

LEDERFOKUS

FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

Ikke bare eksisterer flerfoldige bedrifter den dag i dag som har aner tilbake til Hans Nielsen Huges næringsvirksomhet, men det er først og fremst hans verdier som leder og «konsernsjef» som er en del av vår arv skriver **Jørn Bue Olsen**.

Hans Nielsen Hauge: Norges første moderne konsernleder

Hans Nielsen Hauge var en åndshøvding, men også en av Norges første «konsernsjef». Og som Jesus, han satset på «management by walking around». Ikke nok med at han gikk fra landsdel til landsdel, men han striket samtidig. Tiden skulle utnyttas til noe nyttig.

Selv bygde Hauge opp et lite imperium av næringsvirksomhet i Norge. Han var en gründer, industrimann, leder, økonomisjef og kjøpmann – i tillegg til rollene som legpredikant og coach for venner og medarbeidere. Han holdt på med alt fra næring til giftemål. Når professor Guttorm Fløistad taler engasjert om Hauge, snakker han om at Hauge behersket en «salig blanding» av roller. Selv har jeg som ledelses- og etikkrådgiver påpekt at enhver rolle følges av en tilpasset moral. Men Hauge må ha klart å ha den samme etiske moral i alle roller.

Dette er den underkommuniserte delen av historien om Hauge. Her har historikerne og skoleverket vårt sviktet. Den ulærde bondesønnen fra Tune i Østfold bygde nemlig opp noe vi i dag ville betegnet som et konsern: Han og hans venner etablerte cirka 30 bedrifter og virksomheter over store deler av Norge; fra Bardudalen i Troms til Kristiansand på Sørlandet. Det var kornmøller, bokbinderi, bureising, handelssted, gruvedrift, gjestgiveri, spinneri, saltkokeri og papirmølle. Og mange av virksomhetene finner vi fortsatt spor etter.

Oppbygging av konsernet

Som Norges mest leste forfatter dro Hauge til Køben-

havn for å trykke bøkene sine. En periode jobbet alle trykkeriene der for han. Men det var fortsatt ikke nok,

så han kjøpte Kristiansands eneste trykkeri i 1803. Bøkene hans ble trykket i 200.000 eksemplarer til en befolkning på ca. 8–900.000.

Hauges gode venn Ole P. Moe ble hentet fra Trondheim til å bygge opp handelshus i Kristiansand. Han kjøpte Eeg Teglverk i 1804 og motiverte tilsvarende en kompetent bonde til å selge gården sin og flytte til byen for å lede verket.

I Bergen, i konkurranse med gamle tradisjonsrike hanseatiske handelshus, slo Hauge seg opp som kjøpmann og tilegnet seg privilegier som borger av Bergen by og etablerte sitt eget handelshus, noe som ikke skulle være mulig for en bondeknøl fra Østlandet. Han kjøpte frakteskuter og handlet med fisk og korn (samt litt egenprodusert brennevin – til medisinsk bruk) oppover kysten til Nord-Norge. På et tidspunkt syslet han dessuten med tanken om å opprette et Opdragelse eller læreinstitut for handelsmenn i Logebygningen Bergen. Lenge før NHH etablert.

Haugianernes bærekraftige virksomheter

Haugianerne eller Vennesamfunnet etablerte bærekraftige virksomheter, i den forstand at de ble drevet videre i mange generasjoner. På den årlige Haugekonferansen la professor Ola Grytten ved NHH i 2008 fram resultater av en undersøkelse han gjorde over arven etter Hauge på næringslivet på Nord-Vestlandet. En stor prosent av dagens bedrifter hadde aner tilbake til Haugianerne. På Søre Sunnmøre gjaldt dette ca. 80 % av rederne/verftene, Ålesund: 70 % av

fiskebrukene og rederiene.

Kjente bedrifter var blant annet møbelbedriftene Ekornes, Hanken og Hellegjerde.

Haugianerne var kreative gründerne som stolte på egen krefter. Ikke overraskende hadde for eksempel Devold det første telenettet i Europa.

En av Norges største ledere?

I en tenkt kåring av verdens fremste ledere mente Ukeavisen Ledelse Jesus kanskje var den største. Hauge måtte nok se seg slått av mange, men stadig flere blir klar over Hauges ledelsesfilosofi. Deriblant Jim Collins, forsker og forfatter av undersøkelsen og boka Good to Great:

Its interesting to observe how well the idea of an ideal leader agrees with Hauge's ideology and the work moral of the Protestants in a Norwegian way of life.

Karsten Alnæs betegner Hauge som en av de mest betydningsfulle personlighetene i Norges historien og mener han er forløperen til mange av de frie organisasjonenes framvekst i Norge.

Virksomhetside: At elske min Næste

Hva er så kjernen i Hauges strategiske ledelse? Ravnåsen fra Haugeinstituttet sier det slik: Virksomhetene skulle produsere varer som samfunnet hadde behov for, men samtidig skulle de ha en sosial funksjon.

For Hauge startet det hele med den åndsopplevelsen han hadde bak plogen på åkeren på hjemmegården. Etter hvert blir *forvalter-ideen* sentral for ham;

Vi skal bruge og have Verdens Gods som gode Husholdere at regjere over!

Og selv om han understreket at han selv var ulærd, hadde han lest og kunne sin bibel. Han bruker apostelen Jacobs ord til støtte for sin praktisering av forvalter-ideen:

At tro uden Gierninger er død.

Og han var en hard kritiker av de som levde i overflod og som så bort fra tesen om å leve som man lærer. I Hauges praksis har derfor medmenneskene en bred plass:

Mit Kaldsbrev er at elske Gud og min Næste.

En del kristne vil nok mene det var på grunn av hans kristne grunnholdning at han lykkes. Når jeg i mitt doktorgradsarbeide lette etter norske næringslivsledere som hadde klart å kombinere etisk atferd med lønnsomhet i sine bedrifter, så fant jeg Hauge. Ikke fordi han også var aktiv predikant. Men for det han gjorde i arbeidslivet – og for medmenneskene.

Hauge selv peker i følgende sitater på hvordan lederen bør være et etisk fyrtårn

Vi bør vogte os for alt Skiien af Ærgierrighed og Egenmyttighed.

Og mer aktivt positivt:

Bær omsorg for alle Mennesker, saavidt det staaar til Eder.

Den kommersielle Hauge

Hauge hjalp bøndene med praktisk arbeid på de gårdene han passerte. Hjalp dem med nye, mer effektive teknikker.

Hauge skjønte at penger i omløp var produktivt. Derfor fikk han bønder med penger på kistebunnen til å sette dem i omløp. Han lånte penger til folk med ideer. Tilliten blant vennene var stor. Dermed trengtes ikke avtalepapirer, kvitteringer og kontrakter. Transaksjonskost-

nader var et ikke-begrep. I dag vet vi at handel med høy tillit og lave transaksjonskostnader er effektiv. Det hadde Haugekulturen som et konkurransefortrinn. Men her ble han jo senere anklaget for

... at stifte en egen Sect, og et slags Fellesskap i Formuen blant sine tilhengere ...

Hvilket var forbudt. Men det var naturlig nok ikke mye skriftlig bevismateriale, så han ble ikke dømt for det.

Den kreative og kommersielle Hauge prøvde ut grenser. Men når han i ungdomstiden prøvde seg på handel også om søndagen, erkjente han etterpå – med litt dårlig samvittighet – at han hadde gått for langt.

ISO 26000 Samfunnsansvar?

Det var fattigdom, nød og arbeidsledighet i Norge på den tiden. I virksomhetsideen hans finnes da flere formuleringer om Næsten:

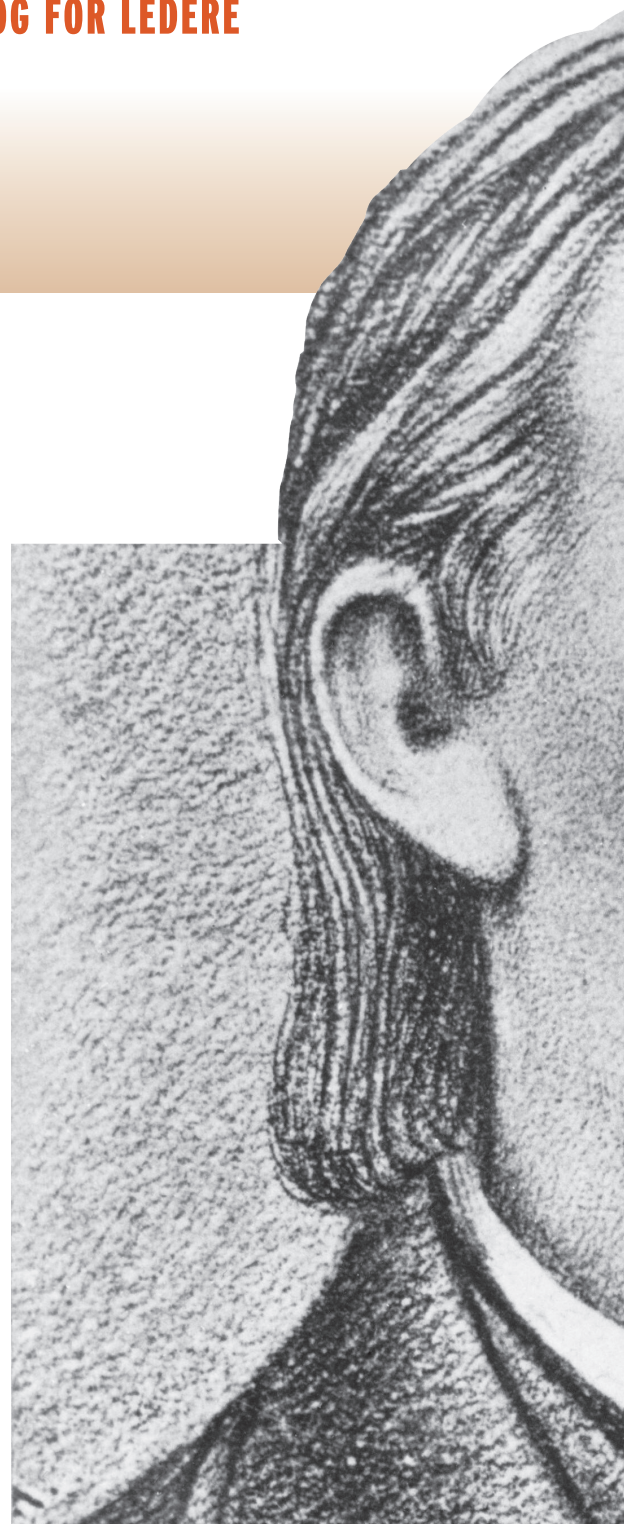
Saa ledige Hender faa Arbeyde (Hauge)

Mens vi i 2012 trenger både stortingsmeldinger om samfunnsansvar og ny ISO 26000 om bedriftenes samfunnsansvar, så sysselsatte Hauge og haugianerbedriftene for 200 år siden kvinner, eldre, barn og funksjonshemmede – i tillegg til de sterke arbeidsføre menn. Det kan med god grunn hevdes at Hauge og hans bror Mikkel praktiserte *Inkluderende Arbeidsliv* på Eiker Papirmølle. I en tilstandsrapport skrevet av lensmann Gram om forholdene på papirmølla står det om arbeidstakerne:

«... en var forbunden med Alderdomsvaghet, og noen av de andre var vanføre og fåvettige.»

Men arbeid ga han dem.

Trygghet for de eldre arbeidstakerne slapp aldri taket i det Haugianske miljøet. Sammen med broren Mikkel, som var leder for Eiker papirmølle, diskuterte de allerede den gang mulige pensjonsordninger for sine ansatte. Men





Jørn Bue Olsen arbeider som rådgiver i ledelse og etikk.

«Det er ikke Henrik Wergeland, men Hans Nielsen Hauge som har skapt det norske nittende århundre»

Hovedpersonen i Arne Garborgs bok Trætte Mænd

«Større Mand end Hauge havde vi aldri havt. Det burde mer og mer gaa op for oss.»

Alexander Kielland

«Haugevekkelsen var med på å danne forutsetningen for et fungerende demokrati i Norge»

Eller professor Francisc Sejersted

disse. Verdiene var internalisert i Hauges ledere og medarbeidere over det ganske land. En form for positiv hjernevask. De var mer eller mindre selvstyrte, uten behov for en sjef som sprang rundt og kontrollerte. Det verdistyrte Konsernet gikk av seg selv.

Kan vi bruke Hauges ideer i dag?

Kan vi la oss inspirere i dag av de verdiene som lå i bunnen i Haugekulturen? I regi av Haugeinstituttet i Norge har undertegnede og instituttets ledelse analysert fram Hauges hovedverdier: Fellesskap og samhandling, Likeverd og anerkjennelse, Lønnsomhet og forvaltning og Arbeid og ledelse. Et enkelt kulturutviklingsprogram kalt «Hauge-Partner» gjennomfører en verdi- og kulturtest (virksomhetsanalyse) på organisasjonen. Så lages en tilstandsrapport med gap-analyse opp mot Hauge-verdiene. Deretter skal det jobbes med verdiene i et enkelt utviklingsprogram for bedriften – mot Hauge-verdiene.

Tidene endrer seg, men verdiene til Norges første moderne konsernleder er bærekraftige.

de behøvde ikke en egen arbeidsmiljølov eller lov om alderspensjon. Hensynet til *sin Næste* – etikken, omsorgen – lå jo allerede i som en *hovedverdi* i Haugekulturen.

Lederen Hauge klarte å kombinere god etikk med lønnsomhet i praksis.

Hauges som kulturbygger

Å *snakke* om holdninger og kultur er lett. Det er våre handlinger som skal lyse, Lad os ikke elske med Ord eller Tunge, men i Gierning og Sanhed, sa Hauge.

Men det å bygge og endre holdninger og kultur i *praksis*, er ikke lett. Den leder som klarer å utvikle etiske holdninger og verdier, som vi sammen mener skal gjelde i organisasjonen, inn i medarbeidernes hoder slik at det blir til deres egne, har det beste styringsmiddel (*internalisering*). Da er medarbeiderne mer eller mindre

selvstyrte. Hauge klarte dette på en forbilledlig måte. Han bygde selvtilitsholdninger hos allmennheten, lot kvinner få lederstillinger og gikk selv foran.

«Lederen Hauge klarte å kombinere god etikk med lønnsomhet i praksis»

Straffen av avvikerne

Omtrent 10 av sine beste arbeidsår satt Hauge i våre fengsler. For antatt brudd på kirkens normer om at en legmann ikke kunne tale i forsamlinger (Konventikkelplakaten av 1741) og brudd på kjøbmannstandens privilegier. Lenge satt han uten lov og dom og lite ble han til slutt dømt for. Selv om erstatninger ble samlet inn etterpå var ødelagt helse ikke godt å kompensere.

Men hvordan gikk det med konsernet når konsernsjefen satt i fengsel? Da står vi igjen med verdiene som styrte. Og stor grad av enighet om

Strategidirektør



Innovasjon Norge får snart nye mål. Da skal vi legge ny strategi. Vi ser etter deg med erfaring fra strategisk virksomhetsstyring. Du kan begeistre og vise godt lederskap i ditt arbeid med viktige samfunnsoppdrag til beste for våre kunder med oppgaver fra Bodø til Beijing .

Søknadsfrist 1. februar 2012

Fullstendig annonse finner du på:
www.innovasjonnorge.no/Vil-du-jobbe-hos-oss/



Vi gir lokale ideer globale muligheter