

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1993

**VERDISKAPING, SYSSELSETTING
OG VELFERD
– Hvem tar ansvaret for fremtiden?**

av

Svein Aaser

konsernsjef i Hafslund Nycomed AS

og president i Næringslivets Hovedorganisasjon



Norges Handelshøyskole

VERDISKAPING, SYSSELSETTING OG VELFERD – Hvem tar ansvaret for fremtiden?

av
Svein Aaser
konsernsjef i Hafslund Nycomed AS
og president i Næringslivets Hovedorganisasjon

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 27. september 1993

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 fødselsdag den 26. september.

INNHALDSFORTEGNELSE

	Side
Innledning	7
Paradigmeskifte/perspektivskifte	8
Hvem tar ansvaret for fremtiden?	11
Fokusskifte mot verdiskaping	14
Hvor er ungdommen	16

INNLEDNING

Jeg nekter å tro at det er tilfeldig at jeg overtar denne talerstolen etter Dan Børge Akerø som var her i fjor. Underholdning er i sentrum for folks oppmerksomhet, – og er blitt storindustri.

Tidligere var brød viktigere enn sirkus. Så ble det brød og sirkus. Nå er det bare sirkus. Vi tar brødet for gitt. Eller rettere sagt vi har tatt det for gitt for lenge. Med 200.000 arbeidsledige, manglende økonomisk vekst og en svært uoversiktlig og urolig internasjonal situasjon, er det heldigvis stadig flere som innser at faktorenes orden ikke er likegyldig. Brød må bakes før det kan spises. Verdier må skapes før de kan fordeles.

Vi har hatt det så godt så lenge i dette ressursrike landet at vi har glemt hva som er grunnlaget for den enkeltes velferd og trygghet. Vi har hatt det så godt at vi trodde vi ikke lenger behøvde å ta hensyn til sammenhengene mellom verdiskaping, forbruk og fordeling. Vi trodde også at vekstens innhold er likegyldig, – at vi kunne erstatte svette og konkurransevne ved å pumpe olje og leve på grunnrente. Som pappagutter fra beste vest har vi kunnet bruke og forbruke verdier uten interesse for hvordan disse verdiene ble skapt og vedlikeholdt.

Når 6 av 7 ansatte arbeider i sektorer som ikke er konkurranseutsatt, men hvor hovedfokus er på bruk og fordeling av overførte midler, er det vanskelig å skape forståelse for enkle økonomiske sammenhenger. De stemmer rett og slett ikke med den enkeltes oppfatning av sin egen konkrete virkelighet. Vi har skapt grobunn for holdninger og en kultur som gjør det vanskelig å lykkes. Vi liker ikke vinnere. Dette kan slå forskjellig ut.

Folk liker f.eks. at noen vinner i Lotto eller at vi vinner i fotball, men vi har vanskelig å fordøye at fotballspillere – eller professorer – skal tjene store penger. Det er nok dette som er bakgrunnen for følgende Østfoldhistorie:

- “Er’ente gærnt at noen fotballspillere skal tjene over ti ganger så mye som en professor i språk?”
- “Nei, det syn’s je’ ente. Jeg kan’ke tenke at 50.000 mennesker vil juble over en forelesning i spansk.”

Jeg har fire budskap som jeg ønsker å formidle til dere idag.

Det første er:

– **Behovet for forpliktende samarbeid**

Hva vi enn gjør, som enkeltindivider eller som samfunn, – i dag er ikke tiden hvor vi bør stå alene.

Vi lever i et perspektivskifte hvor nye utfordringer stadig krever helt nye løsninger. Aldri har behovet for overnasjonalt samarbeid vært større.

Det andre budskapet er:

– **Behovet for ansvarlig lederskap**

Hvem tar i dag ansvaret for fremtiden? Valget og valgkampen har vist hvordan kortsiktighet og sektorinteresser får dominere på bekostning av fellesskapets interesser. Samtidig vokser mistilliten til samfunnets autoriteter. Foran dagens utfordringer nytter det ikke å snakke folk etter munnen. Det nytter heller ikke med forlokkende illusjoner og drømmerier. Det kreves evne til å stake ut kurs, lede vei og ta ansvar.

Det tredje budskapet er:

– **Større fokus på økonomisk verdiskaping**

Uansett om utfordringen heter manglende vekst, arbeidsløshet eller miljødeleggeringer finnes det kun én retning ut av vanskelighetene. Vi må sette tæring etter næring. Vi må skape verdier før de fordeles. Bærekraftig utvikling forutsetter at vi ikke i dag bruker fremtidige generasjoners inntekter og verdier.

Det bringer meg over på mitt fjerde budskap:

– **Behovet for nytenkning og ungdommelig pågangsmot**

Og da blir spørsmålet: *Hvor er dere? Hvor er ungdommen? Hvor er deres radikale engasjement og deltagelse. Deres evne til å skjære igjennom og sette nye ting på dagsorden. Fremtiden ofres på 68-generasjonens alter og ungdommen lar seg lede og forføre. Deres engasjement er blitt oppfanget av kanaler som vil bevare det bestående, som vil beholde overføringene og bruke andres midler. Hvor er protesten og opprøret mot det overfladiske og populistiske narrespillet?*

PARADIGMESKIFTE/PERSPEKTIVSKIFTE

Det dramatiske som er i ferd med å skje, er at det norske samfunn som lenge har kunnet leve isolert, i periferien av Europa, i praksis som et øyrike beskyttet av hav og likesinnede naboer, i dag integreres stadig sterkere inn i det internasjonale samfunn.

Når Lars Korvald i sin tid konstaterte at "Norge er et land i verden", vakte det voldsom oppsikt. Dobbeltheten i utsagnet ga det enorm kraft. Selvfølgelig er vi et land i verden, en del av den samme verden, men vi verken handler eller tenker som om vi er det. Vi erkjenner det ikke.

I dag er det ingen tvil: Norge er blitt et land i verden. Vi føler alle at vi står overfor en ny tid hvor nye utfordringer krever nye svar. Men vi frykter endringene. Når vi ser rundt oss, ser vi en verden i

oppbrudd. På stadig flere områder har gamle sannheter mistet sin gyldighet. Og felles for den nye tid er at de nye utfordringer ikke kan møtes om vi står alene.

– Internasjonale politiske rammer

Nasjonalstatens rolle svekkes til fordel for større regionalt samarbeid både i Europa, Asia og Amerika. Berlinmurens fall har endret hele den internasjonale politiske dagsorden, og ført til ustabilitet både i markedsutviklingen og nye sosiale press på tvers av landegrensene. Et svekket Tyskland er blitt sentrum i Europa. Det tidligere Sovjetunionen er i oppløsning, mens USA fremstår som eneste supermakt.

Hvor skal Norge i dag finne sitt ankerfeste? Vår tids utfordringer, enten det gjelder valutautvikling, miljø-ødeleggelse eller folkeforflytting, krever forpliktende samarbeid mellom nasjonene. Hvem skal være våre partnere?

– Økonomisk og finansiell integrasjon

Tall for handelsutvikling og økonomisk vekst viser øket gjensidig avhengighet mellom nasjonene. Norge er mer avhengig av internasjonal handel enn de fleste andre nasjoner. GATT og andre internasjonale spilleregler er derfor spesielt viktig for oss. Vi ser tilløp til økende proteksjonisme, og norske bedrifter er allerede blitt rammet. Står vi alene reduserer vi vår evne til påvirkning. Vi reduserer vår selvråderett.

Finans- og kapitalmarkedene er blitt globale og uten regelverk og rammer. Jungelens lov hersker. Årsakene er ny teknologi, integrerte økonomier og Bretton Woods-systemets fallitt.

I dag flyter vi på en sterk krone. Men hva vil skje når Tyskland igjen har fått fotfeste og Irak har begynt å selge olje? Vår økonomiske stabilitet baserer seg alene på oljepris og dollarkurs. Er dette ansvarlig politikk når vi ser de siste 20 års utvikling?

– Miljøutfordringen – en forandringskraft

Jordens ressurser er begrenset og ny kurs må staves ut for å skape en utvikling som også ivaretar fremtidige generasjoners behov. Stikkord er bærekraftig utvikling. Miljøbevegelsen har fortjenestefullt satt søkelys på rammer og problemer, men kan oppfattes som virkelighetsfjerne i sine anvisninger av løsninger. Industri og næringsliv er ikke problemet, men en viktig del av løsningen. Kanskje må vi endre vår måte å måle vekst både i samfunn og bedrifter? BNP gir ikke lenger relevant uttrykk for det vi higer etter. Vi må internalisere nye eksternaliteter. Dvs. vi må gjøre det lønnsomt å gjøre de riktige tingene – også på miljøsidene. Men heller ikke dette kan vi gjøre alene.

– Teknologeutviklingen

Det grenseløse samfunn er blitt en realitet. Vi ser det hver dag gjennom våre TV-apparater og parabolantenner, i produktene som omgir oss og i den offentlige debatten. Utviklingen kan ikke skrues tilbake, den må mestres. Kun de samfunn som gjør sine innbyggere i stand til å mestre teknologien vil kunne ivareta sine verdier og drømmer. Vi er et marked på 4 mill. innbyggere. Hvordan skal vi kunne opprettholde spisskompetanse, innsikt og oversikt uten gjennom et samarbeid med andre.

– Vekst og sysselsetting – modellene har raknet

Nærmere 200.000 er i dag arbeidsledige i Norge, 35 millioner i OECD, 10% av arbeidstyrken oppleves som byrde og ikke som deltager i verdiskapingen. Vi ser at selv med økonomisk vekst vil arbeidsløsheten stige. Økonomisk vekst alene vil ikke løse ledighetsproblemene. Det er mange grunner til det. La meg nevne tre:

1. Arbeidsmarkedet fungerer for dårlig. Tariffsystemer, sosiale ordninger og regelverk må i større grad forenes for å trekke folk over i arbeidslivet. Personlig har jeg flere eksempler på mennesker som foretrekker å jobbe svart og heve arbeidsledighetstrygd, fremfor å gå inn på det ordinære arbeidsmarkedet. Dette burde være et varsko om at system og holdninger undergraver våre muligheter til å få ned arbeidsledigheten.
2. Rammebetingelsene fremmer ikke fornyelse og omstillinger. De sporer ikke til vekst innen områder med stort potensiale. Tvert imot brukes det store ressurser for å bremse mot omstilling og låse fast foreldede næringsstrukturer.
3. Arbeid må redefineres. Det er ingen grunn til at mye av det arbeid som gjøres utenfor det regulære arbeidsmarked ikke skal verdsettes og belønnes som arbeid.

Så lenge vi lever i et samfunn hvor det å leve et meningsfylt liv til de grader er knyttet til det å arbeide, må vi tenke nytt om vi skal bevare velferdssamfunnet.

– De som forfekter gamle løsninger undergraver våre muligheter og vår velferd.

Dersom vi ikke er villige til å se realitetene i øynene og møte utfordringene på virkelighetens premisser, vil vi istedet bli offer for utviklingen. Vi stiller uforberedt i de virkelige slagene. De bærer et stort ansvar som stadig og uten opphold tildekker reelle utfordringer og valg gjennom konsekvent å fylle dagsorden med avsporinger og bevisst feilinformasjon. Vi må sammen forsøke å forstå hvilke drivkrefter som faktisk påvirker dersom vi ønsker å sikre våre sær-

norske verdier. Det er f.eks. ikke spesielt ærlig å si at man er for internasjonal solidaritet når man i praksis utviser sterk nasjonalisme. Eller si at man er svært opptatt av vår selvvråderett når man i praksis undergraver alle instrumenter som gjør at vi faktisk kan få styring over våre verdier og våre ressurser. Eller si at man er demokrat når man ikke vil akspetere et folkeflertall, men vil lage A og B-kategorier av velgerne. Det siste minner jo om rester fra et samfunnssystem som jeg trodde vi hadde forkastet.

Det er noe prinsipløst og trangt over den norske debatten satt opp mot disse utfordringene. Vi ser liksom verken perspektivene eller vårt eget beste.

Hvordan skal vi møte fremtiden?

HVEM TAR ANSVARET FOR FREMTIDEN?

Vår tid skriker etter ansvarlig lederskap. Vi trenger ledere som viser handlekraft, ansvar og lederskap i en tid i endring? Hvor er disse lederne?

– Stortingsvalgets erfaringer og partienes spill

Jeg er dypt bekymret over partienes og politikernes arbeidsbetingelser. Når det ikke er politisk lønnsomt å gjøre nødvendige valg, tenke langsiktig og helhetlig, er det noe ved dagens demokrati som ikke fungerer. Valgkampen viste en kortsiktighet og et taktisk spill som ikke fremmer det norske folks interesser. Hvordan skal demokratiet fornyes slik at det gir makt til folket og styringsevne til landet? Det finnes flere forslag til hvordan vårt demokratiske system kan forbedres. Det er ikke min oppgave å an vise løsninger. Men jeg er forundret over at dette er en ikke-debatt og et tabubelagt område blant politisk folkevalgte som selv har behov for nye verktøy i et demokrati preget av massemedia, særinteresser og fragmentering av beslutningsprosessen.

– En kamp mellom generasjoner – skriftemål fra 68-generasjonen

Et av de områder hvor dette manglende ansvar fra politikernes side er alvorligst, kom sterkt frem under valgkampen: Underskuddet på statsbudsjettet vokser kraftig til tross for at vi pumper olje som aldri før. Vi har bare to valg. Enten må underskuddet reduseres – det vil i praksis si redusere de offentlige utgifter – eller så må noen til slutt betale regningen.

For å betale må vi da enten låne penger og skyve kostnader og gjeld over på fremtidige generasjoner, eller vi kan øke skattene og undergrave dagens arbeidsplasser.

Allerede nå øker vår felles gjeld med 150 millioner pr. dag. Det er forståelig at vi i en omstillingsperiode har øket gjelden på denne måten. I Statsbudsjettet for 1990 uttalte daværende Finansminister Berge at det var nødvendig å svekke statsbudsjettet midlertidig, på kort sikt for å komme gjennom en omstilling av norsk økonomi. Nå må vi ut av den "midlertidige perioden". Eller er vi villige til å ofre fremtidige generasjoners velferd til fordel for høyt forbruk og store overføringer i dag? Vil vi kunne se våre barn inn i øynene og si at vi tok ansvar?

Alternativet, å øke dagens skatter, vil gi et kostnadspress som vil frata enda flere bedrifter konkurranseevne. Jeg minner om at vi har mistet 200.000 arbeidsplasser i næringslivet allerede. Og det bare på 10 år. Hovedsakelig pga. for høyt kostnadsnivå. Er det noen grunn til å gjenta det eksperimentet?

– Næringslivet – mål eller middel?

Næringslivet blir av mange sett på som en særinteresse. Under valgkampen gikk Nærings- og energiminister Finn Kristensen ut med en tiltakspakke for å lette avgiftene for norske bedrifter. Straks var Forbrukerrådet og andre på banen. Nå fikk det være nok av gavepakker til næringslivet – nå var det forbrukernes tur.

Men dere vet jo – og alle ansvarlige instanser burde vite – at det er forskjell på investeringer og forbruk. Støtte til næringslivet er investeringer i verdiskaping, arbeidsplasser og velferd. Det er slike investeringer som gjør det mulig i neste omgang å bedre forbrukernes kjøpekraft.

Vi må som bedriftsledere delvis ta ansvaret for at næringslivet ikke automatisk oppfattes som motor for velferd og trygghet. Vi har i stor grad vært oss selv nok og latt samfunn, politikk og dialog med opinionen vært et nedprioritert område for bedriftsledelsen. Det lengste vi er kommet til, er å ansette informasjonsdirektører for ikke å få for mye bry med omverdenen. Dette har bidratt til å skape et bilde av bedriften som en hard og kald organisasjon hvor alt er innrettet mot profitt.

Men profitt er ikke noe mål alene. Verken for den enkelte eller for bedriften. Profitt er et mål på hvordan du motiverer og inspirerer dine medarbeidere, hvordan du utnytter kapitalutstyret og hvordan du strategisk og organisatorisk har evne til å utnytte tilgjengelige ressurser. Derfor er bedriften en spennende og utviklende arbeidsplass. Den gir rom for mellommenneskelig vekst og utfoldelse. Profitt er resultatet av god innsats og bedriftenes verdiskaping er det viktigste grunnlaget for velferdsamfunnet.

Næringslivet er derfor ikke noe mål i seg selv. Det er et middel både til personlig utvikling og et middel for å bedre levestandard og velferd.

– Den nye adelen

Det norske samfunn har utviklet seg til et konserverende samfunn. Fra å være en av Europas fattigste nasjoner i begynnelsen av dette århundret, er vi blitt svært rike – svært fort. Som alle nyrike er vi redd for å miste det vi har. Vi kjemper for å ivareta status quo - vi er blitt redde for forandring. I en verden i omveltning er dette holdninger som undergraver vår evne til å møte fremtiden.

Ta EF-saken. Tilsynelatende skapes det kamp mellom to ulike verdisyn når det gjelder vår nasjonal arv. På den ene side har man de som vil bevare våre tradisjoner, våre verdier og ressurser. På den annen side har man de som ikke er så opptatt av det, men tenker mest på de økonomiske konsekvenser av et medlemskap eller ikke. Dette er etter mitt skjønn å føre folk bak lyset.

Alle, nesten uten unntak, har som mål å ivareta mest mulig selvråderett, kontroll over egen fremtid og egne ressurser samt bevare de norske særtrekk og verdier som er livskraftige.

Realiteten som sjelden kommer frem i debatten, er at man sloss om hvilke *virkemidler som er best egnet for å nå disse mål.*

Det paradoksale er at det ofte er de krefter som sier seg mest opptatt av å bevare særtrekk, kultur og nasjonale verdier som faktisk legger oss mest åpne for det internasjonale samfunns lunefulle vinder. Av redsel for forandring motarbeider slike krefter de nye verktøy og virkemidler som må utvikles for å nå de mål vi alle er enige om. De fratar oss evnen til å møte verden slik den er, og fyller dagsorden med å overbevise oss om at vi kan fortsette som før. Og de kaller seg ofte radikale? I min studietid kalte vi slike krefter for reaksjonære.

Kanskje det er så enkelt at det disse miljøer gjør er å kjempe for sine egne svært kortsiktige interesser? Kanskje vi har fått en ny overklasse i Norge som lever av høye skatter og store overføringer til seg selv og som sier og tror de gjør det i folkets interesse. Er det kanskje slik at mange av partiene etter hvert er blitt talerør for slike særinteresser? Hvem skal da tenke langsiktig, tenke helhet og utøve lederskap?

– Behovet for lederskap

Det er i vanskelige og omskiftelige tider det kreves gode ledere. Når vi seiler i medvind og har solen i ryggen kan alle være kapteiner og verdensmestre. Det er når vinden snur at vi ser forskjell på lederegenskaper.

Her vil jeg gjerne få slå et slag for norske bedriftsledere. Da det blåste som verst på 80-tallet ble vi avfeiet som ansvarsløse og udugelige. Det var ikke måte på hva galt vi gjorde.

Det er sikkert riktig at vi ikke alltid tok riktige avgjørelser, men mitt hovedintrykk etter å ha reist rundt og møtt ledere over hele

verden – er at norske ledere er blant de beste i Europa. De er nøkterne, ansvarlige og med stor personlig integritet. Men vi må bli enda mer internasjonalt rettet – og vi må kontinuerlig forbedre oss.

Min påstand er derfor at næringslivet og dets ledere i stor grad vil angi retning og bidra til å fylle tidens skrikende behov for lederskap, men næringslivets ledere kan på ingen måte gjøre jobben alene.

Som folk flest har næringslivet behov for stabilitet og trygghet. Vi har behov for at det skapes en viss orden i omgivelser i sterk endring. Det betyr at vi ønsker, som folk flest, større grad av helhet og sammenheng i politikken. Og at vi derfor krever større langsiktighet og ansvarlighet. Vi må ta større hensyn til virkelighetens verden. Det er ikke nok å gjøre det politisk mulige. Lederskap betyr å gjøre det politisk nødvendige.

Det første vi som samfunn må gjøre er å foreta et gjennomgripende fokusskifte. Et skifte som vil gi grunnlag for holdningsendringer.

FOKUSSKIFTE MOT VERDISKAPING

– Nødvendigheten av fokusskifte

Vi er som samfunn betraktet nødt til å foreta et fokusskifte. Fra fordeling til verdiskaping. Fra produksjonsorientering til kundeorientering, merverdi og foredling.

Det betyr ikke at vi ikke skal beholde grunnverdier som sosial rettferdighet, solidaritet osv. Men det betyr at vi må legge minst like stor vekt på å skape verdiene som på at de skal fordeles rettferdig. For mye av den fordelingspolitikken som har vært ført, har vært et slags rituale uten interesse for om den i praksis har ført til et bedre samfunn. Ofte er det kanskje det motsatte som har skjedd.

Det er lett å forstå at vi i Norge både har holdninger og institusjoner som setter fokus på fordeling fremfor verdiskaping. Det finnes få – kanskje ingen – land i verden som har et sterkere ressursgrunnlag pr. innbygger enn Norge.

Verdiene kan tas rett ut av den norske naturen. Verdiskaping er noe vi har kunnet ta for gitt i etterkrigstidens Norge. Hos myndighetene har dette gitt grunnlag for en kultur som har fokusert fordeling fremfor verdiskaping. I næringslivet har det ført til fokus på produksjon og prosesser, fremfor på kunde og marked.

For sterk fokusering på kortsiktig fordeling har gitt grobunn for unødvendige motsetninger, kamp mellom særinteresser og kravmentalitet. Stilt overfor en ny konkurransesituasjon fremstår de langsiktige fellesinteressene stadig tydeligere. Vi må samarbeide om å skape flere økonomiske verdier.

– Hva er verdiskaping?

Verdiskaping er å skape merverdi utover den innsats og de ressurser som settes inn. Merverdi brukes for å tilfredsstille ulike behov. Behovene er mangfoldige og subjektive og gir uttrykk for ulike holdninger og verdioppfatninger. Langt fra alle verdier omsettes i et marked og kan måles i kroner og øre.

Verdier skapes i hele samfunnet – i hjem og på arbeidsplasser, i skoler, sykehus og bedrifter. Uavhengig av livssituasjon nyter vi alle godt av denne verdiskapingen. For samfunnet er det den samlede verdiskapingen som danner grunnlaget for velferdsnivået.

Vi må derfor innrette oss slik at summen av verdiskaping, både privat og offentlig, blir størst mulig. Dette stiller krav til effektiv utnyttelse av begrensede ressurser uansett hvor verdiene skapes.

Det er imidlertid én avgjørende forskjell mellom verdiskaping i næringslivet og verdiskaping i den offentlige sektor. Offentlige ytelser er ikke selvfinansierende. De må betales gjennom inntekter som er opptjent i næringslivet. Dette reduserer ikke verdien av det arbeid som utføres i offentlig sektor, men gjør offentlig verdiskaping økonomisk avhengig av et lønnsomt næringsliv. Hvert år er det behov for flere hundre milliarder kroner for å ivareta den offentlige verdiskapingen.

Næringslivet skaper egne inntekter gjennom salg av produkter og tjenester i markedet. Høyere verdiskaping i næringslivet gir grunnlag for høyere skatte- og avgiftsinnbetalinger fra bedriftene, ansatte og eiere og dermed rom for en styrket offentlig sektor. Næringslivets verdiskaping er derfor i stor grad en økonomisk verdiskaping, og lønnsomhet er målet på bedriftens evne til å skape økonomiske verdier.

NHO har illustrert dette gjennom samfunnsregnskap som er laget for mange av sine medlemsbedrifter. Det viser hvilken betydning bedriftenes verdiskaping har for den norske velferden.

– Hvordan sikrer vi økt verdiskaping?

I NHO har vi laget en strategi for økt verdiskaping som peker på hvordan vi skal få fart på Norge. Hvilke sammenhenger er viktige og hvordan er rolle- og ansvarsdelingen.

Her peker vi på behovet for et fokusskifte, vi viser at verdiskaping er et resultat av samspillet mellom offensive bedrifter og produktive. La meg kort gi noen innblikk i innholdet i denne strategien.

Det er bare bedriftene som skaper økonomiske verdier. Ikke NHO, NHH eller de politiske partier. Vi er kun bakkemannskap og støtteapparat for bedrifter som hver dag jakter på resultater i en beinhard konkurranse.

Det er bedriftenes rolle og hovedoppgave å ivareta behovet for økonomisk verdiskaping. Store nasjonale oljeinntekter og mangel

på politisk disiplin har lagt grunnlaget for en politikk som gjorde det lønnsomt for mange bedrifter å søke offentlig støtte og særvilkår fremfor å skjerpe sin markedsorientering og å ta nye konkurranseutfordringer. Slike bedrifter skaper ikke de økonomiske verdier samfunnet har behov for i en verden der konkurransen om kundene stadig blir hardere.

Økonomisk verdiskaping fordrer "offensive bedrifter", som aktivt møter endrede forutsetninger og utnytter nye muligheter, og som viser nødvendig lønnsomhet. En strategi for økonomisk verdiskaping må ta utgangspunkt i slike bedrifters virkelighet og erfaringer. Hvordan skaper de verdier? Hvordan mestrer de markedsendringer og økt konkurranse? Hvilke rammebetingelser er kritiske og hva kan andre bedrifter lære?

Vi har plukket ut følgende 6 områder bedriften må ha et bevisst og aktivt forhold til dersom den ønsker å utvikle seg i en åpen konkurransesituasjon:

1. Fokus på kunde og marked
2. Resultatorientering
3. Strategisk bevissthet
4. Ledelse og lederskap
5. Menneskelige ressurser
6. Innovasjon og forandringsevne

Med utgangspunkt i offensive bedrifters behov, må norske myndigheter derfor skape "produktive rammebetingelser", som understøtter langsiktighet og belønner evne og vilje til økonomisk verdiskaping. I dag er mange av våre rammebetingelser uproduktive. De slår ofte hverandre ihjel eller de belønner samfunnsaktører som er minst dyktige og minst nyttige for fellesskapet. Signaler og tiltak som fremmer kortsiktighet må erstattes av en helhetlig næringspolitikk og klare rammer for offentlig engasjement.

Har vi i dag en økonomisk politikk som fremmer effektiv bruk av investeringer og ressurser i alle deler av samfunnet? Får vi nok igjen for pengene vi bruker? Gjør vi det enklere for norske bedrifter å skape økonomiske verdier?

HVOR ER UNGDOMMEN?

Hvordan skal vi make dette fokusskifte? Hvor skal fornyelsen komme fra?

Jeg husker fra min tid som student ved NHH. Vi hadde en glimrende foreleser, Toralf Rafto, som søkte om professorat og fikk motbør fordi hans teoretiske basis ikke var like akademisk fullverdig som konkurrentenes. At hans evne til inspirasjon og kunnskapsoverføring var så stor at hans forelesninger bugnet over av

entusiastiske studenter, var av mindre interesse for de styrende organer. Det ble iverksatt brede protestaksjoner og presset ble så stort at søknaden ble revurdert og førte til at Rafto fikk et professorat.

Toralf Rafto ble den første "studentinnsatte" professor i Norge. Jeg sier ikke dette fordi det er et mål at studenter skal gjøre opprør. Men det illustrerer noe av forskjellen mellom min studenttid og deres.

Visst studerte vi og la planer for fremtiden, men vi var ikke bekymret. Vi følte oss ikke utrygge. Det var klart vi skulle få jobb. Fremtiden var jo skapt for oss som tok høyere utdanning. Kanskje det var dette som ga oss kraft, pågangsmot og vilje til forandring.

Det er alvorlig dersom dere, dagens ungdom, pga. utrygghet for fremtiden og jobbsituasjon ikke våger eller evner å bli aktive pådrivere for at verden skal bli bedre og tryggere. Dere skal jo både endre og bygge videre på det samfunn dere arver.

Dette er en oppgave som hver ny generasjon må ta på seg. Gjenoppdage hvilke tradisjoner og verdier som har livets rett, forkaste strukturer og instrumenter som ikke fremmer nødvendig forandring og gjenskape nye mer effektive verktøy.

Jeg savner dagens unge opprørere. Jeg vet at noen av dere engasjerer dere i politiske partier, andre i organisasjoner, f.eks. på miljøfronten. Men mange av disse ungdomsmiljøene er i dag ufarliggjort og institusjonalisert. Fanget inn i de gamle idéer og strukturer. De mener seg radikale, mens de faktisk kjemper for å bevare det bestående. Steinar Hansson i Dagbladet hadde en god kronikk i august hvor han beskrev de radikales dilemma. Vil man drømme om og arbeide for verden slik den var i går, eller skal man kjempe for å forme den for morgendagen?

EF-debatten er et eksempel. Et forpliktende EF-samarbeid fremstår i dag som det mest seriøse og troverdige politiske instrument for å få styring over fremtiden. Men den norske debatten dreier seg jo ikke om hvordan dette instrumentet skal brukes og formes. Vi bruker energi på å diskutere om vi liker eller ikke liker det vi tror EF er og skal bli. Hvor er ungdommens røst i dette som kanskje er den viktigste offentlige debatt på flere tiår?

All positiv endring forutsetter at man ser sammenhenger og erkjenner hvor man er før man begynner å gå. Det er her jeg etterlyser deres engasjement. Velutdannet ungdom, med interesse for og innsikt i samfunnsutviklingen, må delta mer aktivt for å sette dagsorden.

Hvordan skal vi forene vekst og miljø? Hvordan skal vi innrette oss for at det skapes arbeidsplasser? Hvordan skal vi sikre verdiskapingen som er nødvendig for å sikre velferdsstaten? Hvordan skal vi organisere oss for å utnytte våre ressurser bedre og ikke

overlate regningen til kommende generasjoner – dere og mine egne barn?

Jeg oppfordrer dere til i større grad allerede nå å påvirke den offentlige debatt. Finn allierte. Delta i maktpillet. Ungdommens stemme er tung når den organiseres. Men i dag høres den knapt. Til tross for at det jo er dere som skal arve landet.

Det er paradoksalt at vi som sier at vi lever i et av verdens fremste velferdssamfunn, hvor omtanke og omsorg for unge og gamle står øverst på dagorden, i praksis stjeler ungdommens fremtid.

Ungdomsarbeidsløsheten i Norge er blant de høyeste i Europa, selv om arbeidsløsheten generelt er blant de laveste. Vi har stadig lange utdanningskøer, til tross for at vi stadig gjentar at kunnskap og kompetanse er vår viktigste ressurs. I klartekst vil det si at mange ikke får den utdanning de ønsker og at mange av de som får utdanning ikke får arbeid. Hva slags fremtid er det å tilby de unge?

Samtidig ser vi, når vi studerer tallene, at de unge som både får utdanning og jobb ikke ender opp i norske bedrifter. De beste blant de unge setter ikke kreftene inn først og fremst for å bidra til større verdiskaping i norsk næringsliv. De store ungdomskullene på 80-tallet havnet nesten utelukkende i offentlig sektor, hvis de ikke havnet i finanskarusellen.

Det betyr ikke at disse sektorene ikke skal tiltrekke seg ung arbeidskraft. Men det er et tankekors at behovet for trygghet ser ut til å føre store deler av ungdommen over i offentlig sektor, mens de som har ønsket høyere risiko har satset på å flytte penger i finanssektoren.

Det paradoksale er at jakten etter personlig trygghet og risiko har blåst opp sektorer som tildels – dersom de ikke begrenses – undergraver trygghet og stabilitet for samfunnet som helhet.

Vi må i næringslivet ta ansvar for at vi ikke har trukket ungdommen til oss. Som bedriftsledere har vi ikke lagt tilstrekkelig vekt på å skape dialog med dere og vise ved ord og handling hvilke spennende muligheter og utfordringer som ligger i norsk næringsliv.

Allianse næringsliv – ungdom.

Jeg ønsker meg en allianse mellom næringslivet og dagens ungdom. En allianse hvor vi i fellesskap tegner et Norge slik vi ønsker at det skal fremstå om 15 år. Og hvor vi sammen arbeider for å realisere våre mål. Jeg tror vi i næringslivet har dype fellesinteresser med ungdommen. Det gjelder behovet for langsiktighet. Det gjelder kravet til økt kunnskap og kompetanse.

Akkurat som vi trenger de beste av dere for at vi skal klare å skape et fokusskifte og sikre grunnlaget for velferdssamfunnet,

trenger dere et næringsliv som er forandringsvillig, åpent og innstilt på å gi hver enkelt en sjanse.

Dette er oppgaver vi kan stå sammen om og som det er grunn til å være stolt av.

Jeg tror også vi har en reell felles interesse av å avkle tidens falske profeter. Som Fridtjov Nansen engang sa:

“Det er ikke de meninger en mann har eller de dogmer han tror på som er av betydning, men det er hans handlinger. Selv de høyeste drømmer over skyene er av liten verdi, hvis de ikke fører til handling.”

Hvor går Norge? Vi har alle et ansvar!

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.
- 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 ideer 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 konkurransevorne.

- 1981 *Toralv Maurstad*: Tanker om norsk teater og scenekunst.
- 1982 *Tor Halvorsen*: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.
- 1983 *Gerhard Heiberg og Jan Tore Odegard*: 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 marknad 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?

Satt med 9 pkt. Helvetica
Trykt på 150 g matt Kremfarget offsett
Omslaget 185 g grå satinert kartong

*Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*