangler mestringsgleden. Og de er dårlige til å si ifra. De vil møte plagsomme utfordringer når de i det fleksible arbeidslivet kontinuerlig skal konstruere seg selv om igjen og om igjen. Når man skal forholde seg til så mye, er det lett å miste forholdet til seg selv. Da kaller vi det gjerne tomhetsfølelse og depresjon.

Jeg fortalte om Sennet som beskriver et interessant og problematisk landskap mellom selvrealisering og selvforvitring. Og mange leger nikket, og visste allerede for mye om dette.

Flyktigheten som tema og realitet plaget meg plutselig. Jeg ønsket å komme vekk noen timer. Jeg savnet vekteren med mikrofonen. Jeg fikk låne hotellets varebil, og tok den timelange bilturen til Assisi. Nå var det ikke hetebølge og sommer, men begynnende høst. Jeg gikk inn og visste hvor jeg ville sette meg. Jeg lyttet etter ham. Og jeg så etter ham. Men han var ikke der. ■

B
BLAD

Returadresse:
AFF
Breiviksveien 40
5042 Bergen

LEO BURNETT / iLEO

011203/04 Design: Mission Trykk: Bryne Offset AS

SÅ ENKELT ER DET IKKE

Denne boken eksisterer rett og slett ikke. Det finnes ingen snarvei til å bli en enda bedre leder. Det er du selv som skal fylle denne boken med innhold. I over 50 år har AFF bistått norske ledere med å sortere reelle problemstillinger og utfordringer, blant annet gjennom Solstrandprogrammet. På våre åpne lederutviklingsprogram treffer du andre ledere i samme situasjon. Du blir mer bevisst på din egen rolle som leder, gjennom øvelser, diskusjoner og refleksjon. Noe både du og din bedrift vil nyte godt av i fremtiden.

Lederutvikling er et strategisk valg, som ikke bør nedprioriteres til fordel for mer kortsiktige operative oppgaver.

Våre åpne lederutviklingsprogram:

AFF SOLSTRAND-PROGRAMMET
Påmeldingsfrist:
15.02.2004
Første samling:
19.04.–30.04.2004

AFF YNGRE LEDERE
Påmeldingsfrist:
15.12.2003
Første samling:
19.01.–23.01.2004

AFF SENIOR EXECUTIVES
Påmelding: Fortløpende
Neste program: 2005

OPPDAGELSESREISE – ET MENTORPROGRAM
Programmet starter opp hver vår og høst.
Påmeldingsfrist vår-program: 01.02.2004.

Les mer om våre åpne lederutviklingsprogram på **www.aff.no,** eller ring 55 33 23 00 for mer informasjon.

aff
DEVELOPING LEADERSHIP

At the Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH)