

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1997

**GLOBAL
ORGANISASJONSUTVIKLING
MED NORSK
UTGANGSPUNKT
... KREVENDE BALANSEGANG**

av

generaldirektør Egil Myklebust

Norsk Hydro ASA



Norges Handelshøyskole

Satt med 9 pkt. Futura Book
Trykt på 150g matt Kremfaget offset
Omslaget 185 g grå satinert katong

Produksjon Hydro Media 4986

**GLOBAL
ORGANISASJONSUTVIKLING
MED NORSK
UTGANGSPUNKT
... KREVENDE BALANSEGANG**

av
generaldirektør Egil Myklebust
Norsk Hydro ASA

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen, 26. september 1997

Statsråd

KRISTOFER LEHMKUHL

(1855– 1949)

var en utrettelig forkjemper for Norges Handelshøyskole. Kanskje mer enn noen annen har han æren av at NHH ble opprettet, og helt til sin død fulgte han virksomheten med en aldri sviktende interesse. Han er derfor med rette blitt kalt "Høyskolens far".

Norges Handelshøyskole har villet hedre Kristofer Lehmkuhls minne ved å knytte hans navn til den forelesning som fra 1958 har vært holdt ved Høyskolens kandidatfest.

Fra 1968 har høyskolekollegiet besluttet fortrinnsvis å henlegge forelesningen til Kristofer Lehmkuhls fødeslsdag den 26. september.

INNHALDSFORTEGNELSE

	Side
Innledning	7
Hydros balanse mellom vekst og kvalitet	8
Ambisiøse mål og systematisk arbeid	10
Mangfold, bedriftsidentitet og bedriftskultur	11
Organisasjonstilpasninger for å få uttelling for informasjonssystemer ...	13
Norsk industriell kompetanse	15
Balanse som forutsetning for å skape verdier	17
Oppsummering	19

1. INNLEDNING

I fjor var jeg invitert av Handelshøyskolen for å holde et innlegg på Vårkonferansen under tittelen "Globalisering med norsk utgangspunkt". Forberedelsene til et foredrag for en så krevende forsamling er en nyttig form for selvplaging fordi det kan bidra til å rydde i eget tankegodt. Vårkonferansen ga meg en god foranledning til å tenke gjennom de strategiske hovedtrekk ved Hydros utvikling fra naturressurs-begunstiget gjødselprodusent tidlig på 1900-tallet til dagens kompetansebedrift med troverdige ambisjoner om et globalt nedslagsfelt.

I foredraget den gang forsøkte jeg å beskrive globaliseringsutfordringene for norske bedrifter og det norske samfunn ut fra et strategisk, industrielt perspektiv: Mer fokuserte og bedre rustede konkurrenter stiller større krav til konkurranseevne ikke bare i produksjon, men i bedriftenes samlede forretningssystem. Det blir da utilstrekkelig å begrense "verdensbildet" til eksport fra hjemmebasen. Mange norske bedrifter vender derfor blikket utover.

Hydro sto i fjor høst overfor en omfattende strategiprosess ved utløpet av den, samlet sett, vellykkede Hydro Pluss-prosessen. Vi offentliggjorde våre mål for perioden frem til 2005: Sterk internasjonal vekst, særlig innenfor områdene gjødsel, olje og gass og lettmetaller. Da vi internt skulle "sette tonen" for denne opptrappingen, valgte vi en enkel vektstang som symbol for hvordan vi vil møte våre ambisjoner. Vektstangen illustrerer behovet for at vi må balansere vår oppmerksomhet mellom ønsket om vekst og utvikling og nødvendigheten av kontinuerlig forbedring av kvaliteten i alt vi gjør. Forretningmessig vekst og utvikling har bred og sterk appell i Hydros organisasjoner. Vi må se til at organisasjons- og kompetanseutvikling ikke blir liggende på etterskudd.

I en Kristofer Lehmkuhl-forelesning kunne det vært nærliggende å gi seg i kast med de markeds- og prosjektrettede oppgaver og muligheter knyttet til Hydros planer for fremtiden. I en tid hvor menneskene i organisasjonen, deres kompetanse og samspill fremstår som en stadig viktigere forklaring på hvorfor noen lykkes bedre enn andre, velger jeg likevel å konsentrere meg om de utfordringer som er knyttet til vår strategi for å utvikle ledere og medarbeidere og måter vi arbeider sammen på.

I dag ser vi at vår vekst og internasjonalisering gjør at mange, både i og utenfor Norge, søker til Hydro som en interessant og krevende arbeidsplass. I lys av den forsterkede konkurransen om arbeidskraft blir det en stadig viktigere oppgave for Hydros ledelse å sørge for at vi

oppretholder vår evne til å gi dyktige, kreative og samarbeidsorienterte mennesker spennende oppgaver, samtidig som vi legger større vekt på å integrere et mangfold av perspektiver og erfaringer i våre ledelses- og profesjonsmiljøer.

Våre tanker om organisasjonsutvikling så langt i internasjonaliseringen kan kanskje ha interesse utenfor vår egen krets. Selv om eksemplene kommer fra Hydros verden, er de antakelig ganske representative for virkeligheten for mange i norsk og internasjonalt næringsliv. Jeg tar ikke sikte på å belyse alle relevante problemstillinger, men jeg har plukket ut noen aktuelle og nære temaer som jeg synes er spennende og som byr på utfordringer – i hvert fall for oss:

- Vi har behov for å etterprøve våre holdninger til hva som er "godt nok" og til nødvendigheten av systematikk for å nå våre mål. Vi må få et større kulturelt og kjønnsmessig mangfold i organisasjonen og samtidig videreutvikle en klar bedriftsidentitet og -kultur.
- Vi må gjøre endringer i arbeidsprosesser og organisasjon for å utnytte potensialet for kompetanse- og forretningsmessige løft i nye informasjonssystemer.
- Vi har behov for å skape bedre allmenn forståelse for at norsk, industriell kompetanse er verdifull, men må fornyes og utvikles for å møte fremtidens krav
- Vi må sørge for at bedriftens klima gir rom for kreativitet og individuell utfoldelse innenfor en ramme av systematikk og ryddige strukturer.

Det er dette mitt foredrag skal handle om. Først kan det likevel være grunn til å sette en scene ved å illustrere Hydros dagsaktuelle utfordringer.

2. HYDROS BALANSE MELLOM VEKST OG KVALITET

Vi har i Hydro satt oss mål på ti års sikt som i store trekk går ut på å fordoble selskapets forretningsvolum innenfor det vi i dag karakteriserer som våre kjerneområder. De årlige investeringene er i dag bortimot dobbelt så store som for tre år siden. Veksten tar sitt utspring i en styrket finansiell stilling etter forbedringsprogrammet Hydro Pluss, som pågikk

i tidsrommet 1993 til 1996 i en periode med gode markedsforhold. Gjennom Hydro Pluss-prosessen utviklet vi et forretningsmessig fundament for vekst innen kjerneområdene som både vi og store deler av finansmarkedet har god tro på.

Derfor vokser Hydro nå ganske raskt, og for en stor del utenfor Norge. Jeg bruker vår oljevirkksomhet til å illustrere hva dette i praksis betyr. Som operatør har Hydro i løpet av de neste fire årene ansvaret for å sette seks nye olje- og gassplattformer på vannet i Norge. Vi er aktiv deltaker i to store feltutbygginger i Canada og bearbeider håndfaste, men ikke besluttede, utbyggingsprosjekter både i Angola og Venezuela. Hittil i vår 30-årige oljehistorie har Hydro hatt ansvar for utbyggingen av tre oljefelt med fire plattformer i Norge.

Det vi står overfor er å trekke på erfaring og kunnskap fra oppgaver som operatør og partner på norsk sokkel i en situasjon hvor operatør oppgavene blir flere og utenlandsengasjementene øker. Dette stiller krav til større kapasitet i utbyggingsorganisasjonen, men også til ny kompetanse knyttet til vanskelig prosjektgjennomføring og forretningsdrift i land med så varierte utfordringer som Angola, Venezuela, Russland og Canada.

Installasjonene skal bemannes med erfarne, høyt kompetente medarbeidere. Ved siden av rekruttering av nye ansatte får vi dette til ved å flytte over erfarne medarbeidere knyttet til våre "gamle" plattformer. Disse installasjonene får så et rekrutteringsbehov som i stor grad dekkes med dyktige folk fra land-Hydro. Dette fører i sin tur til muligheter for å heve det faglige nivået hos ansatte i Hydros aluminiums-, gjødsel- og petrokjemianlegg rundt om i Norge. En slik prosess gir nye kunnskaper og utfordringer for medarbeidere i Hydro og åpner for å bringe inn nye.

Veksten gir kompetansemessige ringvirkninger i nesten alle deler av selskapet. Dette gjør at vi får store utfordringer med opplæring, men rotasjonen mellom virksomhetsområder og regioner skaper samtidig en dynamikk de fleste ansatte synes er stimulerende og som bygger kompetanse i Hydro samlet.

Olje- og gassvirkningskraften er i dag bare ett av flere eksempler på kvantitative og kvalitative løft som fører til at Hydro-organisasjonen opplever ganske kraftige påkjenninger. Enkelt sagt ser vi på behovet for videreutvikling og oppbygging av kompetanse og kapasitet som minst like krevende som det å identifisere og gjennomføre de mange prosjekter som i sum utgjør veksten.

Først og fremst gir veksten en enestående mulighet til å fornye og vitalisere organisasjonen ved at mange av våre medarbeidere får nye

og krevende oppgaver samtidig som fornyelse av ferdigheter og bakgrunn skyter fart. Vi realiserer med dette ett av målene med Hydro Pluss, men det stiller oss overfor nye utfordringer om å ta i bruk nye organisasjons- og arbeidsformer.

3. AMBISIØSE MÅL OG SYSTEMATISK ARBEID

Våre tradisjonelle holdninger og arbeidsmåter blir daglig utfordret av krav som oppstår gjennom forandringer i verden rundt oss. I de senere årene er produktiviteten innen de fleste bransjer økt så kraftig at det med rette må kunne kalles kvantesprang. Et godt eksempel fra Hydro er utviklingen i vår evne til å produsere tynne aluminiumsrør til bruk i bilradiatorer og air-conditioning (målt i kilometer rør produsert pr time). På tre år har det skjedd en firedobling, samtidig som vekten pr meter rør er halvert.

Et annet eksempel på produktivitetsløft med virkelig stor økonomisk betydning er den såkalte NORSOK-prosessen. Gjennom et nyvinnende samarbeid har norske oljeselskaper, norsk leverandørindustri og norske myndigheter gjort et felles løft for å redusere kostnadene ved utbygginger på norsk sokkel. Ett av mange synlige resultater av dette er at vi nå ligger an til bare å bruke 30 måneder på å bygge ut Njord-plattformen. Den sammenlignbare plattformen Brage, ferdigstilt for omkring fire år siden, krevde 40 måneders byggetid – med tilsvarende høye kostnader. Enda mer slående produktivetsforbedringer ser man i andre bransjer. Et altoverskyggende eksempel er utviklingen i kapasiteten på mikroprosessorer, som i kraft av sitt bruksområde også skaper forutsetninger for produktivitet i så godt som alle bransjer hvor datateknologi er i bruk.

Drivkreftene bak den sterke produktivitetsutviklingen er dels skjerpet konkurranse, dels teknologiske fremskritt og dels høyere krav til avkastning. Det viktigste verktøyet ligger etter mitt skjønn likevel på den organisatoriske plan. Bedrifter erkjenner at de må sette seg dristigere mål enn før. Tilvante oppfatninger av hva som er mulig og tilstrekkelig forkastes. Dristighet og systematikk er i mange selskaper utviklet til en livsstil hvor tilfredsstillelsen ved stadig forbedring verdsettes høyere enn muligheten til å hvile på sine laurbær når skippertaket er i havn.

Gjennom Hydro Pluss-prosessen har vi i Hydro bevist for oss selv at vi kan arbeide systematisk mot ambisiøse mål. De viktigste organisatoriske virkningene av dette er kompetanseheving og at vi krever mer av oss selv før vi føler vi kan si oss fornøyd. Våre videre

veivalg er tuftet på en overbevisning om at de som vil lykkes i fremtidens konkurransebilde må ta mål av seg ikke bare til å bli bedre, men til å bli blant de ledende innenfor sine bransjer – ledende ved å ha både lave kostnader, høy markedsandel i et relevant marked, en ledende teknologiposisjon og solid inngrep med kundene. Til syvende og sist er dette et spørsmål om hva vi kan. Når vi vurderer hvor det er størst sjanse for å lykkes med satsningen, er det innenfor de områdene hvor vi allerede har en sterk kompetanse og markedsplattform. Vi vil derfor investeringsmessig prioritere utviklingen av de største av våre kjerneområder.

Å være blant de ledende er imidlertid å forholde seg til et bevegelig mål. Det som var ambisiøst i går, kan være på det jevne i morgen. En lederposisjon må derfor først og fremst være basert på at vår kompetanse og vår måte å jobbe på virkelig er ledende. Ved å være mobil "både i hode og bein", må det streves etter å ligge i forkant i utviklingen av nye prestasjonsnivåer og retninger for forretningsdrift.

Et viktig virkemiddel for å legge listen riktig er "benchmarking" – systematisk sammenligning med de beste av konkurrentene. Dette betinger også utsikt mot, og åpenhet for, den utvikling som skjer i andre bransjer. Studiet av andres utvikling gir et konstruktivt grunnlag for å vurdere egen innsats. Effektiv bruk av benchmarking krever imidlertid at man faktisk er interessert i å studere andres fremganger og egne svakheter selv om man er stolt av egen kvalitet og historie. Vi skal vel ikke underslå at dette er en problemstilling å forholde seg til også for Norsk Hydro.

4. MANGFOLD, BEDRIFTSIDENTITET OG BEDRIFTSKULTUR

Internasjonalisering innebærer å få nye hjemmemarkeder med sine spilleregler, nye medarbeidere og kunder med sine (og ikke våre) kulturelle særtrekk og nye rammevilkår å forholde seg til. Ethvert marked stiller egne krav til kompetanse, innlevelse og ledelsesmessig nærvær. Samtidig er konsernet avhengig av at det fungerer som én organisasjon – verdimeslig, kompetansemeslig og strategisk – i alle geografier: Ikke i alle de detaljer som må preges av det konkrete miljø man møter, men i de grunnleggende verdier og holdninger man bygger virksomheten på.

For å møte disse behovene forsøker vi i Hydro å få til en blanding av lokalt ansatte medarbeidere, som bidrar med kompetanse i forhold

til lokale forretningsmessige og kulturelle forhold, og et innslag av medarbeidere med konsernbakgrunn, som kan bidra med Hydros verdier, kunnskap om bedriftens arbeidsform og et viktig nettverk av kontakter på tvers i organisasjonen. Vi er imidlertid ikke kommet langt nok i arbeidet med å legge forholdene til rette for å rekruttere ikke-norske ledere til våre ledelsesmiljøer. Heller ikke har vi i tilstrekkelig grad fått til en overføring av kunnskaper og erfaring fra nye medarbeidere til selskapet som helhet.

Internasjonalisering av organisasjonen er imidlertid ikke bare et spørsmål om rekruttering. En enda større ledelsesutfordring er å sørge for at "limet" i organisasjonen fungerer selv om vi får større mangfold, ved at vi kommuniserer godt, videreutvikler et miljø der folk fortsatt føler tilhørighet til bedriften og ved at vi klarere setter ord på selskapets etiske krav til seg selv og medarbeiderne.

For å utvikle dyktige, lokale medarbeidere har vi i løpet av de siste tre årene satt i gang traineeprogrammer i Asia og i Sentral-Europa. Vi har også i en årrekke gjennomført lederutviklingsprogrammer på konsernplan, beregnet på å gi ledere kunnskaper om bedriftens mål og arbeidsmåte og på å styrke tilhørigheten til Hydro. Totalt har over 2.000 Hydroledere deltatt på slike konsernprogrammer. Jeg ser imidlertid nå et behov for bredere og mer regelmessig kommunikasjon rundt selskapets verdier og retning.

Som tidligere personaldirektør har jeg hatt foranledning til å reflektere over hva som har satt Hydro i stand til å rekruttere og utvikle førsteklasses medarbeidere innenfor alle fagdisipliner og hva som har skapt det jeg oppfatter som et godt miljø for utfoldelse av "systematisk kreativitet". Jeg tror nøkkelen ligger i at selskapet i en lang årrekke har kunnet tilby et stort antall medarbeidere omfattende, stimulerende og varierte oppgaver. Dette har gitt selvtillit og skapt stor grad av lojalitet. Internt i Hydro har vi lenge hatt med oss en åpen dialog hvor idéer og initiativ ble satt pris på, selv om de ble brakt til torgs på tvers av revirer, bokser og linjer i organisasjonskartet.

Denne omgangstonen, med stor åpenhet og toleranse for "konstruktiv nysgjerrighet", har resultert i et sterkt nettverk, hvor informasjon og idéer flyter godt og hvor folk tør å utfordre hverandres tanker fordi man har en grunnleggende tillit til hverandre. Denne aktive tilhørigheten til bedriften, som jeg mener mer enn noe har skapt det mangfold av nye muligheter vi i dag står overfor, er det vi ofte omtaler som "Hydrokulturen".

Jeg må vel i dag erkjenne – om enn smått om senn – at denne opplevelsen av åpenhet og tilhørighet er sterkest blant de av oss som i

dag er vel etablert i systemet og som har arbeidet sammen i mange år. Den litt "selvfølgelige" holdningen til kultur, som det ikke snakkes om, men som "sitter i veggene", fungerer ikke alltid like godt i forhold til det stadig stigende antall av medarbeidere som ikke er norske menn på pluss/minus 50 år. Noen av dem opplever at de har vanskelig for å få gjennomslag i bedriften, både idé- og karrieremessig. Å la det inkluderende lederskap og arbeidsmiljø få et større virkeområde, særlig utenfor Norge, er en av våre største utfordringer.

Vi er som ledelse ikke tilfreds med vår evne til å trekke kvinner til Hydro. Det gjenstår også en god del før vi kan si oss fornøyd med den utviklingen kvinner får i selskapet, selv om det nå er en spennende utvikling på gang. Det krever begrenset ettertanke å forstå at vi her må sette opp farten i både rekrutteringsmessige og praktiske tiltak for ikke å stenge oss ute fra en stor andel av det talentet som nå kommer ut fra universiteter og høyskoler i inn- og utland.

Selskaper som Hydro har i årene fremover behov for fornyelse og større mangfold, særlig blant ledere og andre nøkkelpersoner. Dette forutsetter imidlertid at vi gjør det mer attraktivt både for kvinnelige og ikke-norske medarbeidere å arbeide for selskapet, bl.a. ved at de opplever at de blir "fullverdige" medlemmer av sitt miljø – også kulturelt sett. Dette krever at vi tenker igjennom hvordan vi forholder oss til hverandre, både bevisst og ubevisst. I de neste årene vil vi i Hydros ledelse derfor se det som en hovedutfordring å skape større klarhet og bevissthet i brede lag av organisasjonen om selskapets grunnleggende forretningsverdier, identitet og arbeidsform.

Vi må nok i denne "kultur- og verdiprosessen" være forberedt på overraskelser og vanskelige diskusjoner. Likevel ser jeg frem til en mer aktiv dialog rundt slike viktige problemstillinger. For selv om en internasjonal bedrift ikke på noen måte kan ha en styrings- og kommunikasjonsmodell som er avhengig av at man daglig spiser lunsj sammen og har den samme bakgrunn, tror jeg den uformelle "norske" lederstilen gir et spenstig utgangspunkt for en profesjonell og internasjonal organisasjonsutvikling. Forutsatt at vi angriper utfordringene med tilstrekkelig åpenhet og med ønske om og vilje til å lære av hverandre, tror jeg Hydro også i fremtiden vil fremstå som en spennende og dynamisk arbeidsplass med viktige og krevende oppgaver for alle som har noe å dele med andre.

5. ORGANISASJONSTILPASNINGER FOR Å FÅ UTTELLING FOR INFORMASJONSSYSTEMER

Internasjonalisering betyr pr. definisjon at det skapes større geografiske og kulturelle avstander innenfor bedriften. I de senere årene har vi i Hydro også foretatt en gjennomgripende oppdeling av forretningsområder til mer fokuserte, mindre enheter som har ført til at antallet divisjoner nesten er fordoblet. Hensikten med en slik flatere organisasjonsstruktur er å skape større markedsmessig fokus og slagkraft i forretningsutviklingen. Det gir også mulighet for å eksponere et større antall ledere for divisjonsledelsesansvar. En slik utvidet divisjonalisering kan imidlertid bidra til å skape større "kulturelle" avstander internt.

Jeg ser på effektiv bruk av nye informasjonssystemer som en viktig mulighet til å "krympe" disse fysiske og organisatoriske avstandene. IS vil stimulere til kunnskapsoverføring ved at informasjon blir lettere tilgjengelig og bedre tilrettelagt for utnyttelse i verdiskapingen. Men vi ser klart at det ikke er nok å få e-mail eller videokonferanseutstyr. For virkelig å få uttelling for IS-investeringene "på langs og på tvers" i organisasjonen kreves det en opptrapping av bevissthet om hvordan vi faktisk utfører våre arbeidsoppgaver.

Det er viktig for oss at konsernets ressurser, erfaringer og kompetanse utnyttes effektivt til kontinuerlig forbedring av alt vi gjør, dvs. at Hydros "best practice" tas i bruk alle steder hvor den virkelig er best. Hittil har vi i Hydro stimulert til dette ved at flinke medarbeidere har rottert mellom enhetene, og bevisst eller ubevisst drevet kompetanseoverføring ved personlig innsats. Når selskapet er blitt så stort som i dag, må imidlertid det som tidligere kunne løses ved en slags resirkulering av "Tordenskjolds soldater" finne mer systematiske mekanismer for å virke.

Vi prøver å utvikle komplementære teknikker for overføring av "best practice", som favner videre enn bare å trekke på det uformelle Hydronettverket. Som ledd i vår nye strategi for informasjonssystemer har vi identifisert noen viktige aktivitetskjeder (eller "forretningsprosesser") i konsernet som vi vil jobbe spesielt med. Her vil vi se på muligheter for å oppnå gevinster ved å harmonisere arbeidsmetoder mellom de ulike operative enhetene. Innen hvert område vil vi utvikle kompetansenettverk som gjennom ekstern benchmarking, intern konkurranse, systematisk bruk av IT, styrt rotasjon av medarbeidere, tilretteleggelse av informasjon og fokusert forskningsinnsats skal bidra til å innsikt i og motivasjon til å ta tak i forbedringspotensialet aktivt brer seg i organisasjonen.

Et konkret eksempel kan kanskje gi bedre grunnlag for å se hva dette betyr i praksis. Vi har identifisert forsyning som ett hovedområde for innsats. Vi har avdekket at vi, til tross for at vi kjøper for over 50 mrd kroner årlig, ikke i tilstrekkelig grad utnytter "storkunde-fordeler", og at vi ved ikke å tenke helhetlig langs verdikjeden går glipp av andre viktige innsparingsmuligheter. Gjennom forsyningsprogrammet har vi satt fokus på dette spørsmålet, og vi bearbeider det med felles rammeavtaler og innkjøp, kompetanseutvikling og en felles erfaringsdatabase, samt ved å iverksette mer presis måling av resultater på forsyningsområdet. Et avgjørende virkemiddel er nettverket som er etablert mellom de profesjonelle innkjøpere i divisjonene i Hydro.

Arbeidet med "forretningsprosessene" skal legge til rette for en effektiv linjeorganisasjon. Vi skal unngå at prosess-sekretariatene fører oss tilbake til de sentralstyrende karaktertrekk fra Hydros engang så mektige konsernstaber.

Dette leder frem til en vanskelig avveining mellom autonomi og sentral styring: Hovedansvaret for forretnings-, kompetanse- og personalutvikling skal ligge hos den enkelte divisjons ledelse. Det er viktig for en kompleks organisasjon at man holder beslutningsstrukturer enkle og effektive. Likevel ser vi at for å få til "læring på tvers" har vi på en del områder behov for klarere rammevilkår og styringsprinsipper fra konsernets side. Som Ole Brumm nekter jeg imidlertid å la meg kue av valgets kval – jeg ønsker både individuelt divisjonsansvar og utnyttelse av Hydros betydelige kompetanse innenfor de mange disipliner knyttet til foredling av energiressurser og internasjonal forretningsutvikling. Dette er lettere å si og mene enn å få til i en virkelighet hvor daglig travelhet setter en agenda hvor prinsipper og langsiktighet ikke har en selvsagt plass. Derfor må holdningsendringer kjempes "inn i blodet".

Personlig har jeg vært skeptisk til å pålegge divisjonene utstrakt samarbeid omkring arbeidsprosesser fordi jeg fryktet at det kunne medføre en byråkratisering som fort ville spise opp verdien av læringen. Imidlertid ser jeg at det nå finnes hjelpemidler som vil gjøre at den byråkratiserende byrde ved samarbeid blir mindre og at spennvidden for kompetansenettverkene kan gjøres større enn før. Hydros divisjoner har også i de siste årene følt et press om kontinuerlig forbedring som gjør dem mer motivert til å kaste seg over gode løsninger, selv om de ikke er "invented here". Likevel, med mitt vestlandske tvisyn intakt, er det fortsatt et mål at gjennomføring ved plikt begrenses til de tilfeller hvor det mer sjarmerende organisasjonsprinsipp, "intelligent anarki", har utspilt sin rolle. Jo nærmere konsernets fundamentale, kompetansemessige infrastruktur vi kommer, jo klarere vil spillereglene bli.

6. NORSK INDUSTRIELL KOMPETANSE

Hydro har som sitt mål å opprettholde sitt konsernhovedkvarter i Norge. Sterke ledelsesmiljøer må imidlertid bygges opp og utvikles der hvor virksomheten finner sted enten det gjelder produktutvikling, utbygging, drift eller markedsføring.

Globalisering og tilgjengelighet av nye informasjonssystemer i forening fører også til sterkere konkurranse om ledende og kostnadsriktig arbeidskraft. Dette får, som vi i det siste har sett eksempler på, betydning både for lokalisering av virksomhet og for selskapenes kompensasjonspolitik. For å fremstå som en attraktiv investeringsmottaker må Norge derfor tilby relevant kompetanse til en riktig pris og med gode rammevilkår. Vi må også beholde kompetanse selv om den i noen tilfeller betinger høyere pris. Dette vil kunne komme til å kreve betydelig bevisstgjøring og tilpasningsevne for bedrifter, myndigheter og de enkelte arbeidstakere. Jeg vil ikke ved denne anledning gå dypere inn i de viktige spørsmålene om norsk kompensasjonspolitik og norske rammevilkår, men kan i et foredrag på Handelshøyskolen ikke la være å berøre spørsmålet om de såkalte "modne bransjers" rolle i en videre norsk industriell utvikling.

I Stortingsmelding nr. 61 1996-97 om eierskap i næringslivet legges det stor vekt på å beholde bedrifters hovedkontorer her i landet for å sikre et levedyktig norsk næringsliv. Hovedkontorer, som jo presumptivt er bedriftenes strategiske sentrum, er selvfølgelig viktige. Men etter min mening er det enda viktigere for Norge å være opptatt av den kompetanse vi faktisk besitter og av hvordan denne skal opprettholdes og utvikles videre til nye muligheter for verdiskaping. Hovedkontorer kan, nesten på samme måte som skip, flagges ut eller hjem over natten. Kunnskap og kompetanse er på den annen side noe som bygges opp over lang tid og som krever vedlikehold.

For å bli flink i en disiplin er det for de fleste av oss et behov for å holde på med den over ganske lang tid. Nasjoner bygger opp sine sterke industrielle kompetansemiljøer i tilknytning til de industrier som faktisk er aktive i landet. I en tid hvor man kan arbeide i ulike verdensdeler og kommunisere med hverandre med avanserte kommunikasjonsmidler er det selvfølgelig ikke noe magisk ved "nasjonale bransjer". Jo større betydning kvaliteten i bedriftenes samlede forretningssystem får, desto større betydning får det å være i et nærmiljø som gir grunnlag for gjensidig idémessig befruktning.

Hydro tar for eksempel del i to viktige kompetanse-"clustere" hvor Norge har en ledende, internasjonal posisjon, nemlig oljebransjen og

lettmetallbransjen. Innen begge disse områdene har det rundt et produksjonsmessig nærvær i landet blitt bygd opp kompetanse i hundrevis av norske selskaper, ikke bare innen produksjon, men også innen "state of the art" forskningsmiljøer og omfattende og markedsorientert leverandørindustri, trading-miljøer, videreforedlingsvirksomhet og finansiering for å nevne noen. Vi ser at et lignende kompetansesentrum er i ferd med å utvikle seg innen kraftsektoren som et resultat av at Norge har vært i forkant av liberaliseringsbølgen som er på gang i Europa for øvrig.

I en del av den norske debatt ser man at det tas til orde for på den ene siden at norske oljeselskaper burde konsentrere sin virksomhet i Norge og ikke "bry seg med" andre land, som jo også pr. definisjon kan ha tvilsomme regimer. På den annen side ser vi at mange mener jobbene i aluminiumsindustrien godt kan flyttes ut, og at klimagassutslippene kan flytte med dem. Begge standpunkter overser at norsk kompetanse innen disse feltene er blant de tyngste innslag vi har i norsk industriell kunnskap og erfaring. Vi har sett gjennom utviklingen av norsk shipping- og gjødselnæring at det er mulig å kapitalisere på norsk industrikompetanse, også etter at de naturgitte fortrinn i Norge er blitt borte. Men det er min påstand at det er avgjørende å ha et aktivt, norsk miljø knyttet til bransjen for at Norge skal være et interessant sted å jobbe for de med den mest ledende kompetansen – forvalterne av bransjens intellektuelle kapital. Det følger av dette at det i norsk debatt burde være større oppmerksomhet om å ta vare på mangfoldet i industriens arbeidsplasser enn den konsentrasjonen man i dag ser om hovedkontorenes strategiske høydedrag. I bedriftenes virkelighet er disse to fenomener uløselig knyttet sammen.

7. BALANSE SOM FORUTSETNING FOR Å SKAPE VERDIER

I en verden som ofte følger trender er det alltid en fare for at vi rives med av fikse enkeltidéer som skal løse alle former for forretningsmessige utfordringer. Min leveregel er å være forsiktig med å kaste seg på trender, særlig på områder som har med menneskenes rolle i bedriften å gjøre. Balansebegrepet gir for meg best uttrykk for den utfordringen som ligger i å være leder, ikke først og fremst for det øyeblikk hvor man står overfor et sterilt, strategisk veiskille, men for det å være leder for en organisasjon som er avhengig av menneskers kreativitet og samarbeid over lang tid.

"Balanse" betyr i denne sammenheng ikke å ha avbalanserte ambisjoner som et slags minste felles multiplum, men å tvinge seg til å ha oppmerksomheten flere steder på en gang slik at ikke sterk oppmerksomhet mot ett tema fører til manglende trykk på andre viktige forutsetninger for suksess. Balansen mellom selskapets vekst og kvalitet, eller sagt med andre ord mellom langsiktig strategi og gjennomføringen av de mange daglige øvelser, er en slik viktig avveining. Uten det første element på plass mister de daglige øvelser den styrke som klarhet i retning gir, uten det andre på plass reduseres muligheten for å komme i noen retning.

Ledelsen må søke å forene tilsynelatende paradoksale ønsker. Jeg har tidligere pekt på behovet for klare beslutningsstrukturer og det like viktige behov for kunnskapsutveksling og samarbeid på tvers av divisjonsgrenser. Lignende motsetninger finner vi i behovet for å ha en godt forankret strategisk retning og nødvendigheten av opportuniste når de virkelig unike situasjoner byr seg. Samtidig som vi skal være utadvendte og markedsorienterte i alt vi gjør, har det antagelig aldri vært viktigere enn nå å vie intern kompetanseutvikling og arbeidsprosesser oppmerksomhet.

En utfordring vi står overfor i Hydro er balansen mellom satsning på systematikk og avhengigheten av kreativt arbeid. Det er ikke til å komme forbi at vi har behov for økende grad av struktur og formalisering av hvordan vi gjennomfører de ambisiøse arbeidsprogrammene divisjonene og konsernet har satt seg fore. Behovet for at vi bruker våre menneskelige ressurser der de gir størst avkastning tilsier at vi underkaster oss større grad av disiplin i alle geografier og på alle nivåer.

Samtidig ser vi at helt unik verdiskapning kan ha sitt utspring i at medarbeidere setter seg sammen og tenker fritt rundt idéer og muligheter, ikke bare som ledd i en strukturert prosess, men også ved å la fantasi skape visjoner om "ting det hadde vært stas å få til". En gang i blant munner slike idéer ut i at man tar i bruk et stort antall nye eller kjente teknologier eller arbeidsformer og setter dem sammen til overraskende løsninger som danner helt unike forretningskonsepter. Slike konsepter har ofte det til felles at de har høy lønnsomhet og samtidig gir unike "løft" i motivasjon og samhold i organisasjonen. Fra Hydro har vi ofte trukket frem Troll Olje-konseptet som et eksempel på en slik kreativ prosess, men det finnes flere både i ny og gammel tid.

Moderne forretningsutvikling er jo en slags blanding av systematikk og skattejakt. Det er derfor viktig å sørge for at man innenfor "the lean organization" utvikler og stimulerer personer med kreative egenskaper

– de jeg liker å kalle "conceptual minds". Jo mer vi legger vekt på å konkurrere på kvalitet, ikke bare i sluttprodukt, men i helheten i forretningssystemet, jo viktigere blir det å ha rom for skapende sjeler. Som ledere må vi gripe inn hvis balansen står i fare for å tippe så langt mot struktur at gnisten blir borte.

8. OPPSUMMERING

I Norsk Hydros versjon av global organisasjons- og kompetanseutvikling blir jeg stadig sikrere på at noen enkle hovedregler skal ligge i bunnen.

- Det må eksistere en felles forståelse av hva som er de grunnleggende verdier – etisk og bedriftskulturelt – som Hydro skal bygge sin virksomhet på.
- Organisasjonen må for å handle rasjonelt og kreativt over tid ikke bare ha tilgang på dagens, månedens og årets informasjon om produksjon og marked, tonn og valutakurs. Vi må skape klarhet i hva som er bedriftens langsiktige kurs og hvilke krav som stilles til mål og resultater.
- Kvaliteten i en organisasjon må ta sitt utgangspunkt i medarbeidernes individuelle ferdigheter og kostnadsbevissthet. Kunnskapene må være dynamiske – de må simpelthen løpende ta pulsen på fremskritt i verden omkring.
- Medarbeiderne må gis en struktur å utfolde seg i, hvor arbeidsprosesser og systemer er tilrettelagt for å understøtte mobilitet og god flyt av kunnskap og kompetanse - "Hydro må vite hva Hydro vet!".
- Organisasjonen må gi rom og utfoldelsesmuligheter for medarbeidere som evner å forholde seg til komplekse sammenhenger mellom krevende eksperter og ekspertiser, mellom produksjon og marked, teknologi og kommersielle spørsmål, psykologi og kulturer. Nærvær og spillerom for slike "conceptual minds" i samspill med den profesjonelle spiss kan skape forskjellen mellom det gode og det grensesprengende.
- Organiseringen av arbeidet og strukturering av beslutningsprosesser og erfaringsutveksling skal på samme tid skape ryddige beslutningsstrukturer og rom for systematisk utnyttelse av synergier. For ledelsen på ulike nivåer etterlater dette oss med en varig balansegang mellom tilsynelatende motstridende krav. Det betinger utvikling av ledere med evne til å leve med og trives i en hverdag bestående av å balansere på en line som svinger mellom motsetningenes paradokser.

TIDLIGERE KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 Sjur Lindebrække: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitik med forord av rektor, professor Rolf Waaler og en biografi over Kristofer Lehmkühl av prof.dr. Anton Mohr
- 1959 O.T. Jarlsby: Perspektiver og problemer i papirindustrien.
- 1960 Frithjof Bettum: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 Fredrik Vogt: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 Harald Throne-Holst: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 S. Walter Rostoft: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 E. Wærenskjold: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 Erling D. Næss: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 Aage W. Owe: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 Rolf Østbye: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 O.R. Norland: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 Arne Skaug: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjons arbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 Nils Astrup: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 Hilmar Reksten: Noen idéer om konkurransevillje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 Knut Getz Wold: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 Onar Onarheim: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.

- 1974 Knut Hagrup: SAS og den internasjonale luftfart.
- 1975 Kjell B. Langballe: Kværnerkonsernet – oppbygging og egenart.
- 1976 Oscar Strugstad: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringen av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 Johs. Mageli: A/S Moelven Brug – Karakteristika og synspunkter.
- 1978 Johan Melander: Oversikt over Den norske Creditbank's organisasjon og virksomhet.
- 1979 Finn Lied: Statlig forretningsdrift.
- 1980 Egil Abrahamsen: Kreativitet, innovasjon og konkurranseevne.
- 1981 Toralv Maurstad: Tanker om norsk teater og scenekunst.
- 1982 Tor Halvorsen: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.
- 1983 Gerhard Heiberg og Jan Tore Odegaard: Internasjonalisering av norsk industri.
- 1984 Aase Gudding Gresvig: Kvinner og lederrollen.
- 1985 Ragnar Halvorsen: Lønnsomhetskrav – strategi for lønnsom vekst sett fra Dyno Industrier A.S.'s side.
- 1986 Olav Thon: Det personlige initiativ – status og muligheter i samfunnet i dag.
- 1987 Egil Bakke: Norsk konkurransepolitikk – i dag og i fremtiden.
- 1988 Sjur Svabo: Verdiskapning gjennom høyteknologisk nyetablering.
- 1989 Trygve Hegnar: Cruiseindustrien og Kloster Cruise.
- 1990 Einar Førde: NRK mellom marked og monopol.
- 1991 Erik G. Braathen: Norge sett fra luften. – Flytransport i en brytningstid.
- 1992 Dag Børge Akerø: Hva er TV 2, og hva bør vi bruke det til?

- 1993 Svein Aaser: Verdiskaping, sysselsetting og velferd.
– Hvem tar ansvaret for fremtiden?
- 1994 Fred. Olsen: Hjernerevolusjon og Norge.
- 1995 Tormod Hermansen: Fra enerett til mangfold – telemonopolene møter markedet.
- 1996 Jannik Lindbæk: Vekst og fattigdomsbekjempelse i utviklingslandene: IFC som et instrument til varig selvhjelp.