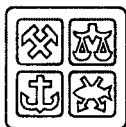


Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1964

NOEN TANKER OM  
ADMINISTRATIV LEDELSE  
I DAG OG I MORGEN

av

E. WÆRENSKJOLD



---

*Norges Handelshøyskole*

*Satt med 10 pkt. Garamond skrift*  
*Trykt på 120 g matt Kremfarget Spesial*  
*Omslaget 130 g grå Reflexkartong*  
*A. Garnæs Boktrykkeri*  
*Bergen*

Trykt ved midler fra  
*Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelsbøyskolefond*

Noen tanker  
om  
administrativ ledelse  
i dag og i morgen

av

*E. WÆRENSKJOLD*

Adm. direktør  
Norsk Kollektiv Pensjonskasse A.s  
Bergen

Kristofer Lehmkuhl Forelesning  
Norges Handelshøyskole

---

Bergen 13. juni 1964

*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 Lehmkühl ved å knytte hans navn til den forelesning, som hvert år fra 1958 holdes ved Høyskolens avslutningshøytidelighet.

Tidligere KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitikk

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.

# NOEN TANKER OM ADMINISTRATIV LEDELSE I DAG OG I MORGEN

Denne Kristofer Lehmkuhl-forelesning ved Norges Handelshøyskole's årsfest 1964 er lagt opp som en aktiv forretningsmanns syn på sentrale problemer i administrativ ledelse. Først og fremst streifer kanskje tanken det private næringsliv, men i alle former for administrasjon vil en rekke av disse problemer møte de kandidater som går ut fra Norges Handelshøyskole, slik som de møter oss som sitter i aktiv administrasjon. Jeg kan selvfølgelig ikke unngå å se saken ut fra de erfaringer jeg selv har gjort som leder av et forsikringsselskap med bedriftspensjon som hovedarbeidsfelt. Det gir mange tilknytninger til næringslivets og den offentlige administrasjons leder- og personalspørsmål.

---

Først noen ord om den kanskje noe vel kompliserte tittel. Vanligvis drøftes for tiden i litteratur og i tidsskrifter spørsmålet om bedriftsledelse, hvor man mener det private næringslivs bedrifter, d.v.s. de bedrifter som enkelte — kanskje noe feilaktig — har definert som «organisasjoner med formål å oppnå profitt». Jeg skal komme tilbake til dette senere. Det er imidlertid en rekke institusjoner som har delvis samme oppbygging og delvis samme interne problemer som den private bedrift, nemlig det store administrasjonsapparat som man etterhvert har fått utbygget i stat, kommune, kooperativ virksomhet, sykehus, skoler, universitet, militærvesenet, ja, ta gjerne med sparebanker og livsforsikringsselskaper. Disse siste har jo ikke vinning som formål — man kan heller si det slik at formålet er innen en gitt ramme av omkostninger å dekke et marked så godt som mulig.

Alle disse organisasjoner har et apparat av administrativ art, på det tekniske og økonomiske plan, som forutsetningsvis krever en effektiv, rasjonell og dyktig ledelse. Lederne blir i høy grad «bedriftsledere».

Den administrative ledelse vil ofte være delt i 2 adskilte lag. Det er den valgte ledelse — styre eller direksjon — og det er den daglige ledelse på funksjonærstatus. Det er den siste gruppen jeg vil se på, de mennesker som er knyttet til administrasjonens daglige apparat som eier eller lønsmottaker i vedkommende administrasjon, men som har til hovedformål å lede administrasjonen eller organisasjonen på ett eller annet plan.

Som jeg nevnte, så har det tidligere vært vanlig å fremstille det private næringsliv som organisasjoner med formål å skaffe overskudd, profitt. Etterhvert har man imidlertid måttet erkjenne at selv de mest «hårdkokte» private næringsdrivende også har en mer komplisert målsetting. Så tidlig som i begynnelsen av 40-årene ble det i forarbeidene til en ny svensk aksjelov av 1944 uttalt at

«det nutida aktiebolagets uppgift icke är begränsad till att vara ett instrument för privatekonomisk vinning utan att det — i överensstämmelse med nutida social åskådning — har att fylla en viktig funktion i hele näringslivets och folkförsörjningens tjänst.»

Man har kravet om å tilfredsstillte markedet, man har hensynet til de ansatte i bedriften, til å tilpasse virksomheten samfunnets og stedskommunens sosiale og økonomiske status; så man kan ikke i dag betrakte noen bedrift, hverken i Norge eller i andre vestlige land, som en institusjon som utelukkende har profitt som sluttmaal. På den annen side må det være klart at for det private næringsliv vil profitt eller overskudd være en målestokk for næringsens effektivitet. Hvis det private næringsliv ikke kan legge opp en organisasjon som bygger på lønnsomhetsprinsippet, vil det heller ikke kunne fylla de andre krav som i dag stilles til det private næringsliv.

En rekke av de organisasjonsformer vi har utenfor næringslivet bygger som jeg sa på prinsippene for organiseringen av det private næringsliv. Det har igjen sitt utspring fra bedrifter eiet

av enkeltpersoner eller av en gruppe personer, og hvor eierne samtidig var daglige ledere. Langsamt har imidlertid bildet forandret seg, slik at eieren er kommet i bakgrunnen som daglig leder, og i de store aksjeselskaper har eierne stort sett ikke annen innflytelse enn at de på generalforsamlingen utpeker den overledelse som igjen skal utse og kontrollere den daglige ledelse. «Eiernes» innflytelse i statsbedrifter er enda mer perifer.

Fra en periode hvor næringslivet i stor utstrekning kunne utnytte fordelene i visse naturlige forutsetninger, de såkalte komparative fordeler, det være seg i råvarer, naturkrefter som vannfall, en spesiell dyktighet som norske sjøfolk i shipping, teknisk forsprang som Birkeland-Eydes kvelstoff-lysbue o. l., er vi etterhvert kommet over i en periode hvor disse forutsetninger ikke lenger er tilstede i samme grad. Enkelte bedrifter vil i kraft av tidligere opparbeidete fordeler og kapital for en kort tid ha visse tekniske forsprang, men etterhvert som grunnforskning blir almen, vil også de tekniske forsprang kunne kjøpes av bedrifter som er istand til å organisere det nødvendige økonomiske og tekniske apparat. Vi må se i øynene at de komparative fordeler som vårt land har hatt gjennom sine skoger, sine vannfall og sin skipsfart, etterhvert blir mindre, dels på grunn av tekniske fremskritt, dels på grunn av spesielle politiske tiltak i eget og andre land.

En av våre dyktigste skipsredere, som også leder en stor verkstedsindustri, uttaler i årsberetningen for 1963:

«Men til tross for de gode driftsresultater og konsernets sterke stilling baserer styret sine disposisjoner med en fortsatt vanskelig fremtid for øye, både for verkstedet og skipsfarten i sin alminnelighet. Kun den ytterste teknisk og økonomisk riktige drift vil sikre industriens konkurransevne på lang sikt. Vi satser også på anvendt forskning i våre foretagender, hvilket nødvendiggjør en fortsatt utbygging av staben til lands og til vanns. For å holde stillingen er det nødvendig med den ytterste økonomi sett på bred basis og stor arbeidsinnsats på land og ombord. Det er på verdensmarkedet vi må holde mål i manjevning med de store, rike nasjoner.»

Den konkurranse vi står overfor møter oss da med en utfordring til vår form for organisering av næringslivet og landets administrasjon. Det blir spørsmål om organisering av den menneskelige arbeidskraft på den mest effektive måten.

Det er dette som ligger bak når vi over alt møter overgang til «utdannelsessamfunnet». Hele verden skriker på teknisk dyktige mennesker, folk som kan gå inn i kjernefysikk, atomforskning, elektronisk databehandling, moderne store ingeniøroppgaver. Den enkelte arbeidsplass går over fra å være et sted for utnyttelse av den fysiske arbeidskraft til å bygge på det intelligente menneskets innsats ved bruk av tenkeevne, analyse og syntese. Da melder seg spørsmålet om vårt samfunn i full utstrekning har fulgt med i den enorme utvikling som skjer på det området som heter «arbeidsadministrering», en koordinering av den menneskelige innsats i administrasjon.

Det var i 1885 at den amerikanske ingeniør A. W. Taylor la frem sin epokegjørende analyse av arbeidsoperasjonenes deling. Selv om mange bedrifter hadde praktisert dette før, så var det Taylor som satte det i system og la opp et teoretisk/praktisk grunnlag. Etterhvert er spørsmålet om organisering av arbeidsplassene kommet over i et annet lys, idet man også har funnet ut at det er ikke bare den fysiske kraft som er aktuell å utnytte, men også den menneskelige evne til samarbeid og intelligent, systematisk tenkning, og også evnen til å utvikle det enkelte menneske, dels før det kommer inn i arbeidet og dels på arbeidsplassen, til å bli en dyktig leder.

Det er utvilsomt slik, etter det man kan se også i vårt samfunn, at en rekke næringer har vokst opp i kraft av en dyktig ledelse. Den svenske professor, Torstein Gårdlund, ga for ca. 20 år siden en oversikt over Sveriges industri, hvor spørsmålet var reist om det var så at de rike industrier hadde de store muligheter. Han pekte da på at industriene var blitt rike fordi de hadde hatt dyktige ledere, og at det når som helst oppsto nye bedrifter som fikk forsprang i kraft av dyktig ledelse på ett eller flere felt av virksomheten. Gamle industrier, selv om de hadde en økonomisk solid grunn, gikk ofte tilbake hvis de ikke hadde en effektiv teknisk eller administrativ ledelse.



Et slikt problem holdt for få år siden på å ryste Ford-konsernet alvorlig, men det ble overvunnet ved total nyorganisering.

Næringslivet i bredeste forstand i den vestlige verden i dag er en avgjørende faktor i hele «velferdsstatens» utvikling. Det danner grunnlaget for de økonomiske muligheter politikerne har å boltre seg med når det gjelder en fordeling av «livets goder». Det moderne næringsliv i dag — kan man si — øver større innflytelse på den alminnelige mann enn den katolske kirke gjorde i middelalderen. Men den katolske kirke bygger sitt prinsipp for påvirkning av menneskene på en spesialisert utdanning av ledere av organisasjon og ledere av mennesker. Det moderne bedriftsliv har ikke vært klar over den enorme innflytelse det har, kanskje fordi bedriftene hver for seg ikke betyr så mye. Det har ikke vært stilt de samme krav til den enkelte bedrift som man nå etterhvert ser det er nødvendig å stille til all administrasjon, nemlig topeffektivitet, men samtidig en *full ivaretagelse av den menneskelige faktor*. Det er den sterkeste faktor man har i et velorganisert apparat.

Veksten i den menneskelige viden og erfaring er enorm i de siste 20—25 år, og det ser ut som om tilveksten skjer med en geometrisk stigende hastighet. Det muliggjør etterhvert underleggingen av stadig større erfaringsområder. Det er nok å peke på de moderne telekommunikasjoner, den elektroniske data-behandling, muligheten til etterhvert å få innsikt og erfaring fra hele verdens forskerinnsett, idet forskningen blir mer og mer felles og mindre og mindre eksklusivt knyttet til den enkelte bedrift og det enkelte land. Det er grunnforskningen i hvert fag som har den store betydning. Hvor meget har vi så bygget ut fra grunnforskningen når det gjelder den menneskelige arbeidsinnsats og de som skal lede denne? Kan det gamle administrative pyramidesystem — som er reminisens fra den personlige bedrift — klare oppgaven?

Kravet til oversikt, kravet til viden, kravet til hurtig tilpasning og ikke minst kravet til menneskelig forståelse, umuliggjør for en enkelt person i en større bedrift å ha den fulle oversikt. Langsomt og sikkert har man ute i verden i dag lagt

om fra pyramidesystemet med én på toppen til det som populært kalles «fotballen», nemlig at ledelsen på toppen er en gruppe, en ring, en komité av bedriftsledere, som hver for seg behersker en viktig sektor innen administrasjonen, men som tilsammen dekker de sektorer som har betydning for bedriftens eksistens og utvikling. Avstanden mellom den nominelle toppleder og meddirektørene er ikke så stor når det gjelder å treffe de endelige avgjørelser. Dette fellesskap i toppledelsen forplanter seg nedover i stadig bredere og bredere lag av ledere, med en fordeling av ansvaret, fordeling av myndighetsområdene og også fordeling av risikoen. Her kommer vi da inn på det som må være det essensielle i den moderne bedriftsledelse, nemlig at man undersøker på hvilket lavest mulig nivå, kvalifikasjonsmessig, den enkelte avgjørelse kan treffes. Ved at man forsøker å finne frem til dette selv om det koster både penger og tid for toppledelsen, oppnår man flere fordeler. Man oppnår for det første at avgjørelsene treffes der hvor det er billigst, og man oppnår at hver enkelt medarbeider får den største mulige tilfredsstillende av sin arbeidsinnsats. Den enkelte medarbeider får ikke fornemmelsen av å gå på «tomgang», å være ubrukt. Det er for mange nesten verre enn å være for sterkt utnyttet. Det er blant de mange medarbeidere de store reserver finnes, ikke hos de få på toppen.

Fra den gamle teori med én eier, som allvitende leder av mennesker som man prinsipielt antok ikke var særlig arbeidsvillige, og hvor man brukte en blanding av systemet «stokken og gulroten» for å fremme arbeidsinteressen, er man etterhvert kommet frem til det moderne syn på arbeidsledelse som uttrykkes av Douglas M. MacGregor fra Massachusetts Institute of Technology:

Teorien for den moderne administrasjon er i dag:

1. Administrasjonen er ansvarlig for organisering av de enkelte ledd i bedriftens produksjon. Disse ledd bygger på penger, materialer, arbeidsinstrumenter og mennesker, og disse må alle nyttes fullt ut for å drive lønnsomt.

2. Menneskene i en bedrift er fra naturens side ikke passive eller motstandere av behovet for organisasjon. De er blitt slik på grunn av erfaringer i organisert samarbeid.
3. Mulighetene for utvikling, evnen til å overta og fylle ansvar, beredvilligheten til å innstille seg på et organisert fellesskap, er tilstede i stort sett de fleste mennesker. Det er ikke noe som ledelsen påtvinger den enkelte medarbeider. Det er derfor en oppgave for ledelsen å gjøre det mulig for de ansatte i organisasjonen å finne frem til og utvikle disse menneskelige karaktertrekk best mulig.
4. Den vesentligste oppgaven for bedriftsledelsen er å legge til rette en slik organisert ledelse at medarbeiderne kan nå sine egne mål best ved å rette sine anstrengelser mot et felles mål som er satt for å oppfylle det man kan kalle «bedriftens filosofi».

Kravet til produktivitet blir et avgjørende krav til de deler av næringslivet som vil beherske de tekniske og de finansielle problem, og som vil leve videre i et samfunn fylt av *forandring* og *utfordring*. Produktivitetens største mulighet ligger i at de beste intensjoner settes inn i den delen av virksomheten som er relativt svakest, og at man finner ut det leddet av organisasjonen som ikke følger med i de øvrige ledd. Dette er en av de store utfordringene til ledelsen, og i en rekke tilfelle har det vært den menneskelige innsats på de lavere plan som har vært det svakeste i en rekke bedrifter, på grunn av lite effektiv ledelse.

Det er en vanlig utviklingsprosess for en bedrift at en person med en spesiell evne, en spesiell teknisk kunnen, en spesiell salgsteknikk e. l. klarer å utvikle en liten bedrift som han har startet, til å bli en stor organisasjon. Man skal da omdanne medarbeiderne som er ansatt for å oppfylle visse tekniske behov til å bli *ledere*. Det problemet har vi strevet med i det selskapet jeg selv står som leder for. Vi kommer ut i arbeidslivet som akademikere, f. eks. ingeniører, aktuarer, jurister, leger, siviløkonomer m. v., eller ofte med mindre utdannelse. Man har

svært liten lederutdannelse, og det er få muligheter å få slik utdannelse etterpå.

Hvordan kan vi så bygge opp en lederutdannelse? De fleste vil vel si at «on the job training» vil være hovedsaken, men forutsetningene må da være at også toppledelsen i bedriften har lederutviklingen klart for seg. De kurser som kan følges er — som man vil kjenne til — Administrativt Forskningsfonds Solstrand-kurser, Den Norske Ingeniørforening og Norges tekniske høgskole's seminar i industriell administrasjon og diverse mindre tiltak. Men ofte er kursene en blanding av ervervelse av fagkunnskap og utvikling av ledere. Norsk Produktivitetsinstitutt har gitt en oversikt over slike kurs. Instituttet har nå tatt opp saken på bred basis, ikke minst for å organisere utdannelse av ledere på den praktiske arbeidsplass, et spørsmål som jo drøftes på internasjonal basis. Man må imidlertid si at fremdeles er man i lederutviklingen henvist til selvstudium og sporadiske kurser. Imidlertid er det helt på det rene at uansett hvor mange kurser, skoler o. l. man sender seg selv og sine medarbeidere til, så vil lederutdannelsen i første rekke være et spørsmål om *selvutvikling*. Her kommer det da inn flere momenter: Evnen til å være leder, lystene til å være det, men også den stimulans man må ha for å ville underkaste seg det merarbeidet og den innsats som skal til for å utvikle en dyktig leder. Den stimulans ligger først og fremst i den muligheten man vil få til full innsats og utnyttelse av sine egne evner og arbeidslyst. Det ligger kanskje mer i dette enn i den rent økonomiske stimulans. Det ser vi jo i hele vår politiske ledergruppe.

Innen bedriften må den daglige lederutviklingen bygge på en organisasjonsplan, slik at gruppeledere etterhvert avlastes som saksarbeidere, mer eller mindre etter behovet. Organisasjonens effektivitet nettopp på dette punkt må følges, omprøves og ajourføres. Selve organisasjonsplanen må være elastisk og gi plass for særutvikling, fordi man tross alt må tilpasse planen til menneskene i bedriften. En personalutvelgelse kan ikke forutse utviklingen i årtier fremover. Det er mer vunnet ved

slik tilpassing som gir hver enkelt den beste utnyttelsesgrad enn «nedfrysing» fordi en og annen ikke utvikles etter det «fastlagte skjema».

Ledere i dag har under sin utdanning hatt liten anledning til å utvikle seg til å bli ledere. Har så ledere i morgen noen slike muligheter? Jeg tror at hvis man går igjennom vår skoleutdanning, våre pedagogiske seminarer med videre, så vil man kunne konstatere at det ennå er kommet lite inn i grunnutdannelsen som skulle føre frem til lederegenskaper og klarhet om dette. Man har i vårt land satset på grunnutdannelsen og den brede, demokratiske skole. Det er selvfølgelig av fundamental betydning med en bred, demokratisk og kulturell almenutdanning, og det er også ett av de viktigste elementer for lederutviklingen. Men jeg tror at allerede på et meget tidlig tidspunkt, og ihvertfall i gymnasiet, på universitetene og høyskolene, i de tekniske fagskoler o. l. vil det være nødvendig med en sterkere tilretteleggelse av de grunnleggende elementer for lederutdannelsen, f. eks. noe mer undervisning i mellommenneskelig samarbeid, psykologi m. v. Her kan man heller ikke unngå å komme inn på den moderne forsknings fremskritt når det gjelder vår viten om det menneskelige adferdsmønster, bl. a. i en organisasjon. Det er nødvendig at voksne, de som er i ledelse i alle former for administrasjon, får adgang til etterutdanning, slik at man ikke får den konstante generasjonskamp — de unge som ikke blir forstått av de eldre, og de eldre som står imot utviklingen og dermed demper ned ekspansjonstakten.

Et eksempel på en systematisk tilrettelagt trening for lederoppgaver er det utdanningsprogram som brukes i Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration i Pittsburg. Der sier man at den fremtidige leder på topp-planen må være en kombinasjon av den store forretningsmann, den generelle administrator og den vitenskapelige forsker. Hvor får man en slik mann fra? Svaret gis i studieplanen for den nevnte høyskole. Skolen er ganske liten, med plass til 125 studenter og 35 professorer — som de fleste andre høyskoler i Amerika er den privatfinansiert. Den bygger

på en studieplan med en grundig skolering i grunnfagene, da først og fremst matematikk og statistikk. Man lærer data-behandling og integrert «decision making». Videre gjennomgår man alle tenkemønstrene, hvordan mennesket arbeider i en organisasjon, samarbeid med banker, pengeverdenen, markedet, foreninger, politikk og vitenskap. For å skaffe den nødvendige bakgrunn, er det et bredt grunnlag som spenner over alle sektorer av psykologi og samfunnsforskning. Man forutsetter at den fremtidige toppleder neppe kan være mer enn i 20 år, mot 40 år nå. Videre sier skolens folk at det ville være nødvendig for å kunne holde seg på toppen at man hvert 4. år går ut av arbeidet og går tilbake til universitet eller høyskole. Den mann som i fremtiden kommer til å bety noe er ikke den mann som har erfaringene, men den mann som har *viten*.

Må fremtidens ledere være fagutdannet på slike områder som f. eks. EDB? Det er neppe nødvendig. Den mannen som kjøpte en automobiler i 1910 måtte vite utrolig meget mer om automobiler enn den mannen som kjøper bil i 1964. Lederen av en bedrift med automatisering f. eks. på kontorteknikkens område, bør kjenne de underliggende prinsipper, men behøver neppe å vite noe særlig om selve mekanismen, og han vil ha større behov for å vite utviklingstrenden for elektronisk databehandling, enn å vite hvordan selve databehandlingen foregår. Men grunnprinsippene er gode å ta med, f. eks. 2-tallsystem o. l. for å fastslå mulighetene og begrensningen. Det vil være et større behov for bedriftsledere som kan tenke systematisk, arbeide effektivt og forstå organisasjonen som et sammensatt, dynamisk system, hvor mennesker og maskiner skal samarbeide i en integrasjon. Det er derfor sannsynlig at bedriftsledere på toppplanet vil måtte rekrutteres fra grupper som kjenner matematisk statistikk, økonomi, kanskje servomekanikk og psykologi, og det som skal til for å bygge opp det menneskelige samarbeid. Vi har ikke noe slikt gjennomarbeidet utdannelsessystem for ledere hos oss. Vi vet heller ikke om det blir tilgang på lederemner. I «Bedriftsøkonomen» nr. 4 — 1964 sier en artikkelforfatter om utdannelsen av lærerpersonell til EDB-undervisning ved høyskoler og universitet:

«Spesialistutdannelsen utgjør dessuten bare en del av den EDB utdanning som bør finne sted ved disse undervisningsstedene. Det vil også foreligge et gjennomgripende behov for oppdragsgiverutdanninge.

Nå er det slik at rekrutteringen av lærerpersonell ikke vil være noen enkel sak, folk med matematisk bakgrunn f. eks. er absolutt mangelvare.»

Også når det gjelder ledere på det lavere plan, for grupper og avdelinger, mangler vi en klar og entydig utdanningsbakgrunn, men etterhvert må man regne med at dette spørsmål blir tatt opp. Som nevnt har Norsk Produktivitetsinstitutt nedsatt et utvalg som skal utrede hele spørsmålet, og det er å håpe at man snarest mulig finner frem til det nødvendige opplegg for utdanninge, og også den basis som denne utdanninge må bygge på.

Det må være en selvfølge at når det gjelder ledere i næringslivet, så må lederen være en dyktig forretningsmann. Han må ha evnen og viljen til å treffe de forretningsmessige riktige disposisjoner og til å se fremover. For at han skal kunne gjøre dette, må også organisasjonen være så godt oppbygget at lederne ikke behøver å engasjere seg for meget i kontrollarbeid på alle felter innen organisasjonen, altså slippe å se bakover.

De prinsipper som er nevnt er imidlertid felles og generelle for det meste i administrasjon av teknisk og økonomisk art. I alle organisasjoner hvor det skal være et samarbeid mellom mennesker og mellom mennesker og maskiner for å oppnå de mest effektive resultater, enten det skal være for å oppnå lønnsomhet i en privat bedrift, for å tilfredsstille et marked i et forsikringsselskap, eller for å underbringe fylkets syke og nødlidende under en sykehusadministrasjon, så er det her et spørsmål om en organisering av administrasjonen for samarbeid. Alle former for administrasjon består i å lede og å organisere samarbeidet mellom forskjellige grupper mennesker, mennesker som ofte har et vesensforskjellig arbeid innen samme oppgave. Man kan tenke seg kjøkkenpersonale, sykepleiere, leger, økonomer innen en sykehusadministrasjon, man kan tenke seg kroppsarbeideren, formannen, kontorfunksjonæren, selgeren

innen en mekanisk bedrift e. l. Alt dette skal koordineres på en slik måte at man oppnår den største produktivitet under de krav som må stilles til en moderne bedrift av enhver art, og produktiviteten må gjelde enten bedriften har profitt som mål, eller den er en ren serviceorganisasjon. De administrative organisasjoner som satser på denne moderne oppfatning og utnytter de kraftkilder som ligger i mennesket når det gjelder samarbeidet innen en organisasjon for å fylle dens mål, vil få en komparativ fordel i lang tid fremover. De vil ha sjanse til å bestå, ved å tilpasse seg den stadige forandring som vårt samfunnsliv er underkastet.