

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 2012

Hev blikket – norsk suksess på autopilot?

Av

Kristin Skogen Lund

Påtroppende adm.dir. i NHO og konserndirektør i Telenor

Kristofer Lehmkuhl Forelesning

Norges Handelshøyskole

Bergen, 25. september 2012

ISSN 1890-5062

Med forbehold om mindre endringer under fremføring

Kjære rektor, lærere og studenter!

Det er med stor ære jeg takker for invitasjonen til å holde årets Lehmkuhl-forelesning. Som næringslivsleder og påtroppende direktør i NHO er det spesielt hyggelig å forelese ved Norges ledende businessutdanning, ikke minst for de av dere som studerer til å bli morgendagens ledere. Og det er nettopp noen av de utfordringene dere studenter vil møte som står i fokus for meg i dag. De endringene jeg har tatt del i gjennom mitt arbeidsliv er sikkert ikke identiske med de utfordringene dere vil møte, men jeg har lært at det er noen grunnleggende egenskaper og ferdigheter som kjennetegner de som takler endringene best. Det interessante er at disse er relevante - og ganske så grunnleggende - både for bedrifter, organisasjoner og hele samfunn. God ledelse handler om å *håndtere endringer*, og det å mestre dette er noe av det som gjør det så spennende – og krevende – å være leder.

Målsettingen med mitt foredrag her i dag er å gi dere noen gode råd på veien videre. Stikkordene er *åpenhet og mot*; åpenhet i forhold til timing og retning, åpenhet knyttet til å *se nye verdensbilder* og de viktige endringsbehovene og ikke minst *gjennomføringsevne* til å bruke kunnskapen denne åpenheten gir til å styre utviklingen og ta modige valg som skaper endring.

Jeg har det meste av min arbeidserfaring fra suksessrike bedrifter som Schibsted og Telenor. De har hatt mye å forsvare, men har klart å fornye seg og bli ledende på nye premisser gjennom de seneste årenes grunnleggende teknologiskift og endrede markedsforutsetninger. Det er ofte ekstra vanskelig å omstille seg når det går bra og det eksisterende fungerer så godt som det gjorde i disse bedriftene. Det samme kan vi si om nasjonen Norge; det er så mye som går så godt at det er vanskelig å vinne gehør for en del nødvendig omstilling. Jeg skal komme tilbake til noen av disse parallellene og hva jeg mener vi kan lære av modige ledere som har banet vei og stått for noen av de veivalgene vi nyter godt av i dag.

Når jeg ser på listen over tidligere forelesere, ser jeg at Handelshøyskolens studenter har fått dele erfaringer og innsikt til ledere med større erfaring enn meg. Her har toppsjefer, statsråder og gründere delt sine perspektiver og verdensbilder. Femti års Lehmkuhl-forelesninger har tatt opp mange store spørsmål. Det gjør det selvsagt vanskeligere å servere nye gullkorn.

Mitt poeng om nødvendigheten av endring – av ikke å gå på autopilot – er likevel en slags konstant. Mennesker har alltid ment at den tiden de lever i er ekstra spesiell, at endringene går ekstra raskt akkurat nå, og at kravene til ledelse aldri har vært tøffere. Vi kan illustrere dette gjennom de virksomhetene tidligere forelesere har ledet: Da Handelshøyskolen startet tradisjonen med Lehmkuhl-forelesninger, inviterte man i tur og orden lederne for Bergens Privatbank, Saugbrugsforeningen, Jahre-gruppen, Freia, Kristiansands Mekaniske Verksted, Ness-gruppen, Årdal og Sunndal Verk, Norsk Hydro, Hambros Bank og Fearnley & Eger.

Det er interessant å merke seg at bare én av disse ti virksomhetene fremdeles eksisterer som eget selskap – nemlig Hydro. Fem av virksomhetene har gått konkurs, og fire er fusjonert

eller kjøpt opp av utenlandske konkurrenter. Noen av foredragsholderne har til og med fått hele bransjen sin utradert, slik som hvalfangsten.

Vinnere og tapere

At rask og grunnleggende endring skaper vinnere og tapere, er ikke noe nytt. På attenhundretallet syntes norske seilskipsredere at dampmotoren var noe nymotens tull, og stod over. Det ga oss noen flotte skoleskip, men sendte sørlandsbyene ut i langvarig depresjon. Sørlandingen Kåre Valebrok skrev tidligere i år en utmerket kronikk i Aftenposten om *Kodak* - som gjorde samme feilen. De oppfant digitalkamerateknologien, men la den i skuffen for å beskytte lønnsomheten i sine kjemisk baserte filmer. Vi vet hvordan det gikk. Andre produsenter kastet seg på digital-bølgen, mens Kodak i løpet av et tiår beveget seg fra nesten monopol til konkurs. Å se de vesentlige endringene og handle i tide, er ingen enkel sak. Det nye er en trussel mot det eksisterende og er som oftest langt mindre lønnsomt på kort sikt.

Schibsted gjorde ikke samme feil da Internett-bølgen slo innover Norge. De etablerte finn.no og lot tjenesten få konkurrere fritt med Aftenpostens jobb-, bil- og eiendomsannonser. Det virker så opplagt i dag, det måtte jo på et vis bli slik. Men jeg skal love dere at det ikke var enkelt og ukontroversielt for sjefene i Aftenposten og Schibsted å satse på Finn. Skulle man selge en annonse på Internett til to tusen kroner i stedet for en helside i avisen til 150.000? I dag – ti år senere - er Finn syv ganger mer verdt enn Aftenposten. Og hadde ikke Aftenposten gjort dette selv, så hadde noen andre tatt den posisjonen. Å tro noe annet er naivt. Digitaliseringen av media som internettrevolusjonen bragte med seg var en langsiktig, varig endring som ingen hadde kraft til å stanse eller motarbeide.

Mine ledere i Schibsted forstod at Internett var en slik grunnleggende endring, en som var kommet for å bli. De forstod at Internett ville egne seg for denne type annonser og at det ville bli et spørsmål om å satse først. I den digitale verden er det ofte en «the winner takes it all»-logikk. En nettverkseffekt som gjør at den største blir den eneste relevante. Finn har den posisjonen på rubrikkannonser, Google på søk og Facebook på sosiale medier. I 2001 og 2002 da Finn vokste frem, kuttet de fleste medieselskaper sine nettsatsninger. I USA var det nesten ingen av de tidligere dominerende aktørene som tok sterke posisjoner på nett i denne perioden. Schibsted skjønnte at det ikke var et alternativ å stikke hodet i sanden og tro at verden ikke ville forandre seg, slik sørlands-rederne og Kodak-ledelsen gjorde. Og det at alle andre rømte markedet, gjorde det enklere å bli dominerende akkurat i tide før medievanene etablerte seg for godt. Den viktigste læringen å ta med seg for dere av disse eksemplene er å være klar over at i det øyeblikket *alle* ser behovet for endring, så er det for sent. Kunsten er å gripe mulighetene tidlig, *før* det er åpenbart. Da er det også mer kontroversielt og vanskelig.

Offentlige tjenester er intet unntak

Rask og global endring former ikke bare privat næringsliv. Vi har også mange offentlige virksomheter som i dag lever skjermet, men som vil oppleve stadig større krav til omstilling, fornying og konkurranse. Se bare på utviklingen av Telenor, fra 100 % statlig eid telemonopol

med måneders ventetid for å få telefon installert, til delprivatisert mobilgigant som lykkes i et komplisert marked med stor konkurranse. Jernbane, helsevesen og høyere utdanning er tre av en rekke slike virksomhetsområder som kunne hatt godt av omveltning. Norge er ett av de landene i verden som bruker mest penger per innbygger på utdanning og helse. Likevel er det betydelig forbedringspotensial i forhold til kvaliteten innenfor begge områder. Jeg våger påstanden at det er en manglende konsekvenskultur i mange deler av norsk offentlig forvaltning. Stadig økning av offentlige kostnader og mer byråkrati, skaper liten grad av utvikling og helt nødvendig kvalitetsheving. Og manglende kvalitet får i for liten grad konsekvenser i form av bytte av leverandør, eller skifte av ledere eller arbeidstakere.

Privatisering og konkurranseutsetting er ikke nødvendigvis alltid løsningen, og det finnes eksempler på skjermede bransjer som har skapt en forbedringskultur og makter å tilby den beste kvaliteten til sine kunder. Vinmonopolet er kanskje et av de beste eksemplene. Gjennom en ansvarliggjøring av ansatte helt ut i ytterste ledd, med høy fokus på kunnskap og service, har Vinmonopolet maktet å operere helt uten konkurranse og likevel være en av Norges aller mest populære bedrifter og merkevarer, år etter år.

Konkurranse er normalt bra fordi den automatisk fremtvinger nødvendig endring og forbedring, men det er altså ikke det eneste saliggjørende virkemiddel.

Vi har tradisjonelt vært flinke til å omstille oss i Norge, både i privat og offentlig sektor. Norges økonomiske historie er historien om både flaks og dyktighet. Det er en historie om mennesker som ikke lente seg tilbake og ble selvtilfredse, men fortsatte å være åpne og nysgjerrige på mer, og som turte å ta risiko og modige valg for å få gjennomført utviklingen.

Vinmonopolet er ett eksempel. Norges utvikling av oljesektoren og nærmest enestående forvaltning av oljeressursene gjennom handlingsregelen, som dagens sentralbanksjef Øystein Olsen sto i spissen for å utvikle, er et annet. På dette området skal norske politikere ha ros. De har klart det som knapt noe annet land i verden har fått til, å motstå fristelsen til å vinne kortsiktig popularitet ved å bruke for mye penger i dag, men faktisk klare å spare til tøffere tider som vi vet kommer. Så får det være et hjertesukk at de samme politikerne ikke har klart å prioritere fornuftig i selve bruken av oljepengene. Det aller meste av pengene går til offentlig forbruk, og alt for lite til investeringer i viktig infrastruktur for samfunnet som samferdsel, kunnskap og framtidens arbeidsplasser.

Disse eksemplene på åpenhet og ønske om endring finner sine klare paralleller i idrettsverden; man slutter ikke å trene fordi man vinner konkurranser. Norsk økonomi har spilt i den globale eliteserien i noen år. Og akkurat som i fotball og all annen idrett må man trene *mer* når man spiller på elitenivå – ikke mindre. Vår velstand er ikke kommet av seg selv. La den da heller ikke føre oss inn i unnfalighet og selvtilfredshet som i sin tur vil true videre vekst og utvikling. Som Churchill sa; «success is not final, failure is not fatal, it's the courage to continue that counts».

Jeg håper dere som sitter her føler ansvar for å ta tak i utfordringene og bidra til å sikre god og effektiv forvaltning av Norge. For også nasjoner kan bli utkonkurrert. Det finnes utallige eksempler på store og små makters forfall gjennom historien, og krisen i Europa minner oss daglig om konsekvensene av vanstyrte offentlige finanser.

Åpne verdensbilder

I Lehmkuhl-forelesningen i 1965 spådde skipsreder Erling Næss at energi blir viktigere i framtiden og at det økonomiske tyngdepunktet vil skifte til Asia. Han var forutseende og fikk rett. I dag er det få som er uenig i at Kina vil bli viktigere for norsk økonomi og verdiskaping framover. Mange studenter velger å lære seg kinesisk, eller studere der, og det er bra. Men norske bedrifter investerer ti ganger mer i Brasil enn i Kina, og forskjellene mellom de norske investeringene i de to landene har økt raskt i Brasils favør. Kanskje burde flere studenter finne veien til Brasil? Eller i det minste til Portugal hvor man kan lære språket og deler av kulturen å kjenne. Og kanskje burde Norge som nasjon og norske bedrifter bli flinkere til å åpne seg mot disse markedene, og hente læring og arbeidskraft derfra inn til Norge? Aviser og fjernsyn minner oss daglig om Portugals utfordringer og Kinas muligheter. Men hvem har sett Portugals muligheter og Kinas utfordringer? Portugal kan være et springbrett til nettverk og kunnskaper om Brasil. Kina står foran verdenshistoriens kraftigste eldrebølge og en arbeidskraftmangel som allerede merkes. Det som var riktig i går, stemmer ikke i morgen. Vi lever i en verden i rask endring, og vi klarer bare så vidt å følge med. Kanskje finner vi flere svar og løsninger hvis ikke alle leter på samme sted, opplyst av de samme spådommene.

Skal man forstå endringene må man ha evnen til å utfordre det bestående. Og noe av det virkelig geniale er skapt av mennesker som evnet å se ting med nye øyne og fra andre perspektiv. Mange har altså pekt på framtidens Kina og taperen Portugal, men oversett Brasil. Jeg mener på ingen måte at Kina og Asia ikke er en stadig viktigere region, tvert imot, men det er definitivt på sin plass å utvide horisonten ytterligere. Da Berlinmuren falt i 1989 reiste hundrevis av fotografer for å forevige dette hatets symbol bli hakket i biter. Bare én eneste fotograf tok bildene fra den andre siden av muren, mens den falt. Han så det de andre ikke så, og opplevde det de andre ikke opplevde. Bildet av vesttyskere som hakker mur var bildet vi forventet. Takket være én persons mot og initiativ fikk vi også bilder av østtyske grensevakter akkurat i det øyeblikket de ble arbeidsledige. Den ene fotografen våget å se tingene fra en annen vinkel.

Det vi her snakker om er en mentalitet som ikke kommer av seg selv. Å åpne opp verdensbildene og lytte til nye ideer handler ikke nødvendigvis om å være genial, men om å være modig. Etter sigende skal Janne Carlsson ha bestemt seg for å si opp i SAS den dagen han innså at han ikke lenger evnet å lytte til – og ta inn over seg – ansattforslagene som han ikke umiddelbart likte eller forstod selv. Jeg har mitt eget eksempel på slik manglende evne til å lytte på netthinnen. Det er fra tidlig i min karriere, sommeren 1998 rett før jeg ble sjef i SOL som den gang var Norges største nettjeneste og et pionermiljø for utviklingen av Internett i Norge. Ledergruppen besto for det meste av tidligere redaktører fra Schibstedavisene. De tenkte naturlig nok ut ifra sitt verdensbilde at SOL burde ha en redaksjon og lage innhold på nett slik de var vant til fra avisene. Min kollega Espen Grimmert utfordret ledelsen ved å si at *søk* ville bli den viktigste verdidriveren på nettet og at søkemotoren Kvasir var den egentlige juvelen vi burde satse på. Han fikk hard medfart og ble nærmest kastet på dør fra ledermøtet. Jeg har ofte tenkt på den episoden – det var Grimmert som hadde rett og som skjønnte det få andre hadde sett.

Den sunne kritikken, selvtilliten og åpenheten hos enkeltmennesker som Grimmert, har sitt motstykke i bedriftenes selvtillit til å tillate intern konkurranse, eller «kannibalisering» som noen kaller det. Det handler om å utvikle det bestående, og det gjør man ikke uten å utfordre seg selv – kontinuerlig. Det gjelder uansett om man konkurrerer innenlands, eller

om man skal opp mot noen av de best kjente internasjonale selskapene og merkevarene. VG Nett må i det minste få lov til å konkurrere med VG på papir før de skal ut i konkurranse med Google og Apple.

Morgendagens ledere i alle virksomheter må antakelig være enda mer åpne, kritiske og opponerende enn dagens ledere. Det er et vanskelig krav, fordi det utfordrer våre innerste vaner og tankebaner. Følger vi lojalt sjefens siste innfall, eller stiller vi tøffe spørsmål ved analysen bak?

Da jeg studerte i Oregon og på *Insead* fikk jeg svarene på mange tekniske og faglige spørsmål som antakelig er smart å kunne for ledere i norsk næringsliv. Men det viktigste jeg lærte var å stille spørsmål ved verdensbildene rundt meg. Erfaringene fra Schibsted og Telenor bekrefter hvor viktig denne egenskapen er. Disse såkalte «nye næringene» har det til felles at man må velge riktig gang på gang, i et klima av rask teknologisk og kulturell endring. Av og til er det både nyttig og lærerikt å stoppe opp og stille seg spørsmålet «Hva om?». Hva om vi ikke hadde satset på Finn i Schibsted? Hva om vi ikke hadde turt å gå 100 % inn for mobil som en fristilt konkurrent til fasttelefonen i Telenor? At Schibsted og Telenor hadde sett radikalt annerledes ut er sannsynlig, men hadde veien videre gått rett inn i fortapelsen, som i Kodak, eller hadde framsynte og modige ledere funnet på noe annet isteden? Slike refleksjoner setter ens egen hjerne på prøve, man utfordrer sin egen bekvemmelighet og rykker kanskje seg selv ut av komfortsonen. Det finnes svært få bransjer i dag - om noen - der det er mulig å hvile på sine laurbær.

Utfordreren

Så hva kan *dere* gjøre for å bli slike utfordrere? Den sikreste veien til åpenhet er bred erfaring og viljen til å prøve noe nytt. Dere må også ha solid kunnskap som basis, det nytter ikke å utfordre uten å vite hva man snakker om. Og så må dere ha en god porsjon selvtillit i møtet med autoriteter som stritter imot når endring står på agendaen. Når dere reflekterer over veivalget videre og hvilke muligheter dere har, er det flere viktige spørsmål dere bør stille dere. Tar jeg valg nå som gir meg nye impulser, nye miljøer å ferdes i og nye baner å tenke i, eller søker jeg først og fremst stabilitet og trygghet? Utfordrer jeg meg selv og mine evner til det ytterste? Og ser jeg og er åpen for de mulighetene som byr seg? Jeg personlig har vært heldig og fått mange muligheter i mitt liv, men de har aldri dukket opp i en form eller på en tid som var forventet.

Det er ikke slik at man er født med alle de riktige egenskapene – de utvikles etter hvert. For min egen del tok det tid å vinne den selvtilliten som kreves for å si imot en mer erfaren leder på nivået over. Det å innse at andre ikke nødvendigvis vet bedre bare fordi de er ledere var en modningsprosess, på samme måte som det tok tid før jeg aksepterte at dersom jeg lurte på noe, så var det en grunn til det. Jeg har aldri angret på et spørsmål jeg har stilt, kun de jeg aldri stilte.

Det er heller ikke slik at man må velge én gang for alle. Man kan prøve ulike ting og ha ulikt tempo i karrieren. Man kan ta én utfordring av gangen. En internasjonal utdanning eller karriere er én av mulighetene som dere allerede nå kan gripe, og som kan gi dere noe verdifullt tilbake. Og dere kan prøve dere i ulike bransjer, som jeg selv har gjort. Det gir nyttige erfaringer og mulighet til å se nye bransjer med et nytt blikk. Telenors mobile

banktjenester krevde at norske mobilfolk og pakistanske bankfolk kom sammen. Amazons suksess oppstod i møtet mellom teknologer og bokhandlere. Åpenhet og bred livserfaring er noen av de viktigste vaksinene våre mot ledelse på autopilot.

Storm eller klimaendring

Når man snakker om endring er det én metafor som fungerer godt. Snakker vi om storm eller klimaendring? Det er helt essensielt å kunne skille viktige endringer fra de uviktige. Jeg har vært heldig å få delta i grunnleggende endringsprosesser både i Schibsted og nå sist i Telenor, der vi er inne i en ny slik fase akkurat nå. Håndteringen av den *første* viktige overgangen, den fra fasttelefon til mobil, var ikke selvsagt. Man hadde sett en mengde slike skifter og endringer tidligere som *ikke* ble viktige. Teleks, faks og personsøker var en stund det store nye, men ble ikke varige fenomen. Mobiltelefoni var det. Ikke alle de gamle telemonopolene gjorde like kloke valg som Telenor. Der Telenor og svenske Telia er i dag store globale konsern, er de danske og belgiske teleselskapene ganske marginalisert. Nå står Telenor midt oppe i en ny, radikal utfordring når tale og SMS skifter over til å bli internett-basert datatrafikk. Alt blir data, og må prises deretter. Vi tror at dette - som mobiltelefoni - er en av de såkalte viktige endringene - de kommer raskere enn før. De nye konkurrentene heter ikke lenger Vodafone, Orange eller TeliaSonera, men Apple, Skype, Facebook og Google. Som ansvarlig for Telenor Digital Services har jeg stått med begge bena i disse utfordringene hvor gamle tjenester, inntekter og forretningsmodeller må erstattes av nye.

Denne evnen til å skille viktig fra uviktig er forbundet med evnen til å se hva som er endringer på overflaten, og hva som er endringer i dypet. Noen endringer bærer i seg krefter og muligheter til å skape ny atferd og ny virksomhet. Andre endringer er mer forbigående eller flyktige. Her på Vestlandet er man vant til høststormer, og hver enkelt storm er ofte dramatisk nok. Men det er forskjell på den enkelte stormen og klimaendringene som ligger bak, og det mange gjør feil er å sette inn tiltak mot stormen, ikke mot den bakenforliggende årsaken. Det er mange eksempler på at innovasjon og nye satsninger kuttes når kostnader skal spares grunnet forbigående krise. Det kan få fatale, langsiktige konsekvenser. Tilstrekkelig rask og klok handling krever at vi skiller den lille endringen fra den store.

Den såkalte dot.com-bølgen er et slående eksempel på dette. Den gang handlet mange for raskt, i den forstand at de trodde at alle de store endringene i folks atferd skulle inntre i morgen, og ikke om noen år. Mange skulle bli rike over natten, slik man ofte ser når noe nytt og viktig er på gang, noe som nok bidro til manglende fokus og klarsyn. Man overvurderte hvor fort endringen ville komme, og undervurderte hvor grunnleggende den var. Jeg husker de tøffe diskusjonene i ledelsen i SOL, som jo var et slikt dot.com-selskap. På denne tiden stod mange midt i stormen og tapte stort på feilslåtte spådommer og investeringer. Etter krisen gjorde mange feil ved å kutte de digitale satsningene som skulle bli så viktige på lang sikt. Den grunnleggende spådommen var riktig – Internett la grunnlaget for en helt ny næring. «Stormen» blåste forbi, men «klimaendringen» tvang seg fram.

Innsikt og oversikt

En svakhet i mange store organisasjoner er at de som har oversikt ikke har innsikt, mens de som har innsikt, ikke har oversikt. Konsernledere og andre toppledere sitter med ansvar for enorme virksomheter, og de er travle. De kan umulig ha innsikt i alt som rører seg eller rekke å gå rundt og snakke med tusenvis av ansatte med dyp innsikt på sitt felt. Altfor ofte blir derfor beslutninger fattet av toppledere som sitter for langt fra det som skjer, uten den nødvendige innsikten. God ledelse under rask endring handler i stor grad om å koble ekspertenes og utfordrernes innsikt sammen med ledelsens oversikt og ikke minst beslutningsmyndighet. Hierarki og pyramidestrukturer skaper avstand mellom innsikt og oversikt. Igjen er åpenhet og evnen til å lytte avgjørende for å få innsikten fram og våge å utfordre analysene og verdensbildene som begrenser vår oversikt. Vi gjorde disse erfaringene i SOL og Schibsted, og jeg forsøker å ta dem med meg videre.

5 – 15 – 80

Suksess krever altså åpenhet, selvtillit og ulike perspektiv i en bedrifts ledelse. Men skal vi videreføre den norske suksessen, trenger vi ikke bare organisasjoner og ledergrupper som ser endringen og kjenner igjen de fundamentale. Det er helt kritisk med en stor dose gjennomføringsevne. God forståelse og analyse er ikke nok, det er bare en begynnelse. Det avgjørende for om virksomheter klarer seg eller ikke, er om de bygger posisjon og gjennomfører strategiene og planene som legges.

Jeg bruker ofte formelen «5-15-80» for hva som avgjør suksess. Suksess og konkurransekraft bygger 5 % på gode planer og strategier, 15 % på en sterk posisjon og 80 % på gjennomføringsevne. Det er den siste biten som skiller klinten fra hveten.

Bildet kan virke noe forenklet, det er selvfølgelig viktig å vite hva du skal og bør gjøre, og ha gode planer for det. Men grunnen til at jeg setter dette såpass lavt som 5 % er at planer ikke er så vanskelig å lage. De kan endres, de kan kopieres av andre, ja de kan til og med kjøpes av konsulenter. Og planer er lite verdt hvis de er nedskrevet på papiret, men ikke settes ut i livet av en gjennomføringsdyktig ledelse og organisasjon.

Posisjon, eller utgangspunktet for å kunne gjøre noe, er ofte viktigere enn 15 %. Det kan være en stor fordel å ha en god og etablert markedsposisjon, en kjent merkevare eller en eller annen form for autoritet. Men vi har alle vært vitne til hvor fort posisjoner kan gå tapt. Nokia, Enron og Arthur Andersen er alle eksempler på dette. Strengt tatt kan det også være en ulempe å ha en sterk posisjon – da kan man nemlig fort få mer å forsvare enn appetitt på å gripe nye muligheter.

Jeg mener nøkkelen til suksess ligger i *gjennomføringsevnen*. I organisasjoner som mestrer dette er alle konstant opptatt av å forbedre egne arbeidsprosesser i tillegg til å utføre selve jobben. Hver og en føler selv ansvar for å ta sin bedrift, sin etat, sin organisasjon de viktige stegene videre. I disse kulturene lønner det seg å ta initiativ og gjøre noe fremfor å sitte stille så man i alle fall ikke gjør noe galt. Og det er jo slik at de som sitter tettest på, er de beste til å foreta de mange små og jevnlig forbedringer som i sum ofte er mye viktigere for organisasjonens prestasjon enn de store tiltak som kommer fra oven. God, daglig

gjennomføringsevne er selvforsterkende og kan ikke kopieres av konkurrenter. Det brytes heller ikke lett ned av ytre sjokk. Således er gjennomføringssterke organisasjoner særdeles robuste. Dette er ikke selvsagt i norske bedrifter, og det er definitivt ikke en selvfølge i offentlig sektor. Mange ledere fokuserer mest på at planene eksisterer og at strategiene er lagt. I en slik bokføringskultur lønner det seg ikke alltid å ta initiativ og gjøre noe, og en slik kultur får man ikke endret uten å ansvarliggjøre de ansatte helt ut i det ytterste ledd.

Planer er altså viktig, men ikke nok. Legger vi bare vekt på å sjekke at organisasjonen har de rette planene i skuffen, setter vi fort våre kolleger på autopilot. Da blir vi bokførere, og ikke byggere.

Hev blikket

Som leder i Norges største bedrift hva gjelder verdiskaping i utlandet, er det naturlig for meg å heve blikket ut over Norges grenser. Det betyr ikke at Norge er uviktig, det betyr bare at de fleste nye ideene, tjenestene, produktene og teknologien som vi tar i bruk her i landet, ikke er unnfanget og utviklet her. Telenors vellykkede historie i Asia bygger på at vi så at mobilteknologien kunne skaleres opp til de mindre kjøpesterke brukerne utenfor byene i Asia. Det var ikke mange som syntes det virket klokt å bygge mobilnett på landsbygda i Bangladesh i 1996, men Telenor hadde ledere og beslutningstakere som skjønnte at kommunikasjon ble like essensielt – og kundegrunnet like stort der - som i byene. Og så tok vi med oss en bedriftskultur som ga rom for åpenhet og innspill fra de ansatte. Dette var ikke selvsagt – da vi kjøpte opp et statlig mobilselskap i Serbia så sent som i 2005, overtok vi en bedrift hvor ansatte måtte gå ut av heisen dersom sjefen kom inn. Ledelsen skulle slippe å stå i samme heis som sine undersåtter. I slike markeder gjennomførte vi en ofte krevende kulturrevolusjon, hvor en ny kultur gjorde det lov å si sin mening og komme med forslag og spørsmål. Et resultat er at vi i mange av våre markeder er landets mest populære arbeidsgiver.

Og som førstevalget til unge talenter i Øst-Europa og Asia, er ikke veien lang til å få noe tilbake. Telenor i Pakistan ligger foran Norge når det gjelder mobil betaling og pengeoverføring. Det nye og innovative grepet er å gi 20.000 mobilforhandlere muligheten til å bli en lokal bankfilial, og kundene muligheten til å bruke tellerskritt på mobilen som valuta. Og Pakistan er ikke unikt når det gjelder behovene for en så fleksibel bankløsning. Tar vi muligheten for å ta denne type løsninger i bruk i flere av våre asiatiske markeder, og kombinerer med avanserte, vestlige brukeres ønske om i større grad å bruke mobilen som lommebok, er det ikke rart vi ser på finansielle tjenester som en av våre største nye forretningsmuligheter, kanskje med like stort potensiale som mobiltelefoni.

Regjeringen i 1905

Denne typen globalisering var ikke fremmed for Kristoffer Lehmkuhl for hundre år siden. Han stod i spissen for norsk fiskerinærings internasjonale ekspansjon, og startet det første kontoret for markedsføring av norsk fisk i utlandet. «Selskabet for de norske fiskeriers fremme» sørget for at norske fiskerier var til stede på verdensutstillingene i Barcelona, Paris

og Chicago. Som en av de første forsto han at de store, norske fiskeriene måtte ut i verden og konkurrere der.

Fjorårets taler, Jonas Gahr Støre, reflekterte også over Kristoffer Lehmkuhls liv og betydning her i Bergen. Lehmkuhl satt en kort stund i regjeringen i 1905, hundre år før Støre selv ble statsråd. Her snakker vi om den regjeringen som loset Norge ut av unionen med Sverige. Det var litt av en oppgave. Sterke krefter i Sverige ville holde Norge tilbake med makt, og tok faktisk til orde for krig. Det skulle både mot og dristighet til å stå opp mot Sverige. Men så var det også en tøff regjering som tok jobben, ledet av Christian Michelsen. Og ikke minst - det var en handlingsorientert gruppe ledere. Innen ett år var gått, hadde de frigjort oss fra Sverige, gjennomført folkeavstemninger, valgt konge, vedtatt konsesjonslovene og bygd opp en utenrikstjeneste som banet vei for skipsfart og næringsliv. På toppen av det hele investerte de et helt statsbudsjett og bygde ferdig Bergensbanen på tre år. Det står i en viss kontrast til dagens sendrektige utvikling av vei og jernbane.

Den samlingsregjeringen som tiltrådte i 1905 bestod av bare ti statsråder, men de hadde solid internasjonal erfaring. 30 % av dem hadde studert i utlandet, og 30 % hadde ledererfaring fra internasjonalt næringsliv. De hadde vært ledere i landets ledende næringer – skipsfart og skipsbygging - både hjemme og i utlandet. Halvparten av dem hadde i tillegg sittet i regjeringen i Stockholm med de internasjonale erfaringene det ga.

Kontrasten er stor når vi sammenlikner med regjeringen som tiltrådte nøyaktig hundre år senere, i 2005. Bare én av de nitten statsrådene hadde studert i utlandet, nemlig fjorårets foreleser Jonas Gahr Støre. Ingen av dem hadde ledererfaring fra internasjonalt næringsliv. Og bare to av dem hadde jobbet politisk utenfor landets grenser over en lengre periode [Gahr Støre i WHO, Åslaug Haga i UD]. Det er med god grunn vi skal anerkjenne en slik internasjonal karriere som Støre har bak seg. For hundre år siden ville det vært en selvfølge.

Grunnen til at jeg bruker litt av tiden min på en over 100 år gammel regjeringshistorie, er fordi den regjeringen Lehmkuhl var en del av i 1905, neppe hadde mange handlingsplaner og strategier i skuffen. Derimot er den et veldig godt eksempel på akkurat den åpenheten, det motet og ikke minst den gjennomføringsevnen jeg snakker om. Noe av dette hadde de helt sikkert med seg fra sin erfaring fra internasjonalt næringsliv, og det gir en tydelig påminnelse om at rask endring og internasjonal omstilling ikke er noe nytt.

Ledelse på autopilot

Å heve blikket mot verden og hente internasjonale erfaringer og perspektiver, det er ikke bare en utfordring til dere som står foran valg av karriere i nærings- og samfunnsliv. Utfordringen går også til oss som i dag har lederverv, og som stod ferdig utdannet omtrent da dere studenter ble født. Makter vi å mobilisere forståelsen, kompetansen og engasjementet som trengs for å lede oss selv og andre gjennom raske endringer i en åpen verden?

Mens regjeringen for hundre år siden var meget internasjonal, førte krigen og tiden etter til proteksjonisme. De av dere som er studenter nå, er nok mer internasjonalt eksponert enn vi var. Det er naturlig – min generasjon vokste opp i et Norge hvor mange bransjer var nesten helt skjermet fra konkurranse, og man kunne gå opp en trygg livsvei innenfor en lokal

hjørnesteinsbedrift eller sparebank. Og ikke hadde vi råd til å reise utenlands særlig ofte. Gjenoppbyggingen etter krigen skjedde bak beskyttelse av tollmurer, rasjonering og politisk satt rente. Da kunne mange bedriftsledere gå på autopilot, vel vitende om at deres arbeidsplass ville eksistere også neste år. Dere kommer nok sjelden til å oppleve den tryggheten mange kunne føle den gang.

Jeg tilhører aldersmessig en generasjon som er de siste som vokste opp med krigsforeldre. Typisk var tidlig barndom preget av nøysomhet, men etter som årene har gått har det norske velferdsnivået nådd et rekordnivå, et nivå som blir vanskelig å opprettholde i årene som kommer. «Nøysomhet» er nok ikke et begrep dere har vært altfor belemret med i deres barndom, og faren er til stede for at min generasjon har truffet middagshøyden. Vi er kanskje blitt «fat and happy», og ser ikke poenget med å endre når ting går så bra. Er man tilfreds blir det lett slik at man ikke våger, eller orker, å ta belastningen det kan være å være den som går i bresjen for endret kurs. Kanskje motivasjonen, og pasjonen, heller ikke er sterk nok til å gi den nødvendige tyngden i argumentasjonen når de viktige spørsmålene tas opp til diskusjon og beslutning. Det er helt ok å være «happy», men etter min mening må man da være «happy», men aldri helt tilfreds. Hvis vår generasjon er for bekvem og lite endringsvillig, er kanskje det beste dere kan gjøre ikke å høre på oss.

Jeg har allerede nevnt noen av mine forgjengere som Lehmkuhl-forelesere, de siste tjue årene har de i gjennomsnitt vært 54 år gamle da de holdt forelesningen. Bare én foreleser har så vidt vært under 40, nemlig den internasjonalt suksessrike gründeren Siri Kalvig. Nest etter henne er Kristin Clemet og jeg selv yngst, fulgt av Kristin Halvorsen. Det er bra å slippe til «yngre» damer, men dere kan også slippe til yngre menn! Bill Gates var 26 år gammel da Microsoft hadde sitt gjennombrudd. Steve Jobs var bare 22 da Apple lanserte sin første salgssuksess. Også her hjemme har unge gründerer skapt norske kompetanseflaggskip som kjemper globalt, eksempelvis Opera Software og PointCarbon. Dette var typer som fanget opp de siste internasjonale trendene, de tiltrakk seg den nyeste kompetansen og de hadde tilstrekkelig åpenhet og nysgjerrighet til å stille nettopp de viktige, grunnleggende spørsmålene ved sin egen bransje. Disse unge mennene var typiske representanter for ledere som ikke gikk på autopilot, som ikke ble tilfredse.

Jeg vet at jeg startet foredraget med å snakke med stor respekt om den ledererfaringen og innsikten de godt voksne foreleserne før meg har hatt. Men også unge folk har viktig erfaring, også unge folk starter bedrifter og revolusjonerende tjenester. La ikke lav alder være en hindring for å få lov til å komme hit å holde foredrag for dere. Utfordringen til skolens ledelse er herved avlevert.

Evner forplikter

Jeg har forsøkt å peke på noen utfordringer vi møter hver dag i ledelsen av bedrifter og virksomheter. Vi må være åpne for endring og kjenne den igjen når den skjer. Vi må skille vesentlig endring fra uvesentlig, og oppdatere våre verdensbilder. Og ikke minst må vi handle i tide når de dype og tunge endringene er på vei. Planer og posisjoner er vel og bra, handling er enda bedre.

Dere som sitter her i dag har vist at dere har evner med dere – og evner forplikter. De av dere som får prøve dere som ledere, må sette disse evnene på enda hardere prøver og

utvikle dem videre. Derfor er et år eller flere i utlandet så viktig. Der blir dere rykket ut av det vante, og eksponert for helt nye utfordringer knyttet til dagligliv, språk, kultur og forretningsliv. Og hvis dere velger fordypning på et lærested ute, er sjansen stor for at det er et lærested som stiller større krav til selvstendig tenking og utvikling. Jeg har stor respekt og beundring for den jobben Handelshøyskolens ledelse har gjort de siste tiårene, som har resultert i et mer globalt nettverk av skoletilbud, forskningssamarbeid og utveksling. Det kulminerte med Norges tredje Nobelpris i økonomi, tuftet på det langvarige samarbeidet med Chicago.

Utfordringen framover blir å rette blikket mot nye områder – kanskje Brasil eller Asia? Der finner dere universiteter og Business Schools som er rangert langt høyere enn noe av det vi har å tilby her hjemme. Hvem legger kursen til *Guanghua* i Beijing, eller *Universitetet i São Paulo*? Eller kanskje noe nærmere – som *Universitetet i Porto*. Det rangeres som et av Europas beste, og gir språklige og kulturelle inngangsnøkler til Brasil.

Om du reiser ut, lærer du deg selv å kjenne på en annen måte enn du forestilte deg. Vennene, familien og en del av personligheten ligger igjen hjemme. Du står der uten koordinater og skal ta stilling til hvem du er og hva du står for. Det kan virke skummelt i starten, men det gir også store muligheter for å finne innsikt og trygghet.

Jeg skal ikke si at jeg har presentert noen fasit på vellykket endringsledelse her i dag. Men jeg har snakket om en del nøkkelegenskaper som har fungert for meg, og som jeg mener bør være på plass dersom man skal ha kraft bak endringer man ønsker å få i stand. Det handler om åpenhet, det handler om selvtillit, det handler om kunnskap og det handler om gjennomføringsevne. Har du det på plass mener jeg du evner å utfordre deg selv og andre ved å se ting på nye måter. Det er da du får svar på hva du er laget av, hvor langt du kan gå og hva du kan få til. Og det er sannsynligvis mye mer enn dere i utgangspunktet trodde var mulig!

Lykke til og takk for oppmerksomheten!