

4. Jon Ola Norbom: Økonom, politiker og forvaltningsmann

1923–1966: Unge år

Jon Ola Hauger Norbom ble født i det han som politiker omtalte som Norges største landkommune, Bærum, den 15. desember 1923. Hans foreldre var assuransmegler Harold Ragnar Bruun Norbom (1893–1960) (født i San Fransisco) og husmor Ragna Sophie Rustad Hauger (1895–1950). Han hadde en eldre søster, Annelise (Pran) (1919–2013). De første årene bodde han på Stabekk, men så flyttet familien til Oslo, og Jon Ola Norbom vokste opp som Oslo-gutt. Han gikk på Uranienborg skole, siden på Halling, hvor han tok middelskolen. Artium tok han på ”studentfabrikken” Grimeland privatskole.

Jon Ola Norbom fikk to fornavn fordi hans mor ønsket det slik. Men det var ikke vanlig å ha to fornavn i hans barndom, så på skolen ble han bare kalt Jon. Selv skrev han navnet sitt Jon O. Norbom. Hans senere svoger kom derfor til undertiden å more seg med å omtale ham som Jon ”Null” Norbom. Det var først da han ble rikspolitiker i regjeringen Borten at dagbladjournalistene, som han hadde et godt forhold til, begynte å omtale ham som Jon *Ola* Norbom. Slik ble han utad i økende grad hetende det. Ola ble, av østlendinger og trøndere, ham selv medregnet, uttalt med tykk L. Etternavnet uttaler han for øvrig med enstavelers tonelag (fonem én), men mange, brukte og bruker tostavelers tonelag (fornem to).⁵⁷¹ Det gjaldt også noen av hans nære medarbeidere i departementet.

Norbom vokste opp i tyve- og tredveårene, men hadde, som han selv sier, en ”beskyttet barndom”. Denne barndommen, eller oppveksten, tok brått slutt morgenen den 15. mai 1942. Da var han 18 år. Klokkeren seks ringte det på døren i leiligheten i Wolffs gate, like ved Fagerborg skole. Hans mor hadde noen dager før fått tak i en maler som skulle bistå henne litt i det norbomske bo. Hun gikk til døren for å gi maleren en overhøvling for at han kom så tidlig. Men det var ikke maleren som kom. Det var en morsk mann fra Gestapo. Snart stod han i unge Norboms rom og kommanderte: ”Kommen Sie mit!” Unge Norbom befant seg fortsatt i sin seng, men måtte raskt komme seg opp og bli med gestapisten.

Jon Ola Norbom var ikke aktiv i motstandsbevegelsen, men hadde vært med på å distribuere illegale aviser. Han var, sammen med et sekstitalls andre gymnasiaster, havnet på en liste over distributører, og ble derfor nå arrestert og sendt til Grini (den såkalte gymnasiastaksjon). Norbom stod langt nede på listen og ble sluppet ut etter tre måneder. Han tok så privatisteksamen (artium) høsten 1942 og begynte deretter å studere sosialøkonomi ved Universitetet i Oslo. Men heller ikke nå skulle han få fortsette uforstyrret med sin utdanning. Han befant seg i Frederiks gate, hvor Institutt for sosialøkonomi holdt til, da tyskerne slo til i den store studenteksamen. Det var den 30. november 1943. Han og hans kamerater hadde hørt rykter om at noe var i gjerde, men hadde ikke kommet seg bort i tide. Norbom stod nok da på Gestapos ”svarteliste”, så han ble ropt opp i første pulje, og ble sendt til SS-Ausbildungslager Sennheim i det da tyske Elsass.

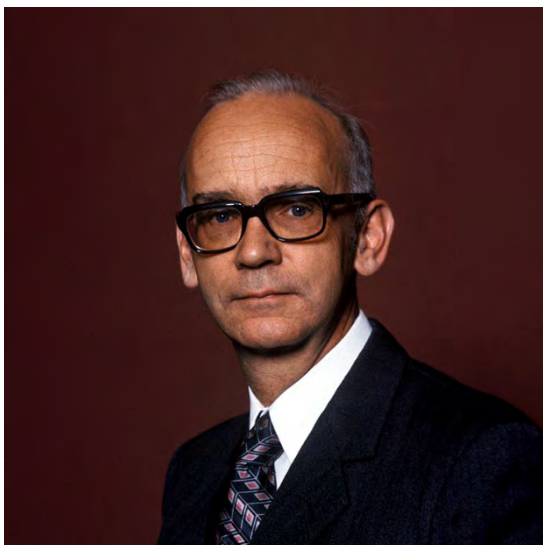
⁵⁷¹ Familienavnet stammer fra Sverige.



Jon Ola Norbom (f. 1923) tok artium høsten 1942, som privatist (etter noen måneder på Grini), begynte så på studiet i sosialøkonomi, men fikk det avbrutt like etterpå da han ble arrestert av de tyske nazimyndigheter og sendt til Sennheim, videre til Buchenwald og endelig til Neuengamme. Han fullførte studiene i 1949 og begynte da som sekretær i Industridepartementet. Samtidig ble han valgt til leder for Unge Venstre. Dette bilde fra 1950 viser ham som Unge Venstre-leder. (Foto: Schrøder/Sverresborg Trøndelag Folkemuseum)

De norske studenter ble behandlet pent; formelt var de ikke fanger. SS hadde håp om å få ”omvendt” noen av dem, men da det mislyktes endte de opp som et arbeidskompani. Fortsatt ble de imidlertid behandlet pent. De var nyttige arbeidere. Da de vestlige styrker nærmet seg området senhøstes 1944 ble nordmennene sendt til Buchenwald ved Weimar. Norbom ankom den dystre konsentrasjonsleiren på sin 21-årsdag, den 15. desember 1944. Her ble han og hans kolleger plassert på ”bunnen”, i ”Kleinlager”, men det gikk snart opp for de ansvarlige at de norske studenter skulle ha ”Sonderbehandlung”. Slik ble de flyttet og fikk det bedre igjen. I Buchenwald var de norske studenter til de, som følge av svenske grev Folke Bernadottes (1895–1948) innsats for de norske fanger (de hvite busser), i mars ble sendt videre til Neuengamme ved Hamburg. Her fikk de dårligere behandling igjen; mye var iferd med å bryte sammen for tyskerne nå. Men allerede i slutten av april ble de sendt videre til Sverige og til friheten. Norbom ankom Sverige i slutten av april.

Mot slutten av tiden i Neuengamme fikk han giktfeber og hadde gulsott da han ankom Sverige, men ellers kom han seg gjennom tiden i Tyskland på en brukbar måte. Ikke fikk han senvirkninger av oppholdet heller, skjønt noen revmatiske problemer (særlig ryggen) kan ha hatt sammenheng med tysklandsoppholdet. Noen av dem han var sammen med i Tyskland ble, og forble, gode venner, som jusstudenten, den senere ekspedisjonssjef, og statssekretær, i Kirke- og undervisningsdepartementet, Enevald Skadsem (1919–1990), jusstudenten, senere politiker (Ap) og fylkesmann i Finnmark (1974–1989), Anders Aune (1923–2011), filologistudenten og den senere journalist Michael Sars (1918–2002) og ikke minst jusstudenten, senere venstreformann (1972–1974), kommunalminister (1970–1971), sosialrådmann, trygderettsformann og herredsrettsdommer Helge Rognlien (1920–2001). Rognlien ble en lederskikkelse blant studentene. Det var ikke minst han som utformet den politiske holdning studentene inntok i Sennheim.



Jon Ola Norboms karriere ble preget av en veksling mellom faglighet (i GATT i Sveits), politikk og forvaltning. Han ble statssekretær under finansminister Ole Myrvoll i Borten-regjeringen og finansminister i Korvald-regjeringen. Han hadde disse to periodene permisjon fra sin direktørstilling i Genève. Portrettbildet er fra hans statsrådstid (1972). Det neste bilde er fra hans statsrådstid og viser ham sammen med LO-leder Tor Aspengren (til v.), riksmeglingsmann Preben Munthe og adm. dir. i Norsk Arbeidsgiverforening (til h.) Kaare Selvig. Bildet er tatt 8. april 1973, etter at det var oppnådd enighet i indeksoppgjøret dette året. (Foto: NTB)

Vel hjemme igjen fortsatte Norbom sine avbrutte økonomistudier, men ble også grepet av politikken. Hans far var høyremann, men Rognlien, som fra 1946 til 1948 var formann i Unge Venstre, fikk Norbom med i sin organisasjon. Norbom ble snart svært aktiv i Studentvenstrelaget. Ja, politikken skulle nå ta så mye av hans tid at han først ble cand. oecon. høsten 1949, da han fylte 26 år. Tid fortsatte for så vidt politikken å ta. I 1950 ble han valgt til formann i Unge Venstre og satt i hvervet i to år. Han fikk en solid laud til embedseksamen.

På Grini hadde Norbom truffet den allerede legendariske prisdirektør, Wilhelm Thagaard (1890–1970), men ble ikke spesielt påvirket av ham. De var nok i noen grad åndsfrrender, men Norbom hadde mest kontakt med Thagaard som styreformann i Dagbladet: Unge Venstres økonomi var basert på støtte fra to kilder, Dagbladet – med kr. 10 000, og Venstre – med kr. 5 000. Det var hans jevngamle som påvirket ham mest, som Rognlien, men nå også den senere dagbladredaktør (1954–1965) og kommunalminister (1965–1970) Helge Seip (1919–2004). Seip, utdannet både økonom og jurist, ble en tid nærmest en mentor for Norbom. Forholdet til Seip ble imidlertid mer avmålt etter det EEC-pregede Røros-landsmøtet i Venstre (1972). Norbom ble i Venstre, og gikk inn i Korvald-regjeringen som finansminister, mens Seip brøt med sitt gamle parti og var med på å stifte Det Nye Folkepartiet.

Én eldre politiker ble dog av en viss betydning for Norbom, det svenske Folkpartiets leder Bertil Ohlin (1899–1979). Ohlin var også en prominent økonom. Han hadde i 1920-årene, inspirert av Knut Wicksell (1851–1926) og sin lærer og samarbeidspartner Eli Hecksher (1879–1952), gitt et betydelig bidrag til utviklingen av teorien om internasjonal handel, et bidrag som i 1977 skulle føre til at han ble tildelt Nobels minnepris i økonomi. Wicksell og andre, blant annet Ohlin, alle ”medlemmer” av ”Stockholm-skolen” i nasjonaløkonomi, hadde utviklet ideer som lignet på dem John Maynard Keynes (1883–1946) lanserte gjennom sin *General Theory of Employment, Interest and Money*. Keynes’ voluminøse arbeid kom i

1936.⁵⁷² Overfor Norbom bemerket Ohlin ved en anledning at Keynes kunne ha nøyhet seg med å publisere en artikkel; stort mer nytt inneholdt ikke boken, arrogant kalt "a General Theory".⁵⁷³ Ohlin ble folkepartileder i 1944 og satt som sådan til 1967. Ohlin var for utviklingen av en velferdsstat, men var, både av faglige og mer politiske grunner, skeptisk til bedriftsnasjonalisering og til en "overdreven" detaljregulering av produksjonslivet (planøkonomi).⁵⁷⁴ Norbom delte disse oppfatningene og foretrakk derfor også, som Ohlin og de svenske folkepartister, å kalle seg sosialliberal.⁵⁷⁵ Han følte seg mindre bekvem med den norske betegnelsen sosialradikal, en betegnelse som mer pekte i kulturell, det vil si, kulturradikal, enn i økonomisk, det vil si, moderat-liberal, retning.⁵⁷⁶ Norbom var, og forble mer opptatt av økonomisk politikk enn "sin" avis, *Dagbladet*, men like opptatt av velferdspolitikk som denne avisen.

Norboms forbilde, Ohlin, hadde startet med faget og endt opp som politiker. Norbom ble aldri så mye fagmann som Ohlin, og ble altså "tatt" av politikken allerede før han for alvor var blitt fagmann. Men han trivdes med faget og gjorde det godt. Han syntes nok Frisch og (Trygve) Haavelmo (1911–1999) hadde drevet det langt i formaliserende retning, og kunne av og til, som de fleste studenter, "gå varm" når de to herrer var kommet til den tredje deriverte. Da var det mer avslappende å lytte til den "siste" institusjonalist på Institutt for sosialøkonomi, Wilhelm Keilhau (1888–1954). "Ham kunne man alltid forstå", som Norbom bemerker. Men Keilhau, og hans måte å tenke på, var nå på vei ut. I Frederiks gate ble det nærmest drevet "kirketukt", med Frisch og Haavelmo som dominerende premissgivere. Selv om Frisch var lavkirkelig aktiv, og gjerne brukte bilder fra Bibelen i sin undervisning, var det ikke religiøs kirketukt han drev. Faglig var han det vi kunne kalle en verdslig positivist, eller økonometriker. I det daglige spilte imidlertid Haavelmo den viktigste rolle. Han var alltid til stede. Frisch hadde så mange baller i luften. Frisch fikk for eksempel "aldri" tid til å fullføre de forelesningsserier han hadde startet på. Men da Norbom skulle opp til muntlig eksamen

⁵⁷² I begynnelsen av 1930-årene hadde Ohlin, med utgangspunkt i arbeidene til Wicksell, Erik Lindahl (1891–1960) og Gunnar Myrdal (1898–1987) arbeidet med spørsmålet om statsekspansjon i samfunn med overskudd av arbeidskraft (arbeidsløshet). Han publiserte en lengre rapport om spørsmålet og oppsummerte mange av sine funn i en forelesningsserie han gav ved University of Dublin i 1934. Han skriver i sin selvbiografi: "The theoretical model for a time-using process and the policy conclusions that was there presented had some similarity with Mr. Keynes' *The General Theory of Employment, Interest and Money* which was published two years later." Kfr. Bertil Ohlin, "Autobiography", Nobelprize.org, Den svenske nobelkomitees offisielle nettsted (http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1977/ohlin-autobio.html).

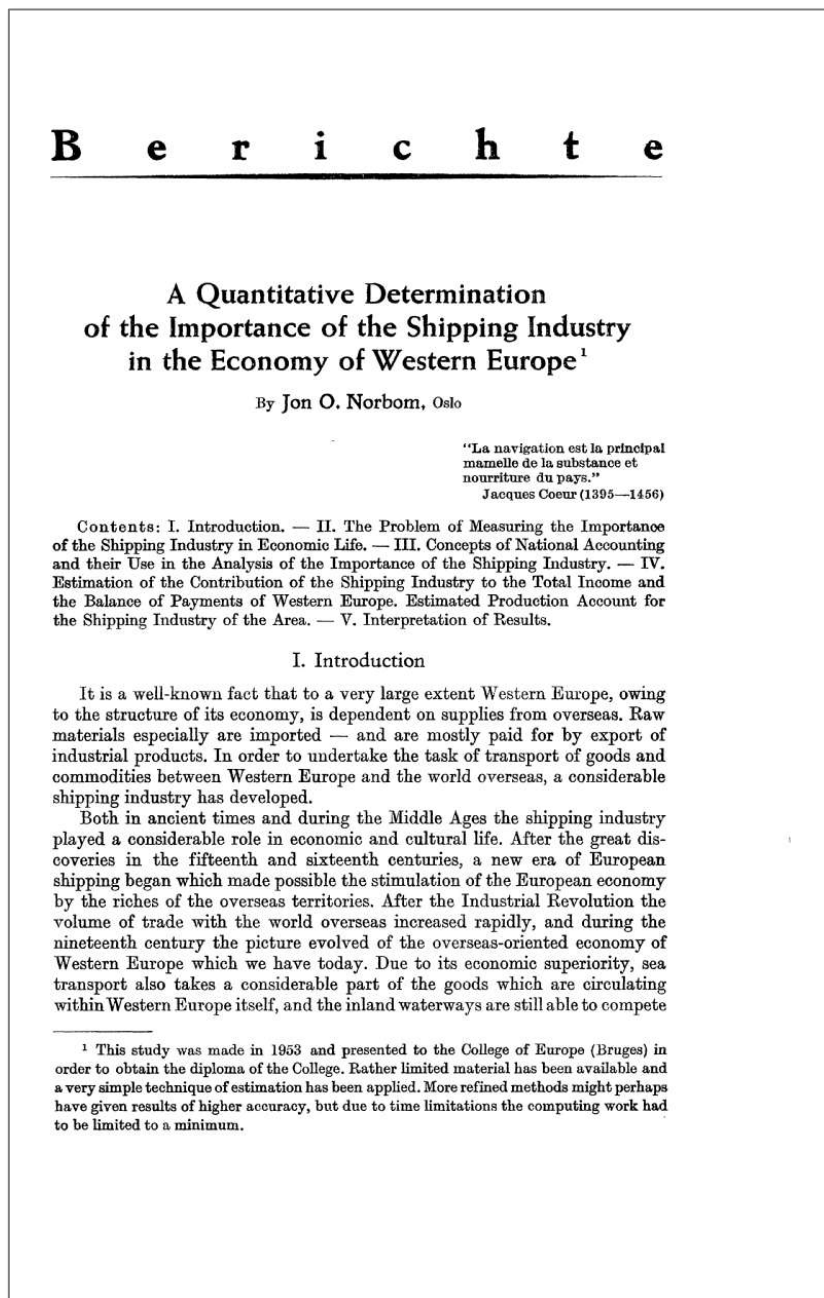
⁵⁷³ Kommentaren fra Ohlin falt under en middag ved Folkpartiets ungdoms landsmøte, våren 1948. Norbom representerte Norges Unge Venstre og satt ved siden av Ohlin. (J. O. Norbom, 23.7.12.)

⁵⁷⁴ Kfr. *ibid.*, avsnittet om "political activity".

⁵⁷⁵ Han fant forøvrig de sosialradikale partier i Frankrike og Sveits direkte konservative i sin økonomiske politikk.

⁵⁷⁶ I 1969 foreslo en av Venstres mest venstreorienterte politikere, Gunnar Garbo (f. 1924) fra Bergen, at Venstre skulle tale om den radikale, istedenfor den sosiale liberalismen, et forslag som fikk en del støtte blant annet i Unge Venstre. Kfr. hans bok *Den radikale liberalismen* (Oslo: Epoke forlag, 1969). Også i Sverige stod kulturradikalismen sterkt, ja, til dels sterkere enn i Norge. Fra slutten av det 19. århundre hadde filosofen og juristen, og eksteologen, Axel Hägerström (1868–1939) vendt seg krasst mot den øvrighetskonservative idealisme som lenge hadde dominert svensk akademisk tenkning og tatt til orde for en verdinøytral empirisme (positivisme) (Uppsala-skolen i filosofi), og i jusen for juridisk realisme. Hägerström kom til å påvirke svensk filosofi spesielt og kulturfilosofi mer alment. Hans tenkning ble ført videre ikke minst av Ingemar Hedenius (1908–1982), en skarp kritiker av den offisielle svenske kirke. Hedenius, som var oppvokst i en kristen familie, så på seg som verdinihilist. Den tenkning Hägerström og Hedenius representerte fikk stor innflytelse i Sverige fra mellomkrigstiden av og kom til å påvirke tenkningen i det sosialdemokratiske parti og blant kulturradikalere generelt. Tenkningen kom også til å prege avisen *Dagens Nyheter*, kulturelt sett en parallell til den tidens *Dagbladet*.

den 22. desember 1949 var det Haavelmo som var borte og Frisch måtte stille opp. Ekstern sensor var professor ved Norges Handelshøyskole, Ole Myrvoll. Myrvoll var svært opptatt av oligopolteori og begynte å spørre om det. Kandidaten hadde tatt litt lett på den delen av pensum som omfattet slik teori og følte seg ikke helt vel. Da var det Frisch kom ham til unnsetning og sa at at ”jeg tror vi går over til makro”. Det passet kandidaten bedre, og det gikk bra.



Faksimile 4.1: Første side av Jon Ola Norboms artikkel i Weltwirtschaftliches Archiv, 7. årg., 1955, s. 139-158.

verdens ledende økonomer og som i 1969, sammen med Ragnar Frisch, skulle få den første Nobel-minnepris for de økonomiske videnskaper. Tinbergen hadde på det tidspunkt Norbom traff ham blant annet lansert det for all makroøkonomisk planlegging så viktige skille mellom to typer størrelser, nemlig mål ("targets") og instrumenter. Tinbergen hevdet blant annet at

Etter at Norbom hadde avlagt embedseksamen i sosialøkonomi fikk han arbeid som sekretær II, og etter ett år som sekretær I, i skipsfartsavdelingen i departementet for industri, håndverk og skipsfart. Her arbeidet han dels med å legge opp statistikkprogrammet for Marshall-hjelpen, slik at man kunne kontrollere at 50 prosent av tonnasjen gikk på amerikansk kjøp og dels som sekretær for det såkalte Skipsfartsvalutautvalget. Norbom ble i dette departement til 1954, dog avbrutt av et år (1952–1953) ved College d'Europe i Brügge. I Brügge skulle han blant annet skrive en diplomoppgave. Han valgte å skrive om skipsfartens betydning for den vesteuropeiske økonomi, altså et emne som var svært relevant for hans hjemlige arbeidsgiver. Som veileder hadde han professor Jan Tinbergen (1903–1994), en mann som allerede var en av

man ikke kunne ha flere mål enn man hadde instrumenter.⁵⁷⁷ Tinbergen likte Norboms diplomoppgave så godt at han sendte den til det fremste tyske tidsskrift for internasjonal økonomi, *Weltwirtschaftliches Archiv* (siden *World Economic Forum*). Her ble det antatt og publisert i 1955⁵⁷⁸; kfr. faksimilen (4.1) av artikkelens første side. Som det fremgår av siden var artikkelen, på en pedagogisk god måte, også preget av det historisk-institusjonelle perspektiv, eller, som det nå skulle hete, det dynamiske perspektiv: Den nye balanseorienterte økonomikken tydde gjerne til fysikkens (mekanikkens) språkbruk.

Brügge skulle ikke gjøre Norbom til akademiker. Derimot gjorde Brügge Norbom til en internasjonalist. Han traff en ung amerikanerinne i Brügge, Ellen Ann Hook (1930–2016). Hun var også kommet til den belgiske kulturbyen for å studere, riktignok mer i humanistisk retning enn ham. De to ble raskt, nemlig i 1954, herr og fru Norbom. Norbom søkte immigrasjonspass til USA og paret slo seg ned i New York City. Hun tok arbeid ved the International Institute of Education, for å bistå blant annet norske studenter som skulle studere i USA. Han fikk først en midlertidig post ved National Bureau of Economic Research og fikk så, i 1955, en fast post ved det statistiske kontor i FN. Han regnet da med at han ville bli FN-funksjonær for resten av sitt yrkesliv. Men slik skulle det ikke gå. Den sindige økonomen skulle fortsette å flytte på seg, og fortsette å pendle mellom fag og politikk, som han hadde begynt med etter krigen.

Allerede etter vel tre år i FN i New York City ble han av sin sjef fortalt at en av direktørene i GATT i Genève trengte en vikar for 18 måneder. Kunne det være noe for nordmannen? Han sa ja og tok med seg sin kone og nyfødte datter, Ingrid (f. 1958), og flyttet i 1959 til Sveits for å arbeide som forskningsøkonom. I Sveits trivdes den unge familien straks godt og etter 18 måneder ved GATT ble Norbom tilbudt fast stilling. Han tok imot tilbudet. Så bygget familien Norbom hus i Genève og så for seg et liv i den internasjonale byen. Snart kom også datter nummer to, Susan (f. 1962).

Det moderne, multilaterale handelssystem, basert på *The General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) fra 1947, ble for alvor utviklet i 1960-årene.⁵⁷⁹ Tekstilsektoren skapte spesielle vanskeligheter, og Norbom ble satt til å administrere en spesialavtale direkte under generaldirektøren. Her lærte han det han kaller ”den ultimate pragmatisme” og ellers dristige forhandlingsmetoder. Denne lærdom hadde han siden stort utbytte av, også som departementsråd.

Utpå høsten 1966 kommer det så en telefon fra Norge. Det var Magne Lerheim (1929–1994), statssekretær for finansminister Ole Myrvoll, som var på tråden. Juristen Lerheim fortalte at han ville slutte i Finansdepartementet og lurte på om fagmannen Jon Ola Norbom kunne ta over etter ham. Sosialt var det ikke enkelt for Norbom å svare ja. Familien var etablert i Genève, den eldste datter gikk på skole der og han var engasjert av sitt arbeid ved GATT. Men fristelsen ble for stor. Han søkte permisjon for to og et halvt år og tok familien med til Norge.

⁵⁷⁷ Dette skille har beholdt sin betydning i makroøkonomikken. Det spiller en sentral rolle i Leif Johansens klassiske lærebok i *Offentlig økonomikk* (Oslo: Universitetsforlaget, 1967).

⁵⁷⁸ *Weltwirtschaftliches Archiv*, 7. årg., 1955, s. 139-158.

⁵⁷⁹ I de første årene dominerte de bilaterale avtaler. Det var i 1960-årene det flernasjonale, liberale handelssystem for alvor vokste frem, det som siden 1995 styres gjennom GATTs etterfølgerorganisasjon, The World Trade Organization (WTO).

1966–1973: Det politiske liv

Den 13. februar var han på plass i den ærverdige gamle, ufullførte, regjeringsbygningen hvor Finansdepartementet holdt til. Slik fikk han sin gamle sensor, professor Ole Myrvoll, som sjef. Norbom fant seg raskt til rette i Finansdepartementet. Han var jo i stor grad omgitt av folk han kjente, og til dels hadde hatt som studiekamerater. De gamle jurister var på vei ut, iallfall fra de viktigste avdelinger, bortsett fra skattelovavdelingen, og inn var kommet, og kom, Frisch og Haavelmos elever. Spesielt viktig i så henseende var opprettelsen av Økonomiavdelingen i 1952 og Eivind Erichsens (1917–2005) utnevning til finansråd i 1957 (etter juristen Friedrich Nissen (1887–1969)).⁵⁸⁰

Myrvoll viste fra første stund sin nye statssekretær tillit. Norbom fikk slik nærmest ministerielt ansvar for en av de viktigste økonomisk-politiske reformer i etterkrigstiden, nemlig innføringen av ordningen med merverdibeskatning ("moms"). Ansvaret, og oppgaven, var formidabel, og statssekretæren stod på, nærmest natt og dag. Saken gjorde ham, ikke minst på grunn av sine unge beundrere i Dagbladet, til "rikskjendis". Men Norbom fikk hovedansvaret for mer, nemlig regjeringens langtidsprogram for perioden 1970–1973, altså regjeringens kollektive valgkampprogram (for valget 1969). Det var akkurat denne våren, altså våren 1969 at sykehusloven, med den nokså ekspansive finansieringsordningen bygget inn, ble vedtatt. Finansieringsordningen vakte bekymring i Finansdepartementet, men der var det ikke nå krefter til å forsøke å modifisere den: Det var grenser for hvor mange saker Finansdepartementet hadde kapasitet til å gå tungt inn i, og hvor mange saker det kunne lage strid om. Helsedirektør Evang hadde fått med seg sin vennlige sosialminister, Egil Aarvik (1912–1990), på et opplegg som nesten skulle sikre sykehusene "forlodds" finansiering (kfr. bind 1). I neste, og avgjørende, runde fikk de to også med seg Stortinget. Men Norbom var nå får alvor blitt oppmerksom på hvilke utfordringer velferdsstaten finansielt ville stille stat og samfunn overfor om ikke så lenge. Han fikk også med noen setninger i Langtidsprogrammet om at medisinen utvikling var slik at alt som etter hvert kunne gjøres medisinsk ikke kunne gjøres økonomisk. Tre år senere, under regjeringen Bratteli (1910–1984) I, slo også Finansdepartementet tilbake, og modifiserte sykehusfinansieringsordningen.

Norbom trivdes godt i Finansdepartementet, selv om han skjønnte at han var kommet til et departement hvor hans nærmeste medarbeidere ikke bare var hans fagkolleger, men også representanter for et annet parti. Da han tidlig i sin statssekretærperiode skulle avtale tidspunkt for et møte, og de tok opp sine almanakker, la han merke til at de hadde den samme type almanakker, Arbeiderpartiets.⁵⁸¹ Samarbeidet med embedsverket gikk imidlertid uten problemer. Finansråd Eivind Erichsen hadde fra starten av i 1965 lagt vekt på at den nye regjering skulle betjenes like profesjonelt av byråkratiet som arbeiderpartiregjeringene man nesten sammenhengende hadde hatt siden 1945 var blitt. Under regjeringen Borten tiltok imidlertid utgiftspresset. Det skyldtes velferdsreformer, i første rekke Folketrygden (1967), men også stor ekspansjon i utdannelsessektoren. Fagøkonomene i Finansdepartementet ble bekymret og sa ifra. Den fredsæle finansminister forstod dem, men politikken logikk bragte ham over på defensiven. Som Egil Aarvik siden skrev i sine velformulerte memoarer: "Myrvoll var en kapasitet. Det burde ha vært mye bruk for ham. Etter min mening hadde han

⁵⁸⁰ Om Finansdepartementets utvikling, spesielt fra 1965, se Einar Lie (f. 1965), *Institusjon, profesjon og politikk: Finansdepartementet 1945-1965*, Oslo: Universitetet i Oslo (dr. avhandling), 1995 og Einar Lie og Christian Venneslan (f. 1968), *Over evne. Finansdepartementet 1965-1992*, Oslo: Pax forlag, 2010.

⁵⁸¹ Jon Ola Norbom, 23.7. 2012.

alle de gode egenskapene som skal til. Men kanskje manglet han de dårlige-".⁵⁸² Det bidro til Myrvolls problemer at han ikke alltid hadde Statsministeren, Per Borten (1913–2005), i ryggen. Norbom var også bekymret for den ekspansive finanspolitikken og måtte i noen sammenhenger spille den strenge rolle: Han måtte, som han sier, gjøre litt av "the dirty work". Forholdet mellom Finansministerens og hans statssekretær var for øvrig mer enn godt. Også etter at deres veier politisk skiltes etter splittelsen av Venstre bestod vennskapet mellom de to økonomer.

Den 16. oktober 1969 fikk Norbom avskjed som statssekretær. Den tid han hadde lovet å bistå Myrvoll var mer enn over og han vendte tilbake til Genève. Etter et par år i sin gamle stilling, siden 1963 en stilling som rådgiver med ansvar for spesielle prosjekter, gikk han over i International Trade Centre, som var en kombinasjon av GATT og UNCTAD. Der fikk han en direktørstilling og ansvar for å assistere utviklingsland i deres handelspromosjon. Men han hadde ikke sittet lenge i den stillingen før det igjen kom telefon fra Norge. Det skjedde høsten 1972, like etter den rådgivende folkeavstemning om norsk EEC-medlemskap den 24. og 25. september. Avstemningen hadde ført til et nei-flertall på 53,5 prosent og til regjeringen Brattelis demisjon. Etter noen ukers hektisk politisk aktivitet var det klart at det ville bli en borgerlig mindretallsregjering av mellompartiene. Den skulle omfatte nei-partiet Senterpartiet, både ja- og nei-partiet Kristelig Folkeparti og nei-delen av det nesten oppløste Venstre. Kristelig Folkepartis formann Lars Korvald (1916–2006) ble den nye mindretallsregjeringens leder. Det var imidlertid ikke Korvald, men Venstres fremste mann nå, Hallvard Eika (1920–1989), som ringte Norbom i Genève. Norbom svarte ikke straks ja. Han ville rådføre seg med noen først og dro til Oslo og installerte seg på Astoria hotell, altså like ved Stortinget. Han pratet der blant annet med Korvald og sa at en absolutt forutsetning for at han kunne gå inn i regjeringen var at han hadde Statsministerens støtte. Han husket hvordan Myrvoll hadde hatt det. Korvald forsikret ham om at han ville få Statsministerens støtte. Tidligere finansråd Eivind Erichsen bemerker i den sammenheng: Norbom "hadde en sterk stilling i Regjeringen, ikke minst fordi han i meget sterk grad hadde statsministeren i ryggen".⁵⁸³ Korvalds statssekretær, Kjell Magne Bondevik (f. 1947), sier det samme: Norbom "oppnådde raskt Korvalds tillit, og de to utviklet et fint samarbeid".⁵⁸⁴ Men at det gikk slik tør nok også ha mellommenneskelige grunner. Selv om Korvald og Norbom kom fra svært forskjellige miljøer, og ikke kjente hverandre på forhånd, ble de gode venner i løpet av dette annerledesåret i norsk politikk. De kom til å opprettholde kontakten så lenge Korvald levde.

Norbom konfererte også med sin gamle venn Helge Seip. Han oppsøkte ham på Stortinget. Seip var nå preget av EEC-nederlaget og fortalte at han antagelig kom til å danne et nytt parti. Den regjeringen Norbom nå var på vei inn i, på vegne av dem i Venstre han nå ville bryte med, var ikke en regjering Seip ønsket velkommen. Seip kom da også til å bli en av Korvald-regjeringens argeste opponenter. Det var således ikke minst Seip som, nærmest på grunnlag av egen "etterretning" førte "aktoratet" i den såkalte Crotale-saken våren og forsommeren 1973. Saken, som gjaldt påstander om kobling mellom forsvarsinnkjøp fra Frankrike og fransk støtte til utvidede kvoter for norsk eksport av aluminium til EEC-området, førte til at Arbeiderpartiet stilte mistillitsforslag til regjeringen. Forslaget falt imidlertid, siden verken Høyre eller Seips Venstre-gruppe støttet mistillitsforslaget.

⁵⁸² Egil Aarvik, *Smil i alvor. Fragmenter av et liv*, Oslo: Gyldendal, 1985, s. 144.

⁵⁸³ Eivind Erichsen, *Glimt fra et lang liv i Finansdepartementet*, Oslo: Finansdepartementet, 1999, s. 96.

⁵⁸⁴ Kjell Magne Bondevik, *Et liv i spenning*, Oslo: Aschehoug, 2006, s. 79.

Korvalds regjering ble utnevnt den 18. oktober 1972, med, som opposisjonen understreket, det mandat å forhandle frem en handelsavtale med EEC. For en bitter Trygve Bratteli var den nye regjeringen, med den minimale stortingsstøtte, nærmest å betrakte som et forretningsministerium. Det var den nesten også for resten av opposisjonen, Høyre, og, spesielt, Helge Seip og hans gruppe. Seips gruppe skulle snart, da den kom i mindretall på landsmøtet på Røros i november, danne Folkepartiet Nye Venstre. Protester mot navnevalget gjorde at partiet snart ble omdøpt til Det Nye Folkepartiet.⁵⁸⁵

Men regjeringen Korvald ble noe langt mer enn et handelsavtale- og forretningsministerium. Den presenterte seg gjennom en helhetlig regjeringserklæring og, senere, gjennom et vanlig langtidsprogram for perioden 1973–1977. Det presenterte seg også gjennom en tydelig økonomisk politikk, spesielt hva gjaldt finanspolitikken (statsbudsjettet). Norbom oppdaget raskt at ”Ragnar Christiansen (1922–2019), forgjengeren som finansminister) hadde lagt litt for mye igjen i skuffene, som skulle vært i budsjettet. Det budsjettet han etterlot seg, var meget mer inflatorisk enn det så ut på papiret. Og det brukte jeg da, og begynte å skjære ned”.⁵⁸⁶ Brattelis regjering hadde for så vidt fortsatt den, som Norbom så det, litt for ekspansive linje Bortens regjering hadde fulgt – og som Norbom for så vidt hadde vært med på. Der var stort prispress i økonomien, så stort at den avtroppende regjering hadde innført prisstopp fra 7. september, altså bare en drøy måned før regjeringen Korvald tok over. Norbom holdt sin finanstale for den nye regjeringen den 2. november og la frem regjeringens tilleggsproposisjon dagen etter. Regjeringen, og Finansministeren, kom raskt i gang. Den kom også tydelig i gang.

Tilstramning ble etterhvert stikkordet for det videre budsjettarbeid. Det forslag til statsbudsjett regjeringen Korvald la frem et knapt år senere var det strammeste på mange år. Det var så stramt at Norbom skjønnte at det politisk ville bli vanskelig å få ”solgt” det. Det kunne ha blitt solgt med henvisning til den krise som nå var iferd med å ramme verdensøkonomien: I oktober 1973 kom Yom Kippur-krigen, en slags revansjekrig for krigen i juni 1967, og i kjølvannet av den kom oljeprissjokkene. Oljeprisen ble firedoblet i løpet av et år. Men regjeringen Bratteli II ”brukte” ikke krisen som begrunnelse for å fortsette Norbom-politikken. Med sosialøkonomen Per Kleppe (f. 1923) som finansminister valgte den å satse på motkonjunkturpolitikk, altså en mer ekspansiv finanspolitikk. Norge fikk ”Kleppe-pakker”. Den nyfunne oljen (1970) gav regjeringen mot til å satse offensivt. Lars Korvald skriver i sine erindringer at da regjeringen Bratteli hadde lagt frem sin tilleggsproposisjon fikk han et telegram fra sin nylig avgåtte finansminister: ”Det lød således: ”Tilgi dem ikke, thi de vet hva de gjør”. Men direktøren i Genève var ikke overrasket. Han visste at om regjeringen Korvald hadde fått fortsette, ville det vært vanskelig å fortsette den stramme politikken. Han syntes derfor det var helt i orden å måtte forlate politikken etter valget høsten 1973.⁵⁸⁷

Korvald skriver videre i sine erindringer: ”Men vi var litt for snare til å tilgi og ikke protestere sterkt nok og framfor alt til ikke å ta opp forslag som gikk imot den nye regjering på viktige

⁵⁸⁵ Partiet skiftet i 1980 navn til Det Liberale Folkeparti. DNF/DLF mislyktes. Det fikk valgt inn Norboms gamle sjef Ole Myrvoll i 1973, men siden ble partiet aldri representert på Stortinget. Det slo seg i 1988 sammen med Venstre igjen, dog uten å få alle de gamle utbryterne, bl.a. Helge Seip, med. Splittelsen i 1972 gjorde også at Venstre ble alvorlig svekket. Partiet fikk inn to representanter ved valgene i 1973, 1977 og 1981, men ingen ved valgene i 1985 og 1989.

⁵⁸⁶ Jon Ola Norbom, samtale 9.9. 2009.

⁵⁸⁷ Samtaler med Jon Ola Norbom 23.7. 2012.

punkter”.⁵⁸⁸ I Finansdepartementet ble Norboms linje applaudert. De så på den som faglig riktig. Men Finansdepartementets fagfolk hadde for lengst lært politikken logikk å kjenne, og visste derfor at det var krevende å ”selge” stram politikk, ja, at det var dette ”salget” som til syvende og sist var det viktige og det vanskelige. For dem lyktes derfor Norbom vel så meget fordi han var en smart politiker som fordi han var en dyktig økonom. Eivind Erichsen, altså finansråden, legger derfor i sine erindringer vekt på hvordan Norbom startet med å sikre seg Statsministerens støtte⁵⁸⁹ og fulgte opp med å pleie nær kontakt med Stortinget: ”Han tilbragte mange ettermiddager og kvelder i Stortinget, der han pleiet kontakter og været stemninger”. Det bør føyes til: Med sin både saklige og vennlige væremåte, og sin underfundige charme, egnet han seg godt til slik ”korridorpolitikk”. Erichsen nevner for øvrig at Norbom kunne prioritere: ”Han hadde en fin evne til å konsentrere seg om det som var hovedsakene i Finansdepartementet. Han kastet ikke bort tiden på småsaker”.⁵⁹⁰ For en beleiret regjering og finansminister var også dette siste viktig.

Politikk og forvaltning, legmannsstyre og fagstyre: Norboms filosofi

Vi har omtalt Norbom som ”politokrat”, altså som tilhenger av legmannsstyret i demokratisk utforming. Vi har imidlertid også omtalt ham som økonom og som en som mente at forvaltning krevde et innslag av fagstyre, endog fagstyre av ulike slag, men spesielt av rettsstatlig og nyttestatlig karakter. Sine tanker om forholdet mellom disse styringsformene offentliggjorde han for første gang i en artikkel i festskriftet til sin første politiske sjef, Ole Myrvoll, i anledning Myrvolls 60-årsdag 18. mai 1971. Artikkelen hadde tittelen ”Den økonomisk-politiske beslutningsprosess”.⁵⁹¹

Norboms tese er at politikk og fag ikke lar seg adskille. Det betyr at fagfolk i noen grad driver, og må drive, politikk og at politikere i noen grad må opptre som fagfolk. I Frederiks gate hadde Norbom lært det motsatte. Politikk og fag kunne, og burde, adskilles, hvis den økonomiske politikk skulle bli ”optimal”, det vil si bli mest mulig samfunnsnytteskapende. Frisch insisterte, som vi har nevnt, på positivistisk vis, på at sak og vurdering måtte holdes adskilt. Men Frisch var samtidig ambisiøs på faglighetens vegne: Saklighetsfeltet kunne, i takt med fagutviklingen, utvides og politikken begrenses. Norboms praksis som politiker, eller fagpolitiker, fikk slik noe av kjetteriet over seg. Det skjedde dog stillferdig. Norbom var av natur ingen opprører, ingen radikaler.

⁵⁸⁸ Lars Korvald, i samarbeid med Per Øyvind Heradstveit, *Politikk og kall*, Stavanger: Rocon a.s., 1982, s. 291. Norbom henviste til Jesu ord til sine bødler: ”Fader, forlat dem, thi de vet ikke hva de gjør” (Lukas, 3, 34.)

⁵⁸⁹ Norbom selv peker også på at han fikk litt lettere spill i regjeringen fordi hans statsrådsmotspillere var uerfarne som statsråder og ikke kjente Finansdepartementets mange ”triks”. (Fra samtale 9.9. 2009.) Kåre Willoch skriver i sine erindringer (*Myter og virkelighet*, Oslo: Cappelen, 2002, s. 366 at hvis «noen presset for hardt på for å øke statens utgifter, meddelte han ganske tørt at han godt kunne reise tilbake til sin bedre jobb i Sveits», Willoch legger til at Norbom la frem «et av de mest ansvarlige statsbudsjettene man hadde sett på lenge».

⁵⁹⁰ Erichsen, *op. cit.*

⁵⁹¹ Knut T. Giæver, Preben Munthe (1922-2013), Arnljot Strømme Svendsen (f. 1921), Knut Tvedt (1906-1989) og Knut Getz Wold (1915-1987), red., *Økonomi og politikk*, Oslo: Aschehoug, *op.cit.*, s. 34-47.

Vi skal vise hvordan Norbom tenkte ved å gå veien om et kort faghistorisk tilbakeblikk.

Økonomikken vokste frem fra slutten av det 18. århundre som en politisk økonomi(kk), altså som en styringsvitenskap, hovedsakelig i England og Skottland. Som sådan var den imidlertid forsiktig. Den skulle gi anvisninger for hvordan markedet skulle og kunne organiseres, ikke direkte styres. Den mer direkte styringen skulle komme nedenfra, som ikke-styring, ved at markedets aktører, selgere og kjøpere, møttes i uendelig mange handler, og gjennom disse fastsatte priser. Markedsaktørene ble forutsatt å handle på en individuelt nyttemaksimerende måte. Hvis markedet var ”riktig” organisert, ville man slik få også den optimale samfunnsnytte (som altså var en aggregatstørrelse): Egoismens sterke krefter skulle kanaliseres i samfunnsnyttig retning. ”Synd” skulle gjøres til ”dyd”.

Denne indirekte måten å styre politisk på, har vi kalt høyreliberal. I tråd med det har vi talt om en høyreliberal nyttestatlighet. Allerede et par tiår inn i det 19. århundre begynte det å utvikle seg en venstreliberal, og til dels sosialistisk, form for politisk økonomi(kk). For denne formen for politisk økonomi(kk) ble styringsambisjonene i varierende grad utvidet, til dels med den begrunnelse at markedet, nesten uansett hvordan det ble organisert, ville skape ulike former for svikt, og for så vidt også (uakseptabel) ulikhet. Representantene for denne økonomikken tok til orde for at staten ikke bare skulle organisere markedet, den skulle i tillegg, mer eller mindre direkte, styre aktiviteten i markedet. De mest ambisiøse sosialister, som de russiske bolsjevikere, hadde så store ambisjoner at de nærmest forsøkte å betrakte samfunnsøkonomien som et bedriftslig fenomen, og styre den deretter. De russiske kommunister fikk, ikke så overraskende, sans for den vestlig utviklede vitenskapelige ledelse. De ville legge den til grunn for samfunnstyringen. Det ble ikke ”teknisk” vellykket og skapte i tillegg en ufrihet, en ”trelldom”, som Friedrich Hayek (1899–1992) sa.⁵⁹² Den skremte i vest. Den skremte også de venstreliberale, styringsambisiøse økonomer. Deres svar ble en politisk økonomi(kk) som foreskrev en mindre dirigerende og mer markedsfrihetlig, men ikke mindre ambisiøs, form for styring, for eksempel i form av etterspørselsregulering gjennom finans- og pengepolitikk, enn den de russiske kommunister stod for. Nordiske økonomer som Knut Wicksell, Bertil Ohlin, Erik Lindahl, Gunnar Myrdal og Ragnar Frisch bidro, som vi har nevnt, aktivt til utviklingen av denne politiske økonomi(kk), men kalte den makroøkonomikk, eller makroøkonomisk planlegging. Den internasjonalt dominerende representant for denne venstreliberale makroøkonomikk ble imidlertid, som vi også har nevnt, britiske (Lord) John Maynard Keynes.

Enkelt kan man si at denne lære tok utgangspunkt i en teori for hvordan økonomien, gitt en bestemt organisering av den, hang sammen. Utsetter man denne økonomien for en bestemt politikk, vil teorien om den fortelle hva konsekvensene vil bli. Konsekvensene kan man så konfrontere med den preferanseskala for eksempel myndighetene måtte ha og på det grunnlag vurdere om politikken bør iverksettes eller ei. Slik kan man utvikle ulike former for politikk og prøve dem mot preferanseskalaen og se hvilken politikksammensetning som gir det beste resultat (gitt preferansene). Når politikk skal utvikles må det imidlertid også taes hensyn til at det alltid vil være en rekke faktorer som påvirker økonomien og som myndighetene har liten eller ingen innflytelse over. Men om man ikke hadde midler til å skaffe kontroll over slike faktorer kunne man, på faglig grunnlag, skaffe seg en slags indirekte kontroll over dem ved å forutsi deres virkninger (med en viss sannsynlighet). Noen var imidlertid begynt å bli opptatt av at disse faktorer var representert ved kvasipolitisk opptredende aktører, som organisasjoner

⁵⁹² Friedrich A. Hayek, *The Road to Serfdom*, London: Routledge, 1944.

og store bedrifter, og at det introduserte et element av mer gjenstridig uforutsigbarhet, altså av ”spill”. I Norge var nå Leif Johansen (1930–1982) så vidt begynt å interessere seg for dette forholdet, dog uten å gi opp de faglige styringsambisjoner.⁵⁹³

Etter denne måten å tenke på, vil man, altså i prinsippet ha et klart skille mellom politikk og faglighet (forvaltning). Politikernes oppgave er å fastsette preferanseskalaen, fagfolkene å bestemme virkemidlene. I den grad det første kunne gjøres med lengre mellomrom, eller i beste fall ”én gang for alle”, ville politikernes rolle, som Frisch påpekte, bli svært begrenset.

Men for Norbom, og for så vidt i noen grad hans inspirator Bertil Ohlin, sviktet det både på faglig og politisk side. Hva det første angikk var problemet for det første at det Leif Johansen kalte ”strukturmodellen”,⁵⁹⁴ altså ligningssettet som skulle gjøre rede for de ulike sammenhenger i økonomien, (ennå) ikke var så godt utviklet at den kunne brukes til å gi robuste prediksjoner av hva ulike former for politikk (virkemidler) ville føre til. Norbom skriver således, litt forsiktig, at ”til tross for store framskritt i anvendt økonomisk forskning, anvendelse av modeller etc., er det som kjent ikke alltid mulig å legge fram med ønskelig klarhet de fulle virkninger av alternative handlemåter” (s. 35). For det annet var problemet på faglig side at modellene heller ikke strakk til prediksjonmessig når det gjaldt de ”andre” faktorer. Indirekte peker Norbom i denne sammenheng på ”spillproblemet”. Han viser til at staten ikke er enhetlig styrende, og derfor at delvis ”upåvirkelige” faktorer som andre departementer (enn Finansdepartementet) ”spiller” med og mot det økonomiske styringsdepartement på en måte dette ikke kan ta inn i sine forutsigelsesanalyser. Han skriver: ”Den enkelte statsråd identifiserer seg ofte mer som en sektors representant enn som generelle politikere”, og ”spiller” derfor. Men som om ikke det skulle være (kompliserende) nok (for den som vil predikere), er dette spillet også preget av bevissthet om, og ettergivenhet overfor, andre spillere, i interesseorganisasjoner og i Stortinget. Norbom skriver: ”Organiserte interessegrupper som gjør forestillinger overfor Finansdepartementet arbeider mest effektivt gjennom de respektive fagdepartementer og influerer som rimelig kan være fagstatsrådets motiveringer i de enkelte saker” (s. 40). Han fortsetter: ”Når det gjelder rene politiske argumenter fra de andre regjeringsmedlemmene, bygger de noen ganger på kjennskap til hvordan reaksjonen i Stortinget eller i opinionen vil bli” (s. 40). Når modellene slik kommer til kort, forsøker fagfolkene å skape forutsigbarhet ved å hjelpe Finansministeren til å bli en dyktig spiller. Det kan være lettere når Finansministeren selv er fagmann, som Norbom var; kfr. Erichsens bekreftende omtale av Norboms evne til å få Statsministeren på sin side og til å lykkes i Stortinget. Men Finansdepartementet som fagorgan forsøker også selv å ”spille”, altså opptre politisk, som når dets folk er ”vanskelige” i budsjettforhandlingene med de andre departementer.

Spillproblemet er et alvorlig problem for såvidt som det truer Finansdepartementets rolle som det integrerende styringsdepartement, altså som det overdepartement den venstreliberale styringstenkning forutsetter. I Finansdepartementets integrerte planer skal alle andre departementer, eller sektorer, bidra til samfunnsnyttene være innarbeidet. Faglig sett skulle det ikke være rom for ”spill”. Man kan si det er det Finansdepartementets ofte noe arrogante opptreden overfor andre departementer, men også andre styringsforsøkende aktørers utspill, er et uttrykk for. Men spill blir det altså, og det tok Norbom konsekvensen av, men på en annen

⁵⁹³ Han gjorde endog det i Myrvoll-festskriftet: ”Planlegging og spill”, i Knut T. Giæver m.fl., red, *op. cit.*, s. 14-33.

⁵⁹⁴ *Ibid.*, s. 15-18.

måte enn spillteorien vanligvis forutsetter, nemlig at spillerne er individuelt nyttemaksimerende. Norbom opptrådte mer fellesskapsøkende. Han argumenterte mer enn han spilte. Han forsøkte å behandle andre aktører også som medspillere, eller, for å si det mindre spillpreget, som samarbeidspartnere.⁵⁹⁵ Siden altså fagfolkene også blir trukket med i ”spillene”, i det minste på vegne av fagligheten, får altså deres rolle også et politisk (i betydningen ”spillende” (strategisk)) preg.

Det var slike iakttagelser og refleksjoner som fikk statsviteren og økonomen Charles E. Lindblom (1917–2018) til i 1959 å si at politikk, og man kunne føye til, forvaltning, var ”the science of muddling through”.⁵⁹⁶ Møtet med politikken hadde gjort at fagmannen Norbom tidlig hadde begynt å tenke slik, selv om han ikke henviste til Lindblom.

Også der hvor den faglige analyse, basert på ”strukturmodellen”, brukes, brukes den ikke slik at ”alle” mulige virkemidler (handlinger), og alle deres konsekvenser, nevnes. Det har lite for seg når politikerne er så usikre på hva de dypest sett har for preferanser. ”I større saker må politiske valg legges inn i selve analysen – da som arbeidshypoteser – for at ikke saksbehandlingen skal få karakteren av en abstrakt oppregning av alternativer”, skriver Norbom (s. 36).

Det sviktet som sagt også på politisk side. Det vil si, politikerne tilpasset seg ikke den rolle fagfolkene ville gi dem. De ville, og kunne, ikke tilpasse seg en rolle som primært oppstillere av en sosial preferansefunksjon, eller vurderingsskala.⁵⁹⁷

Man skal ikke ha arbeidet mye med preferanser før man ser at de er vanskelige å gripe, og enda vanskeligere å beskrive. Mange preferanser viser seg raskt å være en slags middelmål, altså ikke endelige mål. Ja, i politikken, som i livet ellers, er de fleste mål eller preferanser man har ”midlertidige”. Man kan hevde at de reflekterer mer ekte mål eller verdier eller interesser, men disse er man seg ofte ikke særlig bevisst. Målarbeidet fører en altså raskt ”bakover” i en mer og mer komplisert filosofi. Filosofi er ikke noe for legmannspolitikere flest, og de fleste av dem vil derfor ikke bli for dype og prinsipielle. De stopper gjerne ved det vage og til dels svadaaktige, om de da ikke helt unngår de dypere verdier. Legmannspolitikere trives bedre med konkrete middelmål enn med de dypere preferanser. De er heller ikke så opptatt av å være (helt) konsistente, eksplisitte og presise. Ja, de kan gjerne skjule preferanser eller endre dem etter kortere eller lengre tid. Det kan skyldes mange forhold, men i den statsvitenskapelige litteratur legges det vekt på at standpunkter ofte er preget av spesielle strategiske hensyn, hensynet til (gjen)valg. Men siden politikerne, ved å bevege seg i

⁵⁹⁵ Legger man forutsetningen om individuell nyttemaksimering, som representantene for ”social choice”-retningen i økonomikk og statsvitenskap gjorde, blir alle ”spillere”, også Finansdepartementets fagfolk. Man får da den situasjon at der ikke finnes ”objektive” mottagere i Finansdepartementet av de råd som følger av den økonomiske vitenskaps funn. Også embedsmennene blir ”subjektive spillere”. (Kfr. James Buchanan (1919-2013) og Gordon Tullock (1922-2014), *The Calculus of Consent: The Politics of Constitutional Democracy*, Indianapolis, IN: Liberty Fund, 1958) og J. M. Buchanan og Richard E. Wagner (f. 1941), ”Democracy in Deficit: The Political Legacy of Lord Keynes”, Indianapolis, IN: Liberty Fund, 1968.)

⁵⁹⁶ Charles E. Lindblom (1917-2018), ”The Science of Muddling Through”, *Public Administration Review*, bind 19, våren 1959, s. 79-88. Se også, mer generelt, Lindbloms bok *The Intelligence of Democracy* (New York: Free Press), 1965.

⁵⁹⁷ Det er i denne sammenheng interessant at fagfolk selv har svart på politikernes ”endemåls”-vegning med selv å gå inn i ”endemålsspørsmålene”, for eksempel ved å utvikle tanker om en velferdsfunksjon; kfr. i den sammenheng det viktige begrepet (eller kriteriet) ”Pareto-optimalitet” (en fordeling er Pareto-optimal hvis ingens situasjon kan forbedres uten at minst éns situasjon forverres.). Det er altså ikke bare slik at politikerne trækker i fagfolks bed, fagfolkene trækker i politikernes bed.

”konkret” retning går inn på fagfolkernes domene, skaper de problemer for dem når disse skal omsette deres, altså politikernes, standpunkter til praktisk politikk. Fagfolkene må finne ut hva politikerne ”egentlig” mener og ønsker, og må i den forbindelse selv opptre mer eller mindre politisk.

Norbom uttrykte det i 1971 slik (s. 35–36):

Mange av de politiske målsettinger som finnes i regjeringserklæring, trontaler, nasjonalbudsjett, langtidsprogram etc., er lite presise, iblant kan de endog være selvmotsigende. Det forekommer også at målsettingene ikke er direkte uttrykt. Embetsmennene i departementet må derfor selv fra tid til annen ta ”politiske” standpunkter under saksbehandlingen. Dette gjøres på bakgrunn av de politiske hovedretningslinjer som er trukket opp i de nevnte politiske dokumenter, ut fra hva de tror er den politiske linje eller hva en økonomisk og finansiell vurdering skulle lede til som Finansdepartementets standpunkt.

Fagmannen Norbom konstaterer altså at de forutsetninger hans mest ambisiøse lærere, spesielt Frisch, hadde lagt til grunn for sitt program for nyttestattlig planstyre ennå på langt nær var tilstede: Fagfolkene var ikke kommet langt nok. Ei heller forstod de legmannspolitikken logikk godt nok: De idealiserte den altfor mye. Han summerer derfor opp slik (s. 36):

Dette viser at embetsverket som en praktisk nødvendighet både tar avgjørelser som inneholder politiske vurderinger og gir anbefalinger til finansministeren som har politisk innhold. Dermed er det tydelig at det ikke er en klar deling mellom faglig behandling og politisk beslutningsprosess.



Man kan si at Norbom, som Lindblom, presenterte et forsvar for politikken og det erfaringsbaserte legmannsskjønn overfor fagligheten, i dette tilfelle Norboms egen faglighet, den økonomiske, og mer generelt, den nyttestattlige. Men som vi har sett forsvarte han den i praksis ikke bare overfor sitt eget fag. Han gjorde det også overfor medisinen: Medikratene, og ikke minst Mork, brukte for ham fagligheten for politiske formål, uten å erkjenne, og iallfall uten å si, at det var det de gjorde. I så henseende syntes han også de økonomiske fagfolk viste større respekt for politikken enn medisinerne. Samtidig syntes han nok også de personligheter han hadde møtt på den økonomiske side raget over dem han etter 1984 skulle treffe på den medisinske.

Norbom forsvarte nok også legmannspolitikken overfor den rettsstatlige faglighet, men overfor den var han allikevel mer forsiktig. Det var imidlertid ikke så overraskende. Hans forsvar for det ”gjennomgripende” politikerstyre, eller statsrådsstyre, altså demokrati, var også juridisk forankret. Han, og Knut Brofoss, fikk jo Lovavdelingens støtte for sitt syn om at statsråder har en generell instruksjonsmyndighet ikke bare overfor sin departementsstab, men også overfor underordnede etater. Som han så ofte sa, departementet er Statsråden. Politokraten Norbom var også meget av en (moderne) rettsstatsmann. Kanskje kan man si at han undervurderte trykket i den nyttefaglighet hans eget fag representerte, og som for alvor, gjennom mål- og resultatstyring, skulle begynne å gjøre seg gjeldende da han satt som departementsråd? Vi har antydning det ovenfor. Vi har også antydning at han ikke tydelig så hvordan deler av medisinen, med utgangspunkt i den nye helsetjenesteforskningen og (den kliniske) epidemiologi, utover i 1990-årene skulle bringe mer og mer av det medisinske

etablissement nærmere det, økonomisk styrte nyttestatslige foretagende. ”Overseelsen” av tilsynsbølgen er ett uttrykk for det.

At legmannspolitikken i lengre tid har vært under press fra fagstyreideer og –profesjoner, er en hovedtese i dette arbeid. Samtidig er det slik, understreker vi, at denne politikken har en tendens til stadig å komme tilbake og til å utvide sitt domene. Fra slutten av 1960-årene og gjennom 1970-årene, til dels også litt inn i 1980-årene, kom politikken noe tilbake. Lokalpolitiseringsen av styringen av klinikken i denne tiden er et uttrykk for det. Som vi har sett legger politokraten Norbom og hans medarbeidere vekt på det i sine utredninger.

1984: Tilbake til Norge igjen, som departementsråd

I regjeringen Korvald var det, særlig i begynnelsen, en følelse av at den ikke ble tatt helt alvorlig av stortingsflertallet; det vil si av (EEC-) ja-flertallet. Men gradvis endret dette seg og den korvaldske regjering fikk, Crotale til tross, sitte hele det året den ”skulle” sitte. Men det kostet. Norbom sier at han aldri, hverken før eller siden, har arbeidet så hardt. Det gikk nærmest døgnet rundt. Han kunne drive slik fordi han nå ikke hadde familien med seg i Norge. Det bidro også til at det gikk bra at han hadde et godt samarbeid med formannen i Finanskomiteen, Høyres sindige Lars T. Platou (1920–2003). De to var blitt godt kjent under arbeidet med skattereformen i 1969.

Men om arbeidet som finansminister var hardt, var det også artig. Året i Korvalds regjering ble det mest spennende yrkesår Norbom hadde.

Han dro altså fornøyd tilbake til familien, huset og direktørstillingen i Genève. Der fikk han ti gode år. Senhøstes 1983 fylte han 60, hvilket var pensjonsalder i de internasjonale organisasjoner i Genève. Han hadde da sendt noen følere til venner i Norge om at han for så vidt var åpen for nye utfordringer. Av regjeringen Willoch var han i 1982 blitt utnevnt til å lede det viktige trygdefinansieringsutvalget. Det var en oppgave han satte pris på å få. Allerede som statssekretær – Folketrygden kom jo i 1967 – var han blitt opptatt av velferdsstatens fremtidige finansiering. Han var, som økonomer ofte blir, bekymret for de ambisiøse ordningenes langsiktige bærekraft.

Våren 1983 døde Sosialdepartementets departementsråd, Emil Vindsetmo (1916–1983) – Norboms statssekretærkollega fra Borten-regjeringen (1966–1971).⁵⁹⁸ Ekspedisjonssjef i planavdelingen, Jan Madsen, ble konstituert som departementsråd. Utpå høsten 1983 ble embedet lyst ut. Der meldte seg flere prominente ansøkere, flere med en viss tilknytning til Arbeiderpartiet. Like før ansøkningsfristen gikk ut fikk Norbom en telefon fra Norge. Det var statsråd Heløe som var på tråden. Han var forbauset over at ikke Norbom hadde søkt, og bad ham om å gjøre det. Heløe og Norbom var blitt kjent etter at Norbom gikk inn i Trygdefinansieringsutvalget, men Norbom hadde ikke ventet denne telefonen. Han bemerket at han nå fylte 60 og at det vel var en litt høy alder å overta et slikt embede i. Men Heløe blåste av det og sa at han kunne sitte i ti år. Norbom sa han skulle tenke på saken. Han tok også en telefon til sin gamle studiekamerat, konstituert departementsråd Jan Madsen og

⁵⁹⁸Vindsetmo var statssekretær på Statsministerens kontor, men så mer på seg som faglig enn som politisk (Sp) embedsmann. (Opplyst av Jon Ola Norbom, i samtale 21.7. 2009.)

spurte: ”hvorfør i Himmelenes navn har ikke du søkt?”⁵⁹⁹ Madsen svarte at han ingen lyst hadde til å bli departementsråd. Norbom søkte da, først telegrafisk, siden fristen holdt på å gå ut. Kort tid etter fikk han telefon fra Heløe om at han var utnevnt. Heløe hadde klarert henvendelsen til Norbom med Willoch før han ringte.

Nå vendte Norbom hjem ”for godt”; det vil si, for resten av yrkeslivet. Han hadde sin kone med. Døtrene hadde nå forlatt redet. Den eldste var gift i USA; den yngste ble student i Norge.⁶⁰⁰ Ekteparet Norbom hadde for øvrig nå skaffet seg et hjem også i fru Ellens hjemland, i USA, men sydpå, i varmen, i Naples, Florida. Norbom selv tok sjelden særlig mye sommerferie. Istedenfor tok han en lengre juleferie; den varte gjerne til litt ut i januar. Etter at han gikk av, formelt da han fylte 70, altså i desember 1993, ble Norboms hjem hjemmet i Naples. Da hans kone døde i 2016 flyttet han til Suwanee, en liten by utenfor Atlanta, Georgia, der hans eldste datter bor. Den yngste bor i Sydney, New South Wales. Norboms fortsatte lenge å ha en leilighet i Norge, på Smestad i Oslo. Ekteparet Norbom tilbragte en lang sommer der, bare avbrutt av elvecruise i Øst-Europa eller andre steder. Og for Norboms søster forble, så lenge hun levde, den aldrende Jon Ola det han alltid hadde vært, Lillebror.



Norbom kjente en del av sine medarbeidere i Sosialdepartementet, i første rekke Madsen og Høvik. Han kjente imidlertid til andre også, både i departementet og i flere av institusjonene på de to neste nivåer. Særlig viktig var det selvsagt at han kjente statsråden litt. Viktig var det også at han kjente sentrale folk i andre departementer, spesielt i Finansdepartementet, og i politikk og samfunnsliv mer generelt. Norbom omtalte seg overfor sine departementskolleger i begynnelsen som læregutt, men han kom snart godt inne i sitt nye embede.

Han hadde ventet at han nå i første rekke skulle få arbeide med velferdsstatens finansielle utfordringer. De var jo også blitt mer alvorlige i tiden etter at han forlot Finansdepartementet. Motkonjunkturpolitikken måtte avvikles mot slutten av 1970-årene. Det ble strammet kraftig til. På velferdssiden gikk det ikke minst utover helsevesenet, og særlig sykehusvesenet. Pensjoner var i noen grad skjermet av langsiktige, juridisk bindende forpliktelser. Som et ledd i innstramningene overfor sykehusene ble det fra 1980 innført ”objektivt” basert, altså særlig befolkningsbasert, rammefinansiering. Tanken var at rammefinansieringen skulle gi sykehuseierne og sykehuslederne bedre muligheter for å bruke ressursene effektivt. I tillegg håpet regjeringen at økende innsats i primærhelsevesenet, ikke minst preklinisk sådan, i økende grad skulle lette presset på de dyre sykehusene. Regjeringen og statsråden håpet at denne politikken skulle gjøre det unødvendig å heve de økonomiske terskler (egenbetalinger) for adgang til helsens fineste hus. Men det gikk ikke som de håpet. Produktiviteten i sykehusene gikk litt opp, men ikke omkostningseffektiviteten; man fikk altså ikke mer igjen for pengene. Og da primærhelsevesenet ikke klarte å avlaste sykehusene, gikk det som det måtte gå. Sykehuskøene begynte å vokse. Folk måtte vente stadig lenger for stadig flere former for behandling. Vi fikk nå også en dreining fra privat til offentlig aldersomsorg; også her ble det derfor nå køer. Utviklingen ble så alvorlig at den bidro til at regjeringen Willoch tapte sitt flertall ved valget i 1985; regjeringen ble avhengig av Fremskrittspartiets støtte. Den sviktet allerede i mai 1986.

⁵⁹⁹ Fra samtale med Jon Ola Norbom 9.9. 2009. Norbom og Madsen avla økonomisk embedseksamen samtidig, nemlig høsten 1949.

⁶⁰⁰ Døtrene hadde i stor grad vokset opp i Sveits og gått på utenlandskspråklige skoler. Hjemme var, som Norbom sier, ”kommandospråket” engelsk.

Jo, Norbom fikk arbeide med velferdsstatens ressursproblemer, men ikke på den måten han hadde tenkt og håpet, nemlig langsiktig og strategisk. Han, og selvsagt hans statsråder, måtte arbeide med problemene på en akutt og nesten brannslukkende måte. Det var krevende, ikke minst fordi den løpende drift av klinikken lå i lokalpolitikeres hender. Der var ”spill” innad i fylkeskommunene, til dels også i kommunene, mellom dem og overfor staten. Ja, det var, som vi har vist, spill også innad i staten, nemlig mellom Sosialdepartementet, ved helseavdelingen, og Helsedirektoratet. Helsedirektøren fikk stadig anledning til å lufte sin misnøye med den territorielle ansvarspredningen i helsepolitikken. I Kommunenes Sentralforbund var irritasjonen overfor Helsedirektøren til å ta og føle på, og presset på statsråden og Sosialdepartementet, for å sette Helsedirektøren på plass, ditto. Det er ikke så underlig at en sterkviljet helsedirektør i tilsynsloven av 1984 snart fant et ekstra godt virkemiddel i det helsepolitiske ”spill”: Loven gav jo Helsedirektøren et rettslig grunnlag for å gripe inn, og for så vidt for å legge press på spare- og effektiviseringspolitikken i helsevesenet.

Norbom fikk altså anledning til å arbeide med det han hadde ventet han skulle få arbeide med, nemlig velferdsstatens ressursutfordringer. Han hadde imidlertid ikke ventet at han skulle måtte arbeide med dem på en så rent helseorientert og så defensiv måte; ja, at hans arbeid med dem skulle ende i en dragkamp om helseforvaltningens organisering og i en maktkamp med Torbjørn Mork.

Dragkampen tok slutt utpå morgenkvisten den 16. juni 1992. Med avstemningen ble det avmaktsspill som hadde begynt å utvikle seg fra det øyeblikk Helsedirektoratet ble delt senhøstes 1983, men som hadde røtter iallfall tilbake til Morks første periode (1972–1983) og i mange henseender også til midt i Evangs lange epoke (1950-årene), langt på vei, men ikke helt, bragt til ende. En ny politisk og administrativ ledelse i departementet og en delvis ny ledelse i direktoratet, kunne overta det Norbom kunne omtale som ”konkursboet” og begynne ”på nytt”. Norbom tok ferie sommeren 1992 og fortsatte som en slags forretningsdepartementsråd utover høsten. Han hadde året før, omtrent da den grønne bok ble lagt frem, overfor statsråden varslet at han om ca. et år ville ansøke om avskjed i nåde. Nå minnet han henne om dette og sendte midt i august sin avskjedsansøking. Han fikk formelt avskjed som departementsråd fra den 31. desember 1992, vel 69 år gammel, men hadde reelt sluttet noe før jul. Norbom dro da på sin amerikanske juleferie. Hans etterfølger, Eldrid Nordbø, kom omtrent da han dro på juleferie.

Norbom sluttet imidlertid ikke ganske umiddelbart. Nå var det også kommet en ny ren sosialminister, Grete Knudsen (f. 1940). Hun ønsket at han skulle lede et utredningsarbeid om velferdsstatens ressursmessige utfordringer. Han skulle altså igjen ta fatt på det han ved tiltredelsen trodde han særlig skulle komme til å befatte seg med som departementsråd i Sosialdepartementet. Nå skulle han følge opp noe av det arbeid han hadde utført som leder for trygdefinansieringsutvalget. Det hadde han intet imot. Han var stadig like interessert i velferdsstatens finansiering. Han tok imidlertid på seg dette utredningsarbeidet også av ”terapeutiske” grunner. Han håpet at det ville skyve nederlaget i helseforvaltningssaken mer i bakgrunnen. Det gjorde det.

Norbom fikk som utreder en egen gruppe med sakbehandlere under seg, ”Underhuset”, som han kalte den. Til å lede arbeidet hadde han med seg ekspedisjonssjefene, ”Overhuset”. Arbeidet ble en understrekning av det Norbom for alvor hadde begynt å se da han var statssekretær, og ble enda mer klar over som finansminister, at ambisjonsnivået i velferdspolitikken måtte senkes. I 1972–73 påpekte han dette under inntrykket av den

internasjonale finanskrisen. Nå kunne han gjøre det under inntrykk av en alvorlig nasjonal bankkrise og en høy arbeidsledighet. Men som hans advarsler var falt på stengrunn i 1973, gjorde de det nå, i 1993. Oljen var den viktigste grunn til det. Sverige og Finland hadde ikke olje, men en dypere krise, og klarte å stramme inn på pensjonsprogrammene.

Da han 15. desember 1993 fylte 70 forlot han Sosialdepartementet for godt; det vil si, han hadde gjort det i slutten av november. Nå var han pensjonist. Det er han stadig.

Den 8. desember 1992, i forbindelse med at han gikk av fra embedet som departementsråd, ble det holdt avskjedsmiddag for ham i regjeringens representasjonslokaler i Parkveien. Det ble en hyggelig aften for ham, og for alle tilstedeværende. Norbom avsluttet aftenen med en takketale.

I en takketale er man gjerne litt mer emosjonell enn vanlig. Rasjonalisten Jon Ola Norbom var til daglig lite emosjonell. Det betyr at han særlig var tilbakeholden med å vise "feminine" følelser, "kjærlighetsfølelser". Han ble ikke sentimental. Han viste imidlertid heller ikke gjerne "maskuline" følelser, altså sinne og aggresjon. Av og til kunne han nok merke at det "trykket på" litt, men som regel kom da en teknikk han hadde lært av en annen, mer følsom mann og sjef, Ole Myrvoll, til nytte: å telle til ti. Teknikken er en utpreget kognitiv teknikk: Den innebærer at man utsetter også sine følelser for rasjonell vurdering før man eventuelt *velger* å eksponere dem. Den innebærer at man lar det evolusjonært nyere området av hjernen, det prefontale cortex, ta styringen over amygdala og det eldre limbiske system.

Norbom hadde kontroll, nær sagt alltid. Det innebar at sine følelser viste han frem gjennom kognitive erklæringer, ja, nærmest gjennom konstateringer. Han gjorde det på to måter, delvis helt rasjonelt og "flatt", altså helt erklærende, og delvis gjennom å sende ut noen fine under- og overtoner. Han er grunnleggende underfundig. Han er, som vi har sagt før, "britisk" maskulin i stilen. Han er det også på en original og intellektuelt raffinert måte. Hans tørre og litt knirkende stemme føyer nærmest ekstra lag til hans underfundighet. Når han en sjelden gang hever stemmen, så den nesten blir skingrende, men uten engang å nærme seg det "overfundige", er det som om utropstegnene blir stående i kø i luften.

Hans underfundighet er så underfundig at den ikke alltid straks oppdages. Man må ha kjent og levd med ham en tid for virkelig å merke den. Men selv for nære medarbeidere og venner kan det undertiden ta noen minutter eller mer før dens fulle virkning merkes, som en slags "lazy bombs".

Nåvel, før vi sier mer om ham, skal vi fortsette med middagstalen.⁶⁰¹ Den illustrerer våre poenger her.

Han slipper løs noen mykere følelser i begynnelsen av sin tale, selv om han ikke blir direkte dristig. Han forteller utenfra mer enn han lar tilhørerne få slippe inn til sitt følelsesrom: "La meg med en gang si at for meg har dette vært ni lykkelige år og en særdeles aktiv alderdom. Det har alle dere som er her i dag medvirket til, og det takker jeg for".

⁶⁰¹ Talen hadde bare overskriften "Tale ved middag i Parkveien 8. desember 1992". Vi har en kopi av talen i vårt arkiv.

Vibrasjonene fra Norbom-prosessene hang selvsagt fortsatt igjen i luften. Han måtte si noe om dem, dog igjen uten å bli spesielt emosjonell. Slik gjorde han det:

Riktignok var det en stor sak som jeg ble sterkt engasjert i og som ikke lyktes. På det området forlater jeg et uryddig bord. Jeg føler et sterkt ansvar for det og finner det også vanskelig å bære at et meget fint menneske og en dyktig statsråd – fikk større og mer smertefulle sår enn meg selv.

Han utdypet ikke det mer. Det kunne han ikke. Nå måtte han ta følelsene ut av saken og se offensivt fremover. Han måtte vise at han hadde kontroll, i det minste over seg selv. Han fortsatte derfor slik:

Men slik er nå en gang systemet. Jeg er likevel glad for at jeg fikk mitt navn knyttet til en bevisstgjøring av at her er det noe som må forbedres, og selv etter et såkalt ”nederlag” ligger det biter igjen som kan settes sammen på en måte som vil gi et bedre resultat enn den nåværende ordning.

Fra nå av var og forble han som hans medarbeidere var vant til å høre og oppleve ham, saklig, og underfundig.

”Departementet har”, fortsatte han, ”siden 1913 da det ble opprettet, hatt 36 statsråder, hvordav de 19 første må ha hatt det vondt – for det var nemlig først den 20., Gudmund Harlem, som i 1956 fikk opprettet departementsrådsembedet”.⁶⁰² Han fulgte opp slik:

Det har inntil nå vært fire departementsråder. Jeg som den fjerde var også den første som også fikk helsesaker. –Noe som kanskje ikke alle synes var noen god idé! Departementsrådsembedet har blitt kalt det mest udefinerte i norsk forvaltning og kan bli oppfattet og praktisert på mange måter.

Han nevner at noen har sett på departementsråden mest som en, ikke altfor viktig, regningskontrollør, mens andre har sett på ham eller henne som den som ”manipulerte” det meste i departementet og alltid fikk det som han eller hun ville, altså som en slags Sir Humphrey. Norbom ”plasserte” seg slik:

Jo, jeg har stilt noen spørsmål vedkommende enkelte reiseregninger – og en ikke ukjent skrankeadvokat sa i fjor på et offisielt møte⁶⁰³ at inntil departementsråden i Sosialdepartementet hadde begynt på omorganiseringen av den statlige helseforvaltning, så hadde han sett på serien ”Javel, Statsråd” som morsom

⁶⁰² Departementsråden er den høyest rangerte faste embedsmann i et departement. Han eller hun har en avdelingssamordnende rolle og er statsrådets nærmeste administrative rådgiver. Opprinnelig (fra 1814) var det ekspedisjonssekretæren som hadde denne rollen. Midt i det 19. århundre begynte det å komme flere embeder på øverste nivå, men med betegnelsen ekspedisjonssjef. Denne tittelen ble gjort generell i 1898. Samtidig falt i praksis den koordinerende rollen bort. Det er altså i noen grad det gamle ekspedisjonssekretærembedet som kom tilbake da man etter krigen begynte å opprette departementsrådsembeder. Det første kom dog allerede i mellomkrigstiden, i 1922. Det kom i Utenriksdepartementet (utenriksråd). Embedene som finansråd og forsvarsråd kom i 1952. Så fulgte de andre departementer etter. Disse brukte imidlertid departementsrådsbetegnelsen. Den første dep.råd i Sosialdepartementet, Agnar Kringlebotten (1892-1972), ble altså ikke sosialråd. Dep.råden på Statsministerens kontor, som også var statsrådssekretær, fikk imidlertid i 2001 tittelen regjeringsråd.

⁶⁰³ Alf Nordhus, på aksjonskomiteens møte i Misjonsaulaen 30.9.91.

underholdning, men nå hadde han skjønt at det var blodig alvor. Med andre ord, jeg må ha utøvet embetet innenfor et bredt variasjonsområde.

Han fortsetter så med å si at uansett hvordan en departementsråd nå måtte oppføre seg, så må han, hvis han skal lykkes, ”ha et spesielt og nokså udefinert fortrolighetsforhold til statsråden”. Han sier at han tror han har hatt det til ”sine” fire statsråder. Han henviser i den sammenheng til at det har vist seg blant annet ved at de ”direkte, og særlig indirekte” har kommet med hjertesukk overfor ham: ”Det bekrefter”, sier han, ”at det er veldig hyggelig å bli utnevnt til sosialminister, men at det er dager hvor det ikke er like hyggelig å være det”.

Litt sier han imidlertid om sine fire politisk foresatte, én mann og tre kvinner. Han trekker frem en typisk egenskap ved hver av dem. Typisk nok er det en egenskap han ser på, på en bekreftende måte: Leif Arne Heløe, den første, hadde ”utpreget humoristisk sans”, Tove Strand Gerhardsen hadde ”evnen til fort å se det vesentlige og ta hurtige avgjørelser”, Wenche Frogn Sellæg var preget av ”ryddige arbeidsmetoder” og Tove Veierød, den siste, av ”vennlighet og menneskelig forståelse”. Han nevner også at han tror, at hvis han skulle ha fortsatt, ville ha vunnet også de to nye statsråders fortrolighet.



Norbom kom utvilsomt godt overens med alle sine statsråder, og har for så vidt møtt dem alle etter at han gikk av, bortsett fra én, Wenche Frogn Sellæg. Han samarbeidet godt med Sellæg som statsråd. Etter at hun gikk av i oktober 1990 oppmuntret hun ham også, som vi har sett, til å fortsette arbeidet med forvaltningsreformen. Hun, og hennes parti, skulle imidlertid vende seg mot ham da den grønne bok kom. Det ble kanskje avgjørende for utfallet av de norbomske prosesser? Norbom er selv tilbøyelig til å mene det. Wenche Frogn Sellæg forteller også at da Norbom traff henne etter at det hele var over, sa han: ”du har tatt tyve år av mitt liv!”⁶⁰⁴

At Norbom av den forsiktige Myrvoll hadde lært å telle til ti betydde jo at også han undertiden ble vred. Han slapp imidlertid sjelden vreden til, og hvis han gjorde det, gjorde han det på en gjennomtenkt måte. Det som skjedde i Odelstinget natten til den 16. juni hadde også gjort ham vred, vred blant annet på sin tidligere høyrestatsråd, men også på Arbeiderpartiets representanter i Sosialkomiteen, ja, på Arbeiderpartiets ledelse. I et intervju med Dagbladets Gro Møllerstad (f. 1960) på sin 70-årsdag, altså vel et år etter at han hadde holdt sin middagstale i Parkveien, sa han således:⁶⁰⁵

Jeg ble opprørt over den måten Odelstinget hundset sosialminister Tove Veierød uten at hun fikk noen skikkelig støtte fra sine egne partifeller. Og dette tør jeg si, uten at jeg dermed vil bli beskyldt for å være en dårlig taper, men fordi jeg ikke regner meg selv som helt uvitende om politisk spill og taktikk. Som finansminister i en mindretallsregjering ble jeg godt kjent med de politiske svøpeslagene, men det opplevde jeg tross alt som en kamp mellom gentlemen.

Etter natten i Odelstinget, og før han visste at Tove Veierød hadde fortalt Statsministeren at hun ønsket å gå av, sa Norbom til henne: ”Du har intet mer i denne sal å hente”.⁶⁰⁶

⁶⁰⁴ Opplyst av Wenche Frogn Sellæg i intervju den 12.8. 2009. Uttalelsen falt helt privat. Sellæg husker ikke sikkert når uttalelsen falt, men det kan ha vært i forbindelse med at han gikk av.

⁶⁰⁵ Intervju i *Dagbladet*, 15.12. 1993, s. 3.

⁶⁰⁶ Opplyst av Jon Ola Norbom i samtale den 23.7. 2012.

Jon Ola Norbom møtte inntil 2016, hver sommer, sine to tidligere arbeiderpartistatsråder, ”mine to Tover”, på en restaurant i Oslo sentrum, til en middag. Da ble nesten alltid ”Norbom-prosessene” et av samtaleemnene.

Departementsråden som forvaltningsleder

Departementsråden befinner seg i skjæringspunktet mellom politikk og forvaltning. Han eller hun er formelt forvaltningsleder, men skal betjene politikken, og må derfor, som Norbom skrev i 1971, også opptre politisk.

Embedet kom, som vi har nevnt, i 1955.⁶⁰⁷ De kom som en del av Einar Gerhardsens nye reformoffensiv etter at han dette året kom tilbake som statsminister. Da han overtok som leder for den rene arbeiderpartiregjeringen høsten 1945 var det med store reformambisjoner. Men han så snart at statsrådene ikke kunne makte å være både reformstatsråder og forvaltningsstatsråder. De trengte hjelp til å lede sine departementer. Det var derfor ordningen med statssekretærer ble innført i 1947, mot borgerlig motstand. Statssekretærene skulle bistå statsrådene både med å utvikle politikken og med å drive, eller samordne, som det het, virksomheten innad i departementene. De to oppgavene var ikke lette å forene. Gerhardsens reformprogram var et program som baserte seg på et omfattende fagstyre, spesielt økonomisk fagstyre. Påvirket av ikke minst Erik Brofoss, men også Jens Christian Hauge (1915–2006), ”trodde” Gerhardsen på det Frisch hadde sagt, om at man kunne og burde skille sak, altså forvaltning, og vurdering, altså politikk. Statssekretærene skulle altså forene de to oppgaver. Det viste seg raskt at de færreste klarte det godt. De fungerte, hvis de fungerte, godt politisk, men fikk sjelden godt tak på samordningsoppgaven.

Da Gerhardsen trakk seg som regjeringssjef i november 1951, fordi han følte seg ”trett”, kan det ha vært den viktigste grunn: De første seks årene etter krigen hadde tatt på; deler av hans ”sosialistiske” reformprogram var blitt møtt med stor motstand fra borgerlig side, en motstand som kulminerte med striden om pris- og rasjoneringslovene i 1953, altså godt ute i Gerhardsens ”time out”-periode. Da Gerhardsen kom tilbake i 1955 lanserte han, med justisminister Jens Chr. Hauge som general, en mer faglig preget forvaltningsreform. Som en del av denne ble altså departementsrådembedet opprettet. Oppgaven med å samordne, eller generelt lede, den departementale virksomhet innen de rammer som politisk var trukket opp, ble overlatt til en departementsråd, en fagmann. Statssekretæren fikk samtidig sin oppgave begrenset til det rent politiske, altså til det å være med på å utvikle ny politikk og ellers bistå statsråden med det denne skulle trenge ham eller henne til, for eksempel å ta seg av de ytre forbindelser, til parti, storting og medier.⁶⁰⁸ Denne mer Frisch-iske måte å fordele oppgavene på, var altså uttrykk for at styringen nå skulle bli mer fagpreget. Den ble det i den grad at statssekretærordningen i noen grad forvitret. De statssekretærer som ble beholdt var for øvrig gjerne fagkyndige og erfarne personer.

⁶⁰⁷ Embedene som utenriksråd (1922), finansråd (1952) og forsvarsråd (1952) kom, som nevnt, av mer departementsinterne grunner. Om etableringen av dep.rådsemet, se Tore Grønlie, *Sentraladministrasjonens historie etter 1945*, bind I, Bergen: Fagbokforlaget, 2009, s. 159-170.

⁶⁰⁸ Flere statsråder hadde allerede før 1955 hatt en personlig sekretær, dog ofte en som kom fra departementet og ikke egentlig hadde en politisk oppgave. Nå ble stillingen som sekretær iallfall delvis politisert; skjønt det skulle fortsatt være adgang for statsråder til å ha ”upolitiske” sekretærer. Kfr. *ibid.*, s. 171.

Den mer ”rufsete” legmannspolitikken begynte så vidt å komme tilbake etter at Arbeiderpartiet tapte flertallet ved valget i 1961. Politiseringen tiltok etter Kings Bay-saken og intermezzoet med regjeringen (John) Lyng (1905–1978) (1963), og ble nærmest institusjonalisert med Borten-regjeringens tiltredelse (1965). Nå kom der statssekretærer i alle departementer, og flere personlige sekretærer. I 1947 hadde de borgerlige partier gått imot opprettelsen av statssekretærembedene. Men ikke bare ble slik departementsledelsen mer politisert, flere av statssekretærene fikk også departementale samordningsoppgaver. Politikken begynte altså å spre seg nedover i forvaltningen. Tendensen til repolitisering, altså til mer politokrati, ble bekreftet gjennom 1970-årene og forsåvidt også gjennom 1980-årene og til dels litt ut i 1990-årene. Utviklingen ble understreket gjennom et politikerstyrt utredningsarbeid og i praksis konfirmert i Stortinget i 1977. Regjeringen fulgte opp og ved kongelig resolusjon av 23. januar 1981 (regjeringen Brundtland I), ble et nytt, politokratisk ”Reglement for departementenes organisasjon og saksbehandling” vedtatt.⁶⁰⁹

I paragrafene tre og fire i reglementet heter det:

§ 3. Statssekretæren er direkte underlagt departementssjefen og skal ha som oppgave å bistå denne med departementets ledelse.

Statssekretæren handler på vegne av departementssjefen i den utstrekning denne bestemmer.

§ 4. Departementsråden er departementets høyeste faste embetsmann.

Departementsråden har til hovedoppgave å avlaste og å være rådgiver for statsråden i arbeidet med ledelsen og samordningen av departementets arbeid. Han skal sørge for at arbeidet i departementet utføres så rasjonelt som mulig.

Han skal videre holde departementssjefen underrettet om arbeidet i departementet og straks gi denne melding om saker av særlig viktighet.

Vi ser altså at statssekretæren nå nesten er definert som viseminister. Han eller hun er tydelig plassert over departementsråden, men hvor grensen mellom rollene går, er uklart. Reglementet åpner for tilpasning, etter den aktuelle statsråds behov og vurderinger. Med andre ord: Der åpnes for ”politisering” nedover mer enn for avpolitisering oppover. I de utredninger som lå til grunn for vedtagelsen av det nye reglementet, men for så vidt også forvaltningskomitens innstilling av 1970, ble det gjort et poeng av at man ikke kunne skille klart mellom politikk og forvaltning, mellom erfaringsbasert legmannsskjønn og faglighet. Her var man altså nokså meget på linje med Jon Ola Norbom. Mange av de overordnede, ofte eldre, faste embedsmenn, som departementsråd i Justisdepartementet (1964–1979), Kristian Bloch (1911–1983), la mer vekt på at man kunne skille mellom politikk og forvaltning, og ville skyve statssekretæren lengst mulig inn i politikken, og ut av forvaltningen.⁶¹⁰

⁶⁰⁹ Reglementet, som vi skal komme tilbake til, trådte i kraft den 1. februar 1981. Det erstattet det reglement som var vedtatt ved Kgl. res. av 9. oktober 1970 og Reglement for statssekretærene, vedtatt ved Kgl. res. av 11. juli 1947. 1981-reglementet ble ubetydelig endret i 1984, og gjelder, med denne endringen, fortsatt. Det finnes på nettstedet regjeringen.no.

⁶¹⁰ Bloch, som fra 1956 til 1964 hadde vært ekspedisjonssjef på Statsministerens kontor, og samtidig statsrådssekretær, tilhørte mindretallet i det utvalget som i 1974 leverte sin innstilling om organisasjonsformen og saksbehandlingen i forvaltningen. Kfr. Grønlie, *op.cit.*, s. 401-406. Kfr. også Johan P. Olsen (f. 1939), «Sentraladministrasjonen i en utfordrende æra: Tid for ettertanke», *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, bind 35, nr. 1, 2019, s. 4-27, spesielt s. 11-12.

Både de formalia og de holdninger som dominerte da Norbom ble departementsråd passet ham altså godt. De hadde ikke passet hans forgjenger, Emil Vindsetmo like godt. Vindsetmo, som var cand. mag, og delvis hadde vært journalist, kom inn i forvaltningen i 1966, som statssekretær for statsminister Per Borten. Etter et par år som presidiesekretær i Nordisk Råd ble han i 1973 departementsråd i Sosialdepartementet. Han var altså ingen tradisjonell embedsmann, men kom allikevel, som departementsråd, til å være skeptisk til juniorpolitikere av alle slag. Han hadde hatt et par krevende statssekretærer, Kjell Knudsen og psykiateren Per Nyhus (1927–1989), og syntes man kunne klare seg uten statssekretær. Da en ny psykiater, Astrid Nøklebye Heiberg, ble statssekretær i 1981 merket hun raskt hva departementsråden syntes om statssekretærer. Han ”smeltet” imidlertid og mente etter en tid at hun kanskje burde overta etter ham; han var 65 i 1981. Men det gikk ikke slik. Da Vindsetmo døde i 1983, ble han først midlertidig etterfulgt av Jan Madsen og så altså, fra våren 1984, av Jon Ola Norbom.

Det fulgte av Norboms syn på forholdet politikk/forvaltning, og på offentlig styring mer alment, at departementet *var* statsråden. Departementet hadde ett, og bare ett, ansikt, statsrådens. Han eller hun hadde dermed også full instruksjonsrett, ikke bare over departementet, men også over underliggende etater, som Helsedirektoratet. Departementet var også forvaltning, men ikke en uavhengig forvaltning: Det var et redskap for statsråden. Det var derfor naturlig for Jon Ola Norbom, og for Knut Brofoss, å forstå statsrådens instruksjonsrett vidt. Det var derfor også like uforståelig for dem når Helsedirektøren ikke ville føye seg.

Norbom var altså, tør man si, på linje med både formalia og den politiske tidsånd, når han så slik på sin rolle, og på hva departementet var, og når han ble forbløffet over Helsedirektørens opptreden både før og under Norbom-prosessene. Ja, for ham var det uforståelig at man overhode skulle trenge noen Norbom-prosesser.

Med Norboms ”departementsforståelse” måtte hans og departementets mandat komme ovenfra, fra statsråden. Det betydde også at det for ham ble avgjørende å forstå, og få et godt forhold til, statsråden. Som vi har sett, mente han selv han fikk det. De mener også alle at de fikk et godt forhold til ham, selv om forholdet selvsagt fikk ulikt innhold i de fire tilfeller; de to siste (parallel)statsråder ser vi da bort fra – dem samarbeidet han ikke så lenge og så nært med. På ett vis hadde han det imidlertid enklere med de to første enn med de to siste statsråder. Som ham var de ”ekte” politikere, opptatt av og trent i, legmannspolitikken ”håndverk”, det å kunne ”muddle through”. De var det på litt ulike vis: Heløe var særlig opptatt av ”spillet” direkte inn i politikken, i partiet, partiene og Stortinget, til dels også i organisasjonene. Gerhardsen var like mye opptatt av den indirekte politikken, den som gikk via massemediene. Heløe, og enda mer hans statssekretær, hadde et litt mer anstrengt forhold til mediene. Men begge passet altså slik Norbom godt. Han slapp å bekymre seg for deres politiske håndverk, det som det for en departementsråd gjerne er aller vanskeligst å forsøke å påvirke. I politisk stil lignet han nok for øvrig mer på Heløe enn Gerhardsen. Han trivdes bedre i de politiske, mer eller mindre lukkede ”rom” enn på ”scenen”. Norboms to siste statsråder, Sellæg og Veierød, lyktes ikke like godt som politiske håndverkere. Den første laget noen bølger med dristige (høyre)politiske utspill, fikk problemer med ”eldreopprøret” og ble endel av posisjonsstriden i Høyre våren 1990. Hun brukte ikke Norbom som rådgiver i slike saker, og han forsøkte seg heller ikke som rådgiver. Kanskje man kan føye til: han ble heller ikke så godt kjent med henne (etter bare ett år) at han kunne forutsi hvordan hun ville reagere i de avgjørende runder med forvaltningsreformsaken. Men heller ikke Veierød brukte egentlig Norbom som nær politisk rådgiver. Det er fristende å si at det i noen grad skyldtes at de ble for godt kjent. Han forstod at hun ikke var laget for å spille politisk ”hard-ball”, ja, at

den saklige samtale snarere enn ”spill” var det som passet henne. Han forstod også at det da ikke passet at han skulle forsøke å få hennes statssekretær til å spille den mer ”rufsete” politiske rollen.⁶¹¹

Med Norboms syn på departementet som statsrådets, var det viktig at statsrådets intensjoner ble fulgt opp i praksis. Det betyr ikke at han ble en nærstyrende og, om nødvendig, autoritær – altså truende – departementssjef. Av legning var han mild. Han ville heller lede enn styre, heller få med seg folk gjennom argumentasjon enn gjennom maktbruk. Derfor delegerte han generøst myndighet til sine ekspedisjonssjefer, og viste slik at han stolte på dem. Derfor ble også de ukentlige ekspedisjonssjefsmøtene mer seminarpregede, og uttrukne, enn strengt formelle rapporterings- og beslutningsmøter. Vi kan føye til, derfor var han ikke for opptatt av linjer og formelt ansvar; han snakket gjerne med folk på lavere nivåer enn han ”skulle” og tillot også at de, som alle andre, kunne ta direkte kontakt med ham. Han la istedenfor vekt på holdninger og kulturdannelse: Hvis alle visste i hvilken retning statsråden ønsket at de skulle, og oppførte seg deretter, var det nok, ja, det beste.

Men Norbom kjente jo til at også byråkratiet kan preges av spill, og unnlot derfor ikke også å passe på, på sin forsiktige, men bestemte måte. Alle visste også det, og hadde respekt for ”råden”. Det dramatiske uttrykk for det er selvsagt Norbom-prosessene. De kom, for ham, istand fordi han ikke fikk Helsedirektøren og hans direktorat med seg, det vil si med statsråden, i alle henseender. Det forholdt seg nok litt annerledes med de mer uavhengige, underliggende institusjoner enn med departementet, men ikke så annerledes at ikke politokraten Norbom følte at han måtte reagere (overfor Mork). Man kan også si at fordi han var politokrat følte han det som skjedde i Odelstinget den 15. og 16. juni 1992 som så ydmykende.



Som vi har nevnt kom den nye bølge av fagliggjørelse, altså styringsprofesjonalisering, fra ca. midt i 1980-årene, med Willoch-regjeringens *moderniseringsprogram*. Det ble vedtatt ved kongelig resolusjon (11.4. 1986) like før regjeringen falt. Regjeringen Brundtland II fulgte opp med sin versjon av denne styringsprofesjonaliseringspolitikken allerede året etter, men med en ny merkelapp, *fornyelsesprogram*. Det ble lansert med en stortingsmelding kalt *Den nye staten*.⁶¹² Willoch-regjeringens program hadde høyre-liberale innslag, som fristillelse av produktive virksomheter gjennom privatisering, Brundtland-regjeringens hadde mer venstre-liberale innslag, som fristillelse innenfor det offentlige. Det videre arbeid med profesjonaliseringen av styringen fortsatte på disse venstre-liberale premisser, med rapporten om *En bedre organisert stat* (1989) og *Fundament for fellesskap* (1992) som viktige dokumenter. Denne styringsprofesjonalisering var en profesjonalisering på utpreget nyttestatlige prinsipper. Den representerte en fortsettelse, på mer ambisiøst grunnlag, av den gerhardsenske forvaltningsreformoffensiv fra 1955. Konkret innebar den en økende bruk av

⁶¹¹ Tove Veierød valgte ikke selv sin statssekretær; hun fikk ham etter beslutning på statsministernivå. Veierød og Aasen var også for forskjellige i stil til at de kunne passe helt godt sammen. Interessant nok fikk også Sellæg seg ”tildelt” statssekretær. Også hun og Andersland var litt for forskjellige i stil til at de ble et godt integrert lederlag. Heløe og Gerhardsen (da Aasen kom) hadde statssekretærer de passet godt sammen med.

⁶¹² *Den nye staten. Program for fornyelse av statsforvaltningen*. Vedlegg til St.meld. nr. 4 (1987–88), *Perspektiver og reformer i den økonomiske politikken*.

mål- og resultatstyring, altså en form for kvantitativt orientert styring, inspirert av den privat-kapitalistiske styringsformen.⁶¹³

Som et ledd i styringsprofesjonaliseringen, på nyttestatlige premisser, ble det i *Den nye staten* fastsatt at mål- og resultatstyring skulle innføres i alle statsinstitusjoner innen 1990. Denne styringen ble konkretisert som det som ble kalt *virksomhetsplanlegging*: Den enkelte institusjon skulle lage tidsbaserte planer for hvordan (mest mulig presise) mål skulle oppnås gjennom tildelte budsjettmidler og andre midler. Det viste seg raskt å være vanskelig for mange institusjoner, ikke minst departementene, å gå over til slik styring. Man klarte på dette tidspunkt ikke å definere mål på noen god måte og dermed ble planene mer en videreførelse av den gamle, og mer ”upresise”, forvaltningspregede måten å styre på enn en overgang til noe nytt og mer sofistikert. Ett av problemene departementene fikk var også at de, som politiske institusjoner, stadig måtte forholde seg til nye krav og ønsker.

Norbom var innstilt på å følge opp de pålegg som kom, men som det erfarne (leg)politiske menneske han var, mente han at den nye styringsformen var preget av litt hybris. ”Denne planen gjelder inntil vi får en ny”, kommenterte han en gang.⁶¹⁴ Hans ”motpart”, Torbjørn Mørk, gikk med større engasjement inn i virksomhetsplantiden; kfr. kap. 7. Ja, Mørk og hans medarbeidere klaget jo, som vi har sett, gjentagne ganger over at departementet ikke kommenterte direktoratets virksomhetsplaner.

Norbom i den departementale hverdag

Høsten 1985 begynte 38 år gamle Marit Stadheim som forværelsesdame hos Jon Ola Norbom. Hun hadde da vært et drøyt halvår i samme stilling i helseavdelingen (økonomiseksjonen). Da hun ble intervjuet for stillingen, spurte Norbom om hun stenograferte. Hun svarte at det gjorde hun, men at det var noen år siden hun sist hadde gjort det. Hun kunne ta et oppfriskningskurs, føyde hun til. Departementsråden syntes det hørtes betryggende ut. Men det tok ikke så lang tid etter at hun var begynt i stillingen før det ble mindre av stenograferingen. Norbom snakket sakte og tydelig og det var nokså lett å skrive ned det han sa i vanlig ”longhand”. Gradvis ble hennes rolle også ellers endret. Han begynte å bruke henne mer og mer som en generell assistent. Etter hvert var hun med på alle møter han hadde, også på ekspedisjonssjefmøtene. Som vi har sett var hun sekretær for styringsgruppen. Hun ble hans referatskriver, men slik også mer og mer av en rådgiver. Ja, hun ble uunnværlig for ham. Hun ble hans *factotum*.⁶¹⁵ På denne måten ble han også hennes rådgiver, og opplærer.

⁶¹³ I privat virksomhet er resultatet enkelt, avkastning av den investerte kapital. I offentlig virksomhet var målene mange og varierte. Utfordringen ble nå å definere både presise og meningsfulle mål(indikatorer). Som vi har nevnt var slike nå iferd med å bli utviklet innen helsevesenet, med basis i helsetjenesteforskningen, den kliniske epidemiologi og, etter hvert, under den kunnskapssparaply den evidensbaserte medisin skapte. Også innen privat virksomhet var det aktuelt å bruke målstyring, både fordi bedrifter kunne ha flere mål enn avkastning og fordi både avdelinger og ansatte i bedrifter kunne styres gjennom mer middelpregede mål. Den østerriksk-amerikanske ledelsesteoretiker, Peter F. Drucker (1909–2005), hadde allerede tidlig i 1950-årene lansert ideen om ”Management by Objectives”; kfr. hans *The Practice of Management*, New York: Harper, 1954, kap. 11 (”Management by Objectives and Self-Control”).

⁶¹⁴ Thomas Mauritzen, samtale 17.3. 2011.

⁶¹⁵ Av latin, *fac totum!*, gjør alt!. Ordet ble tatt i bruk i Europa fra det 16. århundre. Mye av informasjonen i denne delen har vi fått gjennom samtale med Marit Stadheim den 20.7. 2011. Vi har imidlertid også brukt

Forværelsesdame Stadheim endte sin karriere i departementets personalseksjon, som underdirektør. Hun hadde ikke akademisk utdannelse, men hun lærte gjennom refleksiv praksis. Hun ble et uttrykk for Norboms tro på betydningen av erfaringslæring og legmannsskjønn.



Marit Stadheim (f. 1947): Hun begynte i Sosialdepartementets helseavdeling, økonomiseksjonen, i 1985. Hun arbeidet på forværelset. Mot slutten av året ble hun departementsråd Norboms personlige sekretær. Norbom tok henne med på alle møter, også ekspedisjonssjefsmøtene. Gradvis ble hun slik også hans rådgiver. Etter at Norbom gikk av, gikk hun over i personalforvaltningen i departementet. Hun ble konsulent i 1990, så førstekonsulent og til sist (2006) underdirektør. (Foto: Privat, fra slutten av 1980-årene)

En av fru Stadheims oppgaver var å passe på departementsrådets dør. Mange ville snakke med departementsråden, litt for mange, syntes han. Hun utøvet imidlertid skjønn og syntes ikke hun skulle stoppe folk som følte de hadde et alvorlig ærend å legge frem for ham. Han forsøkte å irettesette henne: ”Du må være mer drage. Du må ikke slippe så mange inn”, sa han. Men han ville gjerne fremstå som vennlig og tilgjengelig. Han var også nysgjerrig. Han ville gjerne vite, vite mest mulig: Det hadde, kan man kanskje si, også med hans betoning av betydningen av det konkrete å gjøre. Han ble da også mer tilgjengelig, ja, så mye at det ble en av hans viktigste kilder til autoritet i departementet. Etter at han var gått av var hans tilgjengelighet noe av det hans medarbeidere spesielt husket, og hadde satt pris på.

Marit Stadheim ble snart klar over at han var, og stadig mer ble, opptatt av sine medarbeidere, også som personer. Ved en anledning hadde en arkivleder falt i heisen og brukket benet. Stadheim kjente til det, men mente det ikke var noe hun skulle fortelle Norbom om. Han fikk imidlertid vite om det og kom og spurte om hun hadde visst om det. Da hun svarte bekræftende, sa han at det burde hun ha fortalt ham. Han måtte vite hva som skjedde med folk.

Som nevnt ble ikke ekspedisjonssjefsmøtene ledet på noen svært formell og stram måte. Selv om Norbom, særlig i starten, var, og forsøkte å være, litt formell og ”opphøyet”, ble tonen etter hvert mer uformell og avslappet. Noen, som selv var mer formelle av legning, kunne nok ha tenkt seg at han hadde styrt diskusjonene på en strammere måte, blant annet for å stagge de mest taleføre og mest selvhevdende – spesielt Harald Hauge – men Norbom gjorde ikke det. Av og til kunne det virke som om han nesten ikke var opptatt av å styre møtene. Det hendte endog at han duppet litt av under dem; iallfall så det slik ut. Men deltagerne lærte jo snart at han fulgte med. Han kom inn når det var tid for det, summerte opp, på en skarp og elegant måte. Intet hadde gått ham hus forbi.

informasjon vi har fått fra flere andre: Jon Ola Norbom, Thomas Mauritzen, Egil Danielsen, Kari Holst og Andreas Disen.

Når ekspedisjonssjefmøtet saklig sett var over, hadde han gjerne et ekstrapunkt: ”Har vi noen pikante historier siden sist?” Hans interesse for sine medarbeidere, og for mennesker, helst med makt, utover den departementale stab, var, som vi har fremholdt, betydelig. Interessen kunne av og til gå over i det nysgjerrige. Men også slik hadde interessen en funksjon: en stemningsskapende.

Norbom brukte ikke tiltaleformen ”De” i departementet. Han tiltalte og omtalte imidlertid alltid statsråden med tittel eller etternavn og de andre lederne i departementet med etternavn. Det gjorde også at de andre gjorde det. Harald Hauge kunne av og til bli mer personlig, og referere til ”Finn”. Det vakte oppmerksomhet. Høvik var den, etter Norbom, det var minst naturlig å tiltale med fornavn. Kari Holst hadde et godt forhold til Høvik og ved en anledning satt de i en gruppe som skulle foreslå tiltak som kunne hjelpe kvinner uten embedseksamen til å få en bedre karriereutvikling. Gruppen arbeidet uformelt og tiltalte hverandre med fornavn. ”Det skal vi også gjøre med deg”, sa Holst til Høvik. ”Ja, det må dere gjerne gjøre”, svarte han, litt smigret, ”men jeg tror ikke dere klarer det”. Det gjorde de heller ikke.⁶¹⁶ Men da Tove Strand Gerhardsen, den håndballspillende Kongsvinger-damen kom som sosialminister, ble det en endring på denne praksis. ”Kall meg Tove”, sa hun, og snart gjorde flere og flere det – men ikke Norbom, selv om han, som nevnt, snart skulle få et svært tillitsfullt forhold til henne. Men statsråd Gerhardsen representerte jo også tidsånden: ”De”-formen var nå stort sett borte i samfunnet, og fornavnsbølgen begynte for alvor å merkes på arbeidsplassene. Den slo jo også raskere og tydeligere inn på arbeidsplasser dominert av folk som politisk stod litt til venstre, og som hadde en betydelig kvinneandel i ”akademiske” stillinger, som tilfellet var med Sosialdepartementet.

Norbom begynte snart å tiltale Marit Stadheim med fornavn, men hun fikk seg ikke til å si Jon. Det forble Norbom. Etter at de begge var gått av, tok hun dog et forsiktig skritt i mer uformell retning. Når hun skriver til ham skriver hun ”Kjære J.O.N.”..

Heller ingen andre i departementet brukte fornavn til eller om Norbom, ikke engang den ”uformelle” statsråden Tove Strand Gerhardsen, eller den dynamiske Harald Hauge. På et vis tilhørte Norbom ikke helt tiden. Han var eldre enn de fleste og så eldre ut enn de fleste. Flere av de litt eldre har bemerket at de syntes han alltid hadde sett gammel ut, for eksempel da han var med i politikken, enda han da var i i førtiårene. Det spilte mindre rolle at han i så stor grad fortsatte å se ut omtrent som han hadde gjort. Han ble bare svært sakte eldre. Det kan ha bidratt til at han ble tiltalt på en mer formell måte. Han bad for øvrig heller aldri noen, heller ikke Marit Stadheim, om å bli tiltalt med fornavn. Fortsatt hang også fortidens kultur slik igjen i ”gangene” at man ikke ville tiltale sjefen med fornavn før han selv bad om det.

Den uformelle tonen viste seg også ved at klesdrakten endret karakter. Stadig flere begynte å kle seg mer ledig og lett; både olabuksen og T-trøyen kunne sees på noen, særlig de yngre saksbehandlere. På toppen var imidlertid kleskoden fortsatt nokså tradisjonell. Norbom gikk alltid i den tradisjonelle departementale ”uniform”, det vil si i dress eller dressbukse og jakke, med skjorte og slips. I sommervarmen kunne han dog la slipset ligge.



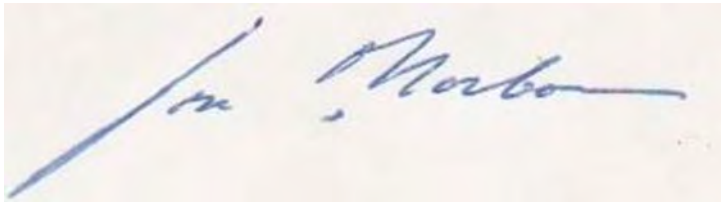
Norbom trivdes i Sosialdepartementet, som han hadde trivdes på alle sine tidligere arbeidsplasser. Hans medarbeidere trivdes også med ham. Det kom klart til uttrykk på

⁶¹⁶ Kari Holst, 14.10. 2010.

avskjedsmiddagen for ham som departementsråd. Han fikk dem, som han hadde gjort på så mange juletilstelninger, til å humre over sin underfundige charme, sitt vidd og sine mange skarpe observasjoner fra det departementale dagligliv.



Slik så hans navnetrekk ut:



Arbeidet absorberte Norbom, i noen perioder nesten fullstendig, i andre litt, men ikke mye, mindre. Han hadde lange dager og korte sommerferier, men da han kom til Sosialdepartementet, ble juleferiene litt lenger enn hva normalt er: Da samlet han krefter og inspirasjon under Floridas sol.

En viktig, kanskje en avgjørende, grunn til at han kunne leve ut sine ambisjoner som han gjorde var at han fikk ”lov” til det av sin kone, Ellen, og de to døtrene. Hjemme ble han alltid møtt av oppmuntring og varmende bekreftelse.

Jon Ola Norbom: avsluttende kommentarer

For Jon Ola Norbom falt personlighet og profesjonalitet sammen. Som den han var kunne han aldri bli en stram fagmann, en teoristyrte politiker eller administrator. Han måtte bruke, og naturlig nok mer og mer, det livet lærte ham og han av livet. Og livet var for ham i siste instans konkret og mangefasettert; det kunne ikke og burde ikke fanges i, og behandles, med utgangspunkt i en formel. Det er fristende å si at han slik var, og stadig mer ble, en ekte konservativ, altså en konservativ i den betydning Edmund Burke (1729–1797) la i begrepet. For Burke var alle deler av virkeligheten uendelig kompleks og, derfor, intellektuelt uoverskuelig i sin helhet. Man burde derfor ikke gripe inn i den som om man hadde full oversikt over den, altså radikalt, som de franske revolusjonsmakere i 1789 hadde gjort. Man burde gå forsiktig frem, og bruke erfaringsbasert skjønn og vise respekt for den visdom som lå i eksisterende institusjoner og tradisjoner – *sensus communis*. Det gjorde Norbom som regel. Kanskje kan man si han var litt mer radikal den siste gangen, altså da han skulle omordne helseforvaltningen?



Jon Ola Norbom fikk en mer spesiell karriere enn de fleste. Det skyldtes delvis ham selv: altså hans dobbelte dragning, mot den administrative faglighet og mot politikken. Men det skyldtes også tilfeldigheter, og den viktigste sådanne var at Ellen Hook og han begge valgte å dra til Collège d'Europe i Brügge i begynnelsen av 1950-årene.

Hans liv hadde innslag av dramatik, men egentlig bare to. Det første kom da han som ung voksen ble arrestert og havnet på Grini og etterpå ble sendt som fange til Tyskland. Det annet kom da han og hans statsråd ikke fikk Stortinget med seg i juni 1992. Tysklandsoppholdet kom han bra fra. Stortingsaffæren ble mer av et nederlag. Det ble imidlertid også det eneste nederlag han led. Det var uro i og omkring Borten-regjeringen, særlig etterhvert, men han fikk det godt til. Han trivdes, og lærte, i Finansdepartementet, og fikk igjennom ”sin” momsreform. Det var enda mer uro omkring Korvald-regjeringen, men Norbom fikk sine folk i departementet med seg og lyktes i Stortinget: Hans budsjetter ble lærebokriktig stramme.

Når Norbom i så stor grad lyktes, også i den forstand at han alltid fikk et godt kollegialt forhold til sine medarbeidere, oppover som nedover, henger det selvsagt sammen med personlighet. Hans vennlig-underfundige væremåte gjorde at hans yrkespraksis aldri ble stiv og teori- eller regelstyrt. Den gjorde at han ble opptatt av å tilpasse seg personer, institusjoner og sted, og å kombinere teoretisk kunnskap og praktisk erfaring. Hans stil ble utpreget bekreftende. Men ved én anledning fikk han det altså ikke til. Ved denne anledning ble den saklige uenighet, og kanskje også forskjellen i personlige stil, mellom ham og Mork, for stor. I dag er han imidlertid mer preget av nysgjerrighet over hvorfor det gikk som det gikk denne natten enn av irritasjon over det. Han har fått se at verden, og helseforvaltningen med den, har utviklet seg videre, på måter som både er preget av noen av hans ideer fra 1992, men også av andre. Slik må det være.

Det er ikke tilfeldig at Jon Ola Norbom har tatt slik vare på sin historie. Han har fortsatt å holde kontakt med de venner han fikk på de ulike stasjoner i sitt liv. Mange av dem han først møtte, i Tyskland og i studiet og i den tidlige politikken, er nå borte, men han fortsatte jo å få venner siden, ikke minst i Sosialdepartementet, så vennekretsen er forblitt stor. Da hans kone døde i 2016 flyttet han, som vi har nevnt, til Suwanee, Georgia, der hans eldste datter bor. Han døde fredfullt der den 12. april 2020.