



## BEDRIFTEN SOM SAMFUNNSAKTØR

### **Innledning:**

Utgangspunktet for denne artikkelen er de små konsulentfirmaene i Norge og deres posisjon i markedet. Artikkelen og begrepene er relaterte til den situasjonen at jeg leder et lite konsulentfirma med et utstrakt samarbeid med andre konsulenter i nettverk. Markedet domineres i all hovedsak av noen meget store aktører, noen mellomstore og en mengde små aktører som mer eller mindre opererer selvstendig, isolert og «lukket» i sin verden.

### **Teoretisk tilnærming til tema:**

Næringslivet er i større grad enn tidligere avhengig av oppslutning fra flere grupper som vil direkte eller indirekte kunne påvirke bedriftens muligheter til å nå sine økonomiske mål. Det er en økende erkjennelse av at bedriftens konkurransekraft avhenger av flere aspekter enn det rent økonomiske. Vesentlige aspekter som legalitet, etisk ansvarlighet og politisk legitimitet og hvordan de inngår i business social performance. N.S. Peery jr., 1995.

I **legalitet** inngår bedriftens evne til å utnytte og håndtere forhandlings og lovsystemet, sikkerhet og helse samt produkt kvalitet og sikkerhet. Dette har resultert i forskrifter, lover og regler som på sikt vil medføre vesentlige endringer i de spilleregler som bedriften må forholde seg til. Ved å ha et bevisst forhold til legalitet kan man unngå at man påføres tap på grunn av sikkerhet og helse problematikk, eller pådrar selskap en lang og omstendig rettssak.

Samfunnet er opptatt av bedriftslederes **etiske adferd** og har oppgradert sine forventninger til næringslivets **etiske ansvarlighet**. Dette resulterer i at foretak legger ned en betydelig innsats for å synliggjøre en høy intern og ekstern etisk standard.

Verdier, etikk og etiske problemstillinger har i løpet av de siste årene kommet mer på dagsorden. Det kommer stadig til uttrykk ved at bedrifter og deres ledelse har innført disse begrepene som en del av bedriftenes verdigrunnlag og en del av det

strategiske arbeidet som utøves. Samfunnet krever at næringslivet har et gjennomtenkt forhold til bedriftsetiske problemstillinger.

Når det gjelder **politisk legitimitet** så har det oppstått nye interessesfærer som medfører et økt behov for å ta hensyn til hvorvidt bedriftens handlinger til enhver tid er politisk korrekte. En dramatisk økning i antall interesseorganisasjoner, mange hvis virksomhet er konsentrert rundt samfunnsmessige områder som miljø, forbrukersaker, sikkerhet og helse, har funnet sted. Disse aktørene er etter hvert blitt sofistikerte i å påvirke myndighetene med virkemidler som lobbying, aksjoner og bevisst bruk av media. Politisk innsikt og innflytelse hindrer tap av konsesjoner og annen politisk goodwill.

Bedriftens rolle som samfunnsaktør, dvs. business social performance blir således en symbiose av de ovennevnte dimensjonene og har stor effekt for bedrifters fremtidige lønnsomhet og konkurransevne.

## **Legalitet**

I legalitet inngår i denne konteksten vil være bedriftens evne til å utnytte forhandlings - og lovsystemet i arbeidslivet.

Vi kan også skille mellom sosioøkonomiske, institusjonelle (legale, politiske) og kulturelle makrofaktorer. Eksempler på sosioøkonomiske faktorer kan f. eks være belønningssystemer, typer av opplæring, utdanningsnivå og programmer for lederutvikling.

Institusjonelle forhold kan være politiske og juridiske faktorer som kan virke inn på hvordan arbeidssystemet struktureres og også på bruken av belønningssystemer. Regulering av lønninger og arbeidstid såvel som ansattes rettigheter når det eks. gjelder ansattes mulighet for å kunne påvirke egen arbeidssituasjon vil legge premisser for viktige avgjørelser når det gjelder bruk og belønning av menneskelige ressurser.

Kultur i vår sammenheng består av verdier, symboler, holdninger, sosiale forhold og atferdsmønstre i ett samfunn og kan være en kilde til segmentering av internasjonale markeder.

### ***Noen synspunkter på fremtidig utvikling:***

Forholdet ansatt - ledelse eller kalt personalledelse antas å virke inn på organisatorisk ytelse målt i f.eks. lønnsomhetsutvikling, inntektsvekst eller utvikling av markedsandeler. Endringer i disse ytelsesindikatorerne kan generere organisatorisk læring.

Legalitet handler også om ett sett av lover og regler som bedriften må forholde seg til og som i en fremtidig struktur kan endres og få konsekvenser for den enkelte bedrift.

## **Etisk ansvarlighet**

Verdier, etikk og etiske problemstillinger har i løpet av de siste årene kommet mer og mer på dagsorden både i bedriftene generelt og blant bedriftsledere særskilt. Det kommer stadig til uttrykk ved at bedrifter og deres ledelse har innført disse begrepene som en del av bedriftenes verdigrunnlag og en del av det strategiske arbeidet som utøves. Som det ble nevnt i innledningen til kapitlet blir etikk

forbundet med ansvarlighet, ærlighet, holdninger til profitt og holdninger til arbeidstakere, moral osv. Bedrifter og dens ledere må operere med langsiktighet, omtanke og omsorg for mennesker og sine omgivelser. Her ligger det mest opplagte etiske kravet til dagens ledere. Næringslivsetikk er viktig. Samfunnet krever og vil kreve at næringslivets ledere og ansatte skal ha en høy moral som må være forankret i et gjennomtenkt forhold til bedriftsetiske problemstillinger. Hvis etikk er læren om fellesskapsverdier i et samfunn og de normer og regler som må følges for å virkeliggjøre disse verdiene. Moral vil da vise hvordan vi i praksis følger disse retningslinjene.

Dette betyr at bedriftene både i nåtid og i fremtid vil få et øket press på å opptre i samråd med de normer og regler som samfunn og bedrift setter. Samfunnets vurdering av næringslivets moral er avgjørende for tilliten til næringslivet og dens representanter. På denne måten påvirker - kan vår moral - etikk påvirke våre rammebetingelser. For å kunne vise god samfunnsmoral må utfordringen til næringslivet være å ha etiske retningslinjer som gir nødvendig etisk veiledning til den enkelte.

Bedriften som jeg selv arbeider i ser dette i en klar sammenheng ved at næringslivet trenger verdier og mål som ikke bare er rent økonomisk betinget. Dette mener vi er en forutsetning for at organisasjoner - bedrifter skal ha mulighet for å kunne møte fremtidens krav. Det handler også om lederes evne til å inneha legitimitet, anerkjennelse og respekt i bedriften og ovenfor medarbeidere. Tap av legitimitet kan føre til minsket verdiskapning og mulighet for innovasjon både på kort og langs sikt.

Den enkelte bedrifts fundament bør være basert på en gjennomtenkt og etisk vel fundert standard som bedriftens kunder skal merke og oppleve. Jeg tror at våre handlinger bestemmer hvordan andre oppfatter oss og påvirker og behandler oss på. Det er derfor i vår egen interesse å opptre innenfor de normer, verdier og etiske standarder som vi ønsker at våre kunder skal følge.

Jeg mener at etisk bevissthet styrker samholdet i bedriften, motvirker uklarhet, fremhever tydelighet, fremhever tillit og gjør det enklere å ta vanskelige beslutninger av både strategisk og operativ art.

Jeg vil hevde at det ligger et betydelig utviklingspotensiale hos den enkelte ansatte i en hver bedrift i å utvikle et selvstendig etisk ansvar for å bruke sin kompetanse og arbeidstid slik at det både tjener bedriften internt, det mellommenneskelige forholdet i bedriften og i forhold til kunder og i forhold til samfunnet generelt.

Jeg ser noen utviklingstrekk innen dette feltet:

Etikk og ledelse: Mennesket vil i fremtiden ikke akseptere å bli administrert. Dagens mennesker vil bli ledet gjennom samarbeid og samhandling mot felles gitte mål.

Etikk og strategi: Fra et etisk synspunkt er det viktig å akseptere og signalisere at målene ikke lar seg realisere med mindre disse er forenlig med de ansattes egne verdier og normer eller samfunnets behov(eks. miljø, sikkerhet, likeverd os.)

Dette innebærer at bedriftens strategi kun kan omsettes i handling når den enkeltes medarbeideres verdier blir verdsatt og brakt i balanse med bedriftens. Etikk dreier seg om verdiforankret forpliktelse som hver enkelt har ovenfor seg selv, sin arbeidsgiver, sine medarbeidere og samfunnet som vi alle er en del av.

Etikk og bedriftskultur: Det vil være opp til bedriften og ledelsen å sørge for at den eksisterende organisasjonskultur er etisk robust nok til å kunne håndtere organisasjonsmessige endringsprosesser og en potensiell etisk krise. Og den siste utfordringen vil være:

Ivaretagelse av etiske verdier: Det innebærer å implementere verdier og etiske holdninger både hos ledelse, ansatte og i forhold til samfunnet generelt og la verdiene og etikken være gjenstand for kontinuerlig evaluering og vurderinger.

Jeg tror at en integrert fremgangsmåte som muliggjør at den etiske bevisstheten blir fundamentet for bedriftens økonomiske orientering mot marked og samfunn vil være av helt avgjørende betydning i fremtiden. En slik integrering vil etter min mening bare være mulig dersom man er villig til å betrakte felles verdigrunnlag som fundamentet for alle bedriftsinterne prosesser. Gjennom dette blir etikk en del av strategi og planleggingsarbeidet, ledelsesutviklingsarbeidet og medarbeiderstyring.

Det vil også i en fremtidshorisont bli stilt ytterligere krav og utfordringer fra samfunnets side til at etiske problemstillinger langt oftere kommer på dagsorden. Samtidig som denne bevisstgjøringen må fokuseres hos dagens ledere at dette ansvaret ligger hos dagens ledere .

## **Politisk legitimitet**

For et lite konsulentfirma er det helt begrenset hvilken påvirkning ASPIRE skulle ha i forhold til politiske myndigheter. Jeg finner det mest hensiktsmessig og relevant å kommentere politisk legitimitet til bransjen generelt.

«Public issue er spørsmål i offentligheten som berører bedrifter og næringsliv på en slik måte at forretningslivet både har en legitim rett til og ansvar for å hjelpe med å utvikle felles løsninger».

Ser vi på det eksterne miljøet som omgir konsulentbransjen er det særlig vinklet rundt tre hovedstrategier:

1. Folks, individet roller som påvirkningsfaktor, man har ulike styringssystemer knyttet til kunder.
2. Offentlige myndigheter, interesseorganisasjoner osv.
3. Og til sist har vi organisasjoner i blandingsøkonomien knyttet til ulike bedrifter, aksjonsgrupper, forvaltningsinstitusjoner osv.

Berrefjord og Hernes tar opp den samme problemstillingen i maktutredningen hvor bedriftene står i et mangesidig forhold til myndighetene, til næringspolitikk, miljøpolitikk, samferdselspolitikk, utdanning og kompetansepolitikk for å nevne noen. Det sett av valg en ledelse foretar seg for å underbygge bedriftens virksomhet på lengre sikt».

ASPIRE`s kjernekompetanse knyttet til ledeutvikling, lederevaluering, organisasjonsanalyser og individuell veiledning og rådgivning innenfor kompetanseintensive bedrifter vil måtte settes ytterligere i fokus. Om en økning i moms – slik vi nå har fått fra 1.07.01 - vil slå sterkere ut for de store og mellomstore konsulentfirmaene enn for de små eller motsatt vil delvis være å spekulere om virkninger, men sett fra mitt synspunkt, vil vi antakelig være mindre sårbar enn store konsulentfirmaer grunnet generelt lave grunnlagskostnader, lave lønnskostnader, rask omstillingsmulighet, lite byråkrati osv.

Det kan også skje en fremtidig endring av de krav og ønsker som oppdragsgiver setter, hvor ikke lenger vår kompetansenisje er den ettertraktede og at vi må endre våre strategier (evaluere) i tråd med endrede eksterne krav og ønsker.

Myndighetene kan også innenfor konsulentbransjen generelt pålegge større krav til egenkapital, endre regelverk for virksomhet, endrede skatteregler, økt informasjonsplikt, større åpenhet om ansettelses, statelige etater kan ikke kjøpe private tjenester og statelige etater bygger selv opp sine konsulentfirmaer og kompetansesentra osv.

ASPIRE`s politiske aktørskap vil måtte være å forholde seg til de regler, lover og retningslinjer som myndighetene har vedtatt for denne type virksomhet.

På den annen side ser også at vi til enhver tid må sørge for at våre interne produkter og kvaliteten på disse er det som markedet ønsker og har behov for. Våre produktspesialiteter må evalueres og vi må foreta prioriteringer knyttet til det eksterne markedet.

Konsulentbransjen generelt er nok en betydelig maktfaktor og vil nok bruke dette for å kunne operere som politisk aktør i de sammenhenger hvor sentrale områder innenfor «næringen» ble truet. . Berrefjord omtaler makt : som evnen til å realisere sine interesser i et maktlandskap , ett sett av arenaer med "«spilleregler"» aktører forbindelser der parlamentariske kjeden , forvaltningen er en del av bedriftens relevante handlingsmiljø.

Generelt kan man si om konsulentbransjen opererer i forhandlingsøkonomiske omgivelser og er en naturlig del av et omfattende organisasjonsnettverk. I NOU 1981 :22 beskrives en modell omkring dette som også kan benyttes på små konsulentfirmaer særskilt hvor det er særlig tre nøkkelområder som er avgjørende:

Folks individuelle roller : forbrukere, klienter, velgere, medlemmer har påvirkningsmuligheter dernest styringssystemer: seg selv med marked, interesse organisering, påvirkningsgrupper, offentlige byråkrati og til slutt organisasjoner i blandingsøkonomien : innbefattet interesseorganisasjoner , folkevalgte organer, bedrifter osv.

Utfordringene innenfor den politisk legitimitet blir for konsulentbransjen å forankre den politiske aktiviteten i de ulike bedrifters strategiske identitet.

ASPIRE ser det som særdeles viktig at det fokuseres aktivt og bevisst på en holdning til etikk og legalitet I dagens organisasjoner. Effektiv ledelse eller vellykket ledelse har alltid vært betinget av de verdier hos de som skal ledes. ASPIRE tror at likeverdige, medskapende dialoger og prosesser I dette bildet er svaret. Det betyr at det blir helt sentralt for ulike organisasjoner å vite noe om hvordan man kan omsette –oversette verdier – holdninger – etikk til holdninger og handlinger.

Terje Stig Knudsen  
Partner/seniorrådgiver