



KRISE OMSTILLING VEKST

SIDE 8





4 Skatteparadisene

Ulovlig opptjente penger strømmer fra fattige u-land til skatteparadis. Hvert år forsvinner omlag 4000 milliarder norske kroner fra de disse u-landene.

7 Konferansen om ekstreme hendelser

8 Krise, omstilling og vekst

NHH, SNF og AFF har etablert et femårig satsingsprogram med tittelen *Krise, omstilling og vekst*. Det handler om å forstå og formidle årsaker og konsekvenser, men også om å se hvilke nye muligheter en krise åpner for.

– Krisa er så alvorlig at vi må bruke det vi har av ideer og kompetanse til å konsentrere oss om den. Vi skal sørge for at studentene ved NHH får med seg de lærdommene en kan trekke av krisen, sier Victor D. Norman, leder for styringsgruppen.



11 Varsling om avisdød

– Jeg ser godt for meg muligheten for at minst én av de nåværende nasjonale løssalgsavisene forsvinner relativt raskt, sier Helge Østbye.



14 Vårkonferansen

Den femtende Vårkonferansen ved NHH hadde tidlig siktet seg inn på temaet realøkonomiske virkninger av finanskrisen. – Og der traff vi godt. Dessverre, sier Siri Pettersen Strandenes, leder i programkomiteen.



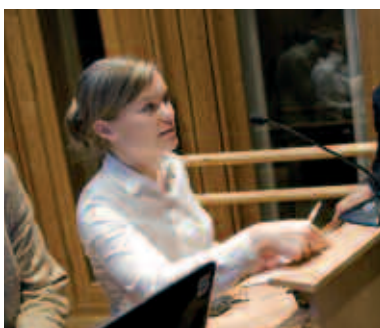
Katarina Østergren, Kristijane Cook Bulukin, Nina Skage og Mai Vik (fra høyre).

18 Tiden strekker ikke til

NHH Bulletin vil i en serie ta opp ledes hovedutfordringer. Først ut er «tidstyven». Jobben, altså.

32 Spis grønt

– Skal vi ta klimaproblemene på alvor, må vi både legge om kostholdet og drepe noen særinteresser, sier SNF-forsker Ivar Gaasland.



36 Øker ulikhetene mellom rike og fattige land?

Forsker Ingvild Almås studerer hvilke målemetoder som gir det mest korrekte svaret på dette spørsmålet.



40 Kandidatprofilen

11. april 2002 er en merkedag i Norges Handelshøyskoles historie. Den dagen ble Siri Pettersen Strandenes utnevnt til høyskolens første kvinnelige professor.

- 48 Notiser
- 52 NHH Publikasjoner
- 53 SNF Publikasjoner
- 54 Disputaser
- 55 Fakta om NHH



NHH Bulletin

Redaksjonen tar i mot tips om saker, og debattinnlegg. Send epost til bulletin@nhh.no.

Kunnskap om krise

«Etter tidenes beste shippingmarked, falt ratene dramatisk i siste kvartal 2008. Resultatet for shipping gruppen før skatt ble nok 199 mill., hvilket utgjør en reduksjon på 70 prosent fra nok 663 mill. I 2007».

Den kraftige nedgangen for Grieg Shipping Group er tydelig formulert i denne pressemelding fra selskapet. Den globale krisen slår hardt inn også for norsk industri, bygg og anlegg. Hvorfor kollapset finansmarkedene og førte verden inn i en global økonomisk krise? Hva kan konsekvensene bli? Krisen en utfordring for et finansmarked med sviktende tillit, for næringslivet, politiske myndigheter og privatpersoner.

Krisen er også en faglig utfordring for forskningsmiljøet ved NHH. Under ledelse av professor Victor D. Norman etablerer Norges Handelshøyskole et femårig satsingsprogram om krise, omstilling og vekst. Dette er i NHHs historie et sjeldent omfattende og bredt forskningsprogram. Et trettitalls forskere skal i perioden 2010-2013 jobbe med forskningsprosjekter innen hele spekteret av den økonomisk-administrativ kompetanse som finnes ved Norges Handelshøyskole, Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og Administrativt forskningsfond (AFF).

Fagmiljøet ved NHH har en unik mulighet til å bruke fagkunnskapen som ligger i spekteret av økonomisk-administrativ kompetanse. Fra makro- til mikroøkonomi, fra globale perspektiver på internasjonal handel og konsekvenser for verdensøkonomien til nødvendige omstillinger internt og eksternt - for store og små bedrifter.

Finanskrisen er en global nedtur som påvirker oss alle.

Som professor Jay Barney sa det under avslutningen på årets NHH Symposium; «Alle spør meg når krisen snur og til alle har jeg samme svar. Jeg vet ikke. Jeg har ikke peiling. Men det jeg vet er at en dag vil det snu. Og jeg vet at de bedriftene som da er forberedt på oppturen, har unike sjanser til å sikre seg varige konkurransefortrinn».

Sigrud Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



Tøffere **kamp** mot skatteparadiser

*Ulovlige kapitalstrømmer anslås å utgjøre opptil fire tusen milliarder norske kroner årlig fra fattige utviklingsland til skatteparadiser. Et ekspertutvalg er i disse dager i ferd med å slutføre kartleggingen av ulovlige pengestrømmene til skatteparadisene. – Vi vil bruke rapporten og anbefalingene til å bli enda **tøffere** i kampen mot skatteparadiser, sier utviklingsminister Erik Solheim.*

Tekst: Jens Frølich Holte og Sigrid Folkestad Illustrasjon: Willy Skramstad

Ekspertene i det offentlige utvalget skal tallfeste og beskrive ulovlige pengestrømmer ut fra fattige land og inn i skatteparadiser. Ekspertutvalget ledes av professor Guttorm Schjelderup. Medlemmer i utvalget er blant andre spesialrådgiver i Norad, Eva Joly, professor i etikk ved NHH, Alexander Cappelen.

– Utvalget har fått i oppdrag å beskrive skatteparadisenes funksjon i forhold til kapitalflukt fra utviklingsland og å vurdere Norges forhold til plassering av penger via slike lukkede jurisdiksjoner, sier minister Erik Solheim. Bakgrunnen er at skatteparadisene, de

lukkede jurisdiksjonene, medvirker til at utviklingsland blir tappet for enorme verdier. Ulovlig opptjente midler i utland havner i paradisene verden over. Beregninger viser at så mye som 1000 – 1600 milliarder ulovlig opptjente dollar krysser landegrensene hvert år. En stor andel av disse verdiene kommer fra utviklingsland og ender i skatteparadiser.

Et skatteparadis har, slik OECD definerer begrepet, lav eller ingen skatt, det beskytter investorer mot utenlandske skattemyndigheter, og det mangler åpenhet omkring skattestrukturen og de foretakene som

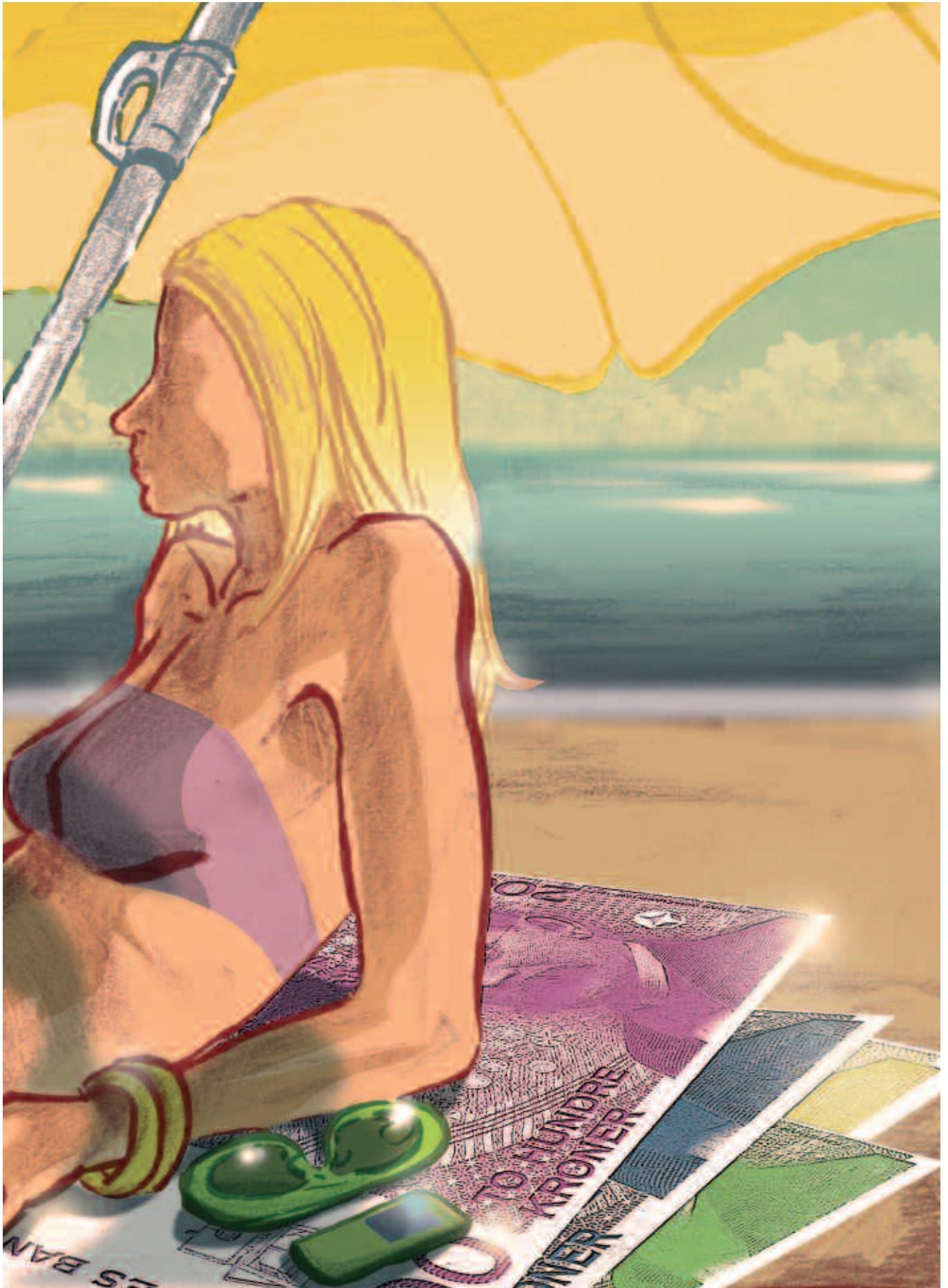
er registrert. Skatteparadis tiltrekker seg både lovlige og ulovlige midler.

Enorme skattetap

Det er delte meninger om hvilke land som kan defineres som skatteparadis. Enkelte er fullstendig lukket, andre er relativt åpne og samarbeidsvillige. Noen av de mest kjente skatteparadisene finnes på de små karibiske øyene.

Lave skatter i skatteparadisene betyr lavere skatteinntekter for mange fattige land. Den britiske hjelpeorganisasjonen Oxfam anslår at utviklingslandene taper 780 milliarder kroner i skatteinntekter







Ekspertutvalget ledes av professor Guttorm Schjelderup. Han har med seg blant andre spesialrådgiver i Norad, Eva Joly, og professor ved NHH, Alexander Cappelen. Utvalgets resultater var ikke offentliggjort da NHH Bulletin gikk i trykken.



fordi innbyggerne velger å sette pengene sine i utenlandske banker. Til sammenligning var den samlede internasjonale bistanden til de samme landene på om lag 650 milliarder kroner i 2007, i følge rapporten fra Oxfam.

Skatteunndragelse hemmer utvikling, og dette er en av årsakene til at utviklingsminister Erik Solheim ser så alvorlig på problemet. Utfordringen blir ikke mindre av at den ulovlige pengestrømmen ut av utviklingsland er større enn det som kommer inn som bistand.

– Derfor må vi gjøre noe for å stoppe disse pengestrømmene og få tilbakeført penger som er tatt ut ulovlig, slik at en større del av verdiskapingen kan beskattes i opprinnelseslandet. Vi frykter at skatteparadisene hindrer de fattige landene i å utvikle seg ved hjelp av egne midler, og at de reduserer virkningen av norsk bistand, sier Solheim til NHH Bulletin.

Begynnelsen på slutten

På G20s krisemøte i London i april kom blokken med verdens 20 viktigste økonomier med en felles erklæring der det ble felt en endelig dødsdom over skatteparadisene. Den britiske statsminister Gordon Brown uttalte

også at dette var «begynnelsen på slutten» for skatteunndragelse.

Problematikken rundt skatteparadis er av både økonomisk og juridisk karakter. For at norske myndigheter skal få innsyn i registrene hos et skatteparadis, må årsaken til innsyn som regel være mistanke om et straffbart forhold. Prinsippet om dobbelt straffbarhet gjør det vanskelig å forfølge saker som ikke er straffbare både i Norge og skatteparadisene.

Norske myndigheter undertegner stadig flere skatteavtaler med andre land, men selv dette hindrer ikke skatteparadisenes virke.

Resultatet av utvalgets arbeid kommer ikke til å støve ned i en skuff på utviklingsministerens kontor. For Solheim vil støtte seg på utvalgets råd og legge seg på en hardere linje.

– Vi vil bruke rapporten og anbefalingene til å bli enda tøffere i kampen mot skatteparadis, både her hjemme og gjennom internasjonale initiativer i FN, Verdensbanken og i samarbeidet med andre land, fastslår Solheim.



Liechtenstein og Caymanøyene er kjente skatteparadis.

Land og områder som ikke tilfredsstiller OECD-standard for åpenhet og effektiv utveksling av informasjon i skattesaker

Land som samarbeider med OECD om implementering av standarden

- Anguilla
- Antigua og Barbuda
- Antillene
- Aruba
- Bahamas
- Bahrain
- Belize
- Caymanøyene
- Cookøyene
- Dominica
- Gibraltar
- Grenada
- Guernsey
- Jersey
- Jomfruøyene (Britiske)
- Jomfruøyene (USA)
- Kypros
- Liberia
- Malta
- Man
- Marshalløyene
- Mauritius
- Montserrat
- Nauru
- Niue
- Panama
- San Marino
- Seychellene
- Saint Lucia
- Saint Kitts og Nevis
- Saint Vincent og Grenadinene
- Turks- og Caicos-øyene

Ikke-samarbeidsvillige land

- Andorra
- Liechtenstein
- Monaco

Land i OECD oppfordret til å endre regler for hemmelighet av opplysninger

- Luxembourg
- Sveits
- Østerrike

Kilde: OECD, 2008



Diskuterer det ekstreme

Hvorfor inntreffer ekstreme hendelser? Hvilke grep blir tatt for å takle den pågående og definitivt ekstreme krisen? The Second Annual Conference on Extreme Events ble arrangert ved NHH i mai.

Tekst: Hallvard Lyssand

Kan forskere undersøke tidligere ekstreme hendelser og lære hvordan slike kan takles i fremtiden?

– Ekstreme hendelser inntreffer svært sjelden. Og fordi de er så sjeldne, vet vi svært lite om dem, sier postdoktor Krisztina Molnár ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH.

En ekstremt ekstrem hendelse

Sammen med Lorán Chollete fra Institutt for foretaksøkonomi arrangerte hun konferansen om ekstreme hendelser. Symposiet ble første gang arrangert i fjor. Bakgrunnen er



– Den menneskelige faktor er veldig viktig, og dessverre er mennesker ofte lite fremsynte, sier Krisztina Molnár.

utviklingen i verdensøkonomien, særlig den merkbare økningen i hyppighet og innvirkning av ekstreme økonomiske hendelser og finansielle kriser.

Et hovedmål er å bedre forståelsen av hvordan markeder fungerer i turbulente perioder. For å oppnå målet ønsker forskerne ved NHH å samle fagfolk som arbeider med noen av de mest sentrale økonomiske og psykologiske problemstillingene knyttet til ekstreme hendelser.

Slik tilstanden er i verdensøkonomien i øyeblikket, er det knapt mangel på

forskningsmateriale. Molnár sier seg enig i at den pågående krisen kan karakteriseres som en ekstremt ekstrem hendelse.

– Hvorfor skjer slike ekstreme hendelser igjen og igjen? Hvorfor kan vi ikke lære oss å unngå dem?

– Det vi vet, er at mye avhenger av mennesker. Den menneskelige faktor er veldig viktig, og dessverre er mennesker ofte lite fremsynte, konstaterer Molnár.

Forutser hundre av fem kriser

– Men hva med de ekstreme hendelsene i seg selv? Har de noe til felles utover å være ekstreme?

– Hver ekstreme krise har noe unikt ved seg. Men vi håper at de også har noe mer til felles. Og hvis vi finner ut hva det er, har vi bedre muligheter til å unngå at disse situasjonene oppstår, svarer Molnár.

– Det fins jo et ordtak som sier at økonomer forutser hundre av fem kriser, ler hun.

Når det gjelder den pågående krisen, påpeker hun at en rekke faktorer, fra

reguleringsendringer til utformingen av nye finansielle produkter, virket sammen og fikk boblen til å vokse, og at situasjonens kompleksitet gjorde det vanskelig å se krisen komme.

– Men det var tegn på hva som var i gjære, og noen så dem. Dette var for eksempel blant temaene som ble diskutert under fjorårets konferanse, som fant sted før krisen sprang ut i full blomst, sier Molnár.

– Norge ser ut til å være heldigere stilt enn mange andre land når den pågående ekstremhendelsen skal takles.

Hvordan vurderer du tiltakene som er gjort så langt?

– Jeg kan bare uttale meg om den pengepolitiske siden av saken, og på det området mener jeg Norges Bank gjorde en god jobb. Da interbankmarkedet stoppet opp og de tradisjonelle verkøyene sluttet å fungere, introduserte Norges Bank nye instrumenter raskt. De brukte i realiteten alle instrument de kunne komme på, og flere av disse viste seg å virke relativt raskt, konkluderer hun.

Professor Dwight Jaffee fra Haas School of Business ved Berkeley var hovedtaler på konferansen. «Lessons learned about extreme events from the subprime mortgage crisis» var tittelen på hovedbidraget. Det andre innlegget var «Diversification disasters».

Blant andre deltakere er Tom Fearnley fra Finansdepartementet og Phillip Hartmann fra Den europeiske sentralbanken.

Gernot Doppelhofer fra Institutt for samfunnsøkonomi representerte NHH. Hans innlegg hadde tittelen «The determinants of financial crisis».



Lorán Chollete fra Institutt for foretaksøkonomi var med på å arrangere konferansen om ekstreme hendelser.



Krise, omstilling og vekst:

Storsatsing i NHH-miljøet

Etter fleire år med kraftig opptur gjekk verdsøkonomien brått over i eit svaalestup. Kva var det som skjedde? Kvifor skjedde det, og kva kan konsekvensane verta? Dette er nokre av spørsmåla når NHH-miljøet no sameiner sine krefter i eit breitt satsingsprogram om krise og vekst.

Tekst: Hallvard Lyssand Illustrasjon: Willy Skramstad

NHH, SNF og AFF har etablert eit femårig satsingsprogram med tittelen *Krise, omstilling og vekst*. Målet er å få til ein fagleg dugnad som utnyttar heile det breie spekteret av økonomisk-administrativ kompetanse som finst i NHH-miljøet. Det handlar om å forstå og formidla årsaker og konsekvensar, men også om å sjå kva nye moglegeheiter ei krise opnar for.

Krise i mange næringar

Finanskrisa og den påfølgjande økonomiske nedturen representerer ei massiv utfordring for styresmakter,

næringsliv og hushald over heile kloden. Førebels har rett nok Noreg sleppt lettare enn andre land. Men ikkje før var 17. mai-feiringa over, så kom tala som syner at BNP for fastlands-Noreg har falle to kvartal på rad – definisjonen på resesjon.

Er botn nådd no? Er det teikn som tydar på at ting har stabilisert seg og at vi kan rekna med ny vekst? Eller er det berre ein pause før fallet held fram mot nye djupner?

Dei mange spørsmåla kring situasjonen

i verdsøkonomien er også ei gigantisk utfordring for det økonomiske fagmiljøet. Både når det gjeld å forstå kva som skjer og kvifor det skjer, og å gje godt grunnjevne råd til styresmakter og næringsliv om korleis krisa best kan taklast og å forklara situasjonen for studentar og ålmente.

– Det har vore mange store og viktige satsingar i NHH-miljøet tidlegare. Porter-prosjekta om norske næringsklynger, analysane av finanskrisa på 1990-tallet og det store arbeidet som vart gjort i tilknytning til





” *Nei, kriseprosjektet er korkje sjølvkritikk eller avlat. Krisa er så alvorleg at vi må bruka det vi har av idear og kompetanse til å konsentrere oss om ho – så får sjelegransking koma etterpå.* Victor D. Norman

liberaliseringa av energimarknadene i Noreg er nokre døme. Eg kjenner likevel ikkje til at ein nokon gong før har forsøkt å trekkja på heile NHH-miljøet i eitt stort satsingsprogram, seier NHH-professor og SNF-styreleiar Victor D. Norman, som er leiar for prosjektet si styringsgruppe.

Sidan januar i år har gruppa arbeidd med organisering av storsatsinga. I slutten av april vart NHH-miljøet presentert for planar og forprosjekt og invitert til å koma med innspel og bidrag.

Norman understreka ved dette høvet at den pågåande krisa er så omfattande at all kunnskap, frå finans- og investeringsteori til omstillingskompetanse, potensielt er relevant i høve til satsingsprogrammet. – Responsen har vore udelt positiv, og det kjem ein jamn straum av innspel, konstaterer han litt over ein månad etter presentasjonen.

Fire forprosjekt

Sjølve hovudforskningsprogrammet skal etter planen føregå i fireårsperioden 2010-2013. For å leggja eit grunnlag for hovudsatsinga er det sett i gang fire

forprosjekt som studerer krisa sine årsaker og konsekvensar frå ulike hald og på ulike nivå (sjå rammesak). I alt 30 forskarar ved NHH og SNF er allereie involverte.

Då forprosjekta vart presenterte for NHH-miljøet påpeikte Norman at desse er å rekna som ein start, og ikkje er meint å leggja tematiske band på satsingsprogrammet.

– Det er sikkert tema som er litt på sida av forprosjekta, som til dømes klima og etikk. Men vi er mottakelege for alle innspel, fastslo han.

Forprosjekta og anna innleiande arbeid i 2009 vert finansiert med cirka 2 millionar kroner frå mellom anna SNF, NHH og Forskningsrådet. Samstundes vert det arbeid med finansieringa av sjølve hovudprogrammet.

Formidlingsmessig er målet å presentera nyhende, problemstillingar og forskingsresultat frå satsingsprogrammet relativt kontinuerleg via ulike kanalar som internett til konferansar.

Resultata frå dei fire forprosjekta skal

til dømes presenterast og debatterast på NHH sin Høstkonferanse i Oslo i november i år.

Viktig i undervisninga

Krise, omstilling og vekst vil også setja sitt preg på undervisninga ved NHH, heilt frå introduksjonskurset på bachelornivå via masterprofilane til NHHs executive-studier.

Tematikken skal takast inn i eksisterande kurs, og det skal i tillegg opprettast eigne kurs.

– På informasjonsmøtet vart det mellom annet påpeikt frå salen at det er ei kopling mellom krisen og dei mange kandidatane ulike handelshøgskoler har uteksaminert. Har sjølvkritikk ei rolle å spela i satsingsprogrammet, såvel forskingsmessig som i undervisninga?

– Nei, kriseprosjektet er korkje sjølvkritikk eller avlat. Krisa er så alvorleg at vi må bruka det vi har av idear og kompetanse til å konsentrere oss om ho – så får sjelegransking koma etterpå. Det vi likevel skal sørgja for, er at studentane ved NHH får med seg dei lærdommane ein kan trekkja av krisa, konkluderer Norman.



Ei styringsgruppe beståande av (frå venstre) Victor D. Norman, William Brochs-Haukedal, Terje Lensberg, Linda Orvedal, Guttorm Schjelderup, Kjell G. Nyborg og Lasse B. Lien har arbeidd med opplegg og initiering av aktivitetar.



Krise, omstilling og vekst (forprosjekt)

Stabilisering og økonomisk politikk



Førsteamanuensis Gernot Doppelhofer ved Institutt for samfunnsøkonomi har ansvaret for prosjektet *Stabilisering og økonomisk politikk*.

— Prosjektet tek utgangspunkt i korleis framveksten av globale finansielle ubalansar skapte eit avhengighetstilhøve mellom sparande land som Kina og gjeldsakkumulerande land som USA. Dette la grunnlaget for etterkrigstidas djupaste og mest synkroniserte resesjon. Det herskar framleis stor usikkerheit om kor lenge resesjonen vil vara, om oppgangen vil bli heterogen med omsyn til styrke og timing i ulike land og om verknadane av dei observerte massive politikk-responsane, seier professor Øystein



Thøgersen (bildet), som har vore involvert i planlegginga av prosjektet.

— Prosjektet vil analysere alternative utviklingsforløp for verdsøkonomien og evaluere konsekvensane av alternative strategiar for den makroøkonomiske politikken, legg han til.

Bransjer, bedrifter og organisatoriske prosesser



Førsteamanuensis Lasse B. Lien frå Institutt for strategi og ledelse styrer prosjektet *Bransjer, bedrifter og organisatoriske prosesser*.

— Her er det vanskeleg å peika på ei kjerne. Det er nok snakk om minst tre kjernar, seier Lien.

— Ein del føregår på bransjenivå og fokuserer på korleis krisen slår ut i ulike bransjar, korleis dei ulike bransjane responderer, kvifor og kva konsekvensane vert. Vidare går vi inn på bedriftsnivå og prøver å forklara forskjellar i måten bedrifter taklar krisen. På eit tredje nivå tar vi for oss dei organisatoriske prosessane innad i verksemdar og spør kvifor krisen vert takla ulikt når det kjem til omstilling og liknande, fortsett han.

Globalisering: Omstillingsbehov og omstillingsstivhet



Victor D. Norman frå Institutt for samfunnsøkonomi leier eit prosjekt som har fått tittelen *Globalisering: Omstillingsbehov og omstillingsstivhet*.

— Spørsmålet vi ser på er om krisa botnar i manglande omstillingsevne i USA, Europa og Japan, forklarar Norman.

— Konkurransen frå Kina og India skulle ha fått oss i dei rike landa til å utvikla ein ny, kunnskapsbasert økonomi. Mykje tyder på at vi berre delvis har klart det. I staden er mykje av dei ressursane vi har fått frigjort, fordi Kina og India produserer tradisjonelle industrivarer for oss, gått til bobleinvesteringar i bustader. I forprosjektet leiter vi etter forklaringar på dette, utdjupar han.

The Financial Crisis: Liquidity, Securitization, and Leverage



Professor Kjell G. Nyborg ved Institutt for foretaksøkonomi leier prosjektet *The Financial Crisis: Liquidity, Securitization, and Leverage*

(Finanskrisen: Likviditet, sekuritisering og belåning).

— Vi ser på krisa og implikasjonane av ho frå eit finansmarknadsperspektiv. Vi har valt å fokusere på tre sentrale moment: marknaden for likviditet, sekuritisering og belåning, forklarar Nyborg.

— Marknaden for likviditet er heilt sentral i krisa. Det var her krisa først slo ut i august 2007. Denne marknaden er også heilt sentral i banksystemet, og det er derfor viktig å forstå den aktuelle marknaden betre. Sekuritisering spelar ei viktig rolle i marknaden for likviditet og angiveleg også i krisa. Krisa vart til dømes først omtala som «subprimekrisa.» Dette hadde bakgrunn i brei sekuritisering av subprime lån. Belåning har angiveleg også vore viktig. Belåningsgraden var historisk høg før krisa, og den såkalte «deleveraging-prosessen» under krisa kan ha forsterka krisa.

Varsling om avisdød

Kombinasjonen av pressestøtte og momsfristak skal sikre mediemangfold. Et avismarked uten subsidier og med full annonsetørke kan bli dramatisk for pressen.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad

Finanskrisen har satt fart i diskusjonen om en nær forestående avisdød. Med sviktende annonsemarked og hard konkurranse fra nett frykter mange nedbanning av redaksjonene, dårligere kvalitet og fallende opplag. Noen tror de dårlige tidene markerer et vendepunkt for en del norske aviser.

— Hvis finanskrisen ikke blir altfor langvarig og annonsørene finner tilbake til avisene, så behøver det ikke bety noe. Men det kan være et vendepunkt. Det vet vi ikke nå, sier professor Helge Østbye ved Institutt for medier, Universitetet i Bergen.

Ikke døende.

Professorene Hans Jarle Kind fra NHH og Helge Østbye mener dagens ordning med en kombinasjon av pressestøtte og momsfristak er viktig og bør styrkes. Den bidrar til å sikre mediemangfold.

Pressestøtten ble innført i 1969 etter at et trettitalls aviser hadde blitt lagt ned. De største avisene greide seg, trakk til

seg flere lesere og annonsører, forteller Østbye, mens de mindre avisene gikk inn i en negativ spiral. Et av formålene var å bevare det politiske mangfoldet.

Viktige grunner til den norske opplagssuksessen er nettopp at avisene mottar 250 millioner kroner årlig i pressestøtte og at de er fritatt for moms. Alt i alt mottar avisene direkte og indirekte støtte på godt over en milliard hvert år.

Forskerne sier at denne særbehandlingen opplagt er konkurransevridende, men at den kan bidra til



Professorene Hans Jarle Kind og Helge Østbye har samarbeidet om flere medieøkonomi-prosjekter.





” *Jeg ser godt for meg muligheten av at minst én av de nåværende nasjonale løssalgsavisene forsvinner relativt raskt.* Helge Østbye

å oppfylle mediepolitiske mål om en differensiert og mangfoldig presse.

— En favorisering av papiraviser over annonsefinansierte nettaviser kan være hensiktsmessig, sier Kind.

— Jeg synes det er veldig feil å ta utgangspunkt i at pressen er døende. Det beste økonomiske året for norsk presse noe gang var 2007, og det fortsatte inn i 2008 før den store krisen kom. Avisene har hatt en opplagsnedgang på 10 prosent siden toppåret i 1994, men de langsiktige tendensene tilsier ikke at dette går helt til bunns, hevder Østbye.

— Men tabloidavisene mister mange lesere?

— Nettopp, det er veldig store forskjeller på avistypene, og det henger sammen med forskjeller mellom de ulike nivåene i norsk presse. På riksnivå er det veldig mange medier som konkurrerer, med oppdatering på tv, radio og internett hele døgnet, sier Østbye.

Reklamefinansierte aviser

Det er sterk konkurranse på nasjonalt nivå og en viss konkurranse på regionalt nivå, men på lokalt nivå og i nisjemarkedet er det veldig mye mindre konkurranse.

— Jeg mener at det pressestøtten gjør, er å støtte de primære nyhetsinnsamlings- og spredningsmiljøene som har eksistert i 200 år og som har fungert til å generere lokale og nasjonale nyheter, sier Østbye

Kind og Østbye mener annonsefinansierte aviser har relativt



svake insentiver til å satse på kvalitet.

— De prøver å skaffe et størst mulig publikum for å maksimere reklameinntektene. De er siktet inn mot massemarkedet. For nettavisenes del betyr det at de må finne ut hvilken nyhet som vil trekke flest mulig lesere akkurat nå. De blir derfor til forveksling like, og vi får ensretting av medieinnholdet i stedet for mangfold.

Samtidig er det slik at om de forbedrer kvaliteten på produktet så får de ikke mer betaling fra leserne. Prisen er uansett lik null, sier Kind.

— Dette er noe av bakgrunnen for at vi ønsker å opprettholde pressestøtten og momsfrirket, fortsetter Kind. Poenget er imidlertid ikke å støtte papirmediet som sådan. Det faktum at leserne faktisk må betale for de tradisjonelle

” *Jeg tror ikke på en umiddelbar og generell avisdød. Noen arter kan forsvinne.* Hans Jarle Kind

avisene, gir imidlertid disse avisene sterkere insentiver enn nyhetsnettavisene til å differensiere seg og å investere i kvalitet.

Offentlige støtte til aviser som benytter seg av brukerbetaling vil derfor bidra til å sikre mediemangfoldet, mener forskerne. Hvis det i fremtiden skulle vise seg at også nyhetsnettavisene tar seg betalt fra publikum, bør den ensidige subsidieringen av papiraviser tas opp til ny vurdering.

– Det som har vært i fritt fall det siste året er annonsemarkedet. I det øyeblikket eiendomsmarkedet stanser opp, så merker aviser som Aftenposten, DN og BT dette veldig raskt.

– Det er ganske radikale tiltak som avishusene setter inn for å kutte kostnader?

– De har kuttet kostnader også i gode tider og ikke latt avisene ekspandere, og i mange tilfeller har nettsatsing kommet på bekostning av papiravisjournalistene. De flytter redaksjonelle ressurser fra papir til nett. Det kan være et problem fordi det gir mindre muligheter for å konsentrere seg om viktige saker. Enten må de fokusere på færre saker eller en mer overflattisk dekning, fordi det er færre personer i papiravisen, mener Østbye.

Prisen er null

– Noen av dere som er villige til å spørre?
– Jeg ser godt for meg muligheten av at minst én av de nåværende nasjonale løssalgavisene forsvinner relativt raskt. VG er imidlertid en veldig solid bedrift, og de er mindre avhengige av annonsemarkedet enn mange andre aviser. 85 prosent av VGs inntekter kommer fra løssalget, mens en avis som BT henter cirka 70 prosent av sine inntekter kommer fra annonser, sier medieprofessoren.

– De fleste ønsker jo å beholde papiravisen, selv om det ligger store aldersforskjeller i bruk av papir og nett?

– Dette er det jeg er redd for på lang sikt. I løpet av de neste tjue årene kan avismarkedet miste nyrekrutteringen. Vi vet at dagens 20-åringer leser aviser i mindre grad enn tilsvarende aldersgrupper gjorde for 20 år siden. Vi vet også at i min generasjon er det færre avislesere enn det var for ti-femten år siden.

Derfor, mener Kind og Østbye, må avisene finne metoder for å rekruttere lesere. Det kan godt tenkes at en distribusjonsform er betalingsavis på nett. Det er imidlertid vanskelig å få kunder til å betale for vanlige riksdekkende nyhetsnettaviser som

VG.no og Dagbladet.no.

– Disse avisene tilbyr i liten grad unikt innhold. Problemet er dels at du finner samme informasjon på andre nettsteder, og dels at de vil underby hverandre dersom de forsøker å ta seg betalt av publikum, mener Kind.

– Men ingen av dere tror på avisdød de nærmeste tiårene?

– Jeg tror ikke på en umiddelbar og generell avisdød. Noen arter kan forsvinne, sier Kind.

– Men at finanskrisen kan være starten på en veldig kraftig nedoverbakke for papiravisene, det kan tenkes. Det kommer an på hva som skjer på annonsemarkedet. Om annonsørene finner andre, billigere måter å få fram sitt budskap på, som de leter etter nå i vanskelige tider. Da kan det blir et langsiktig problem for papiravisene, sier Østbye.

Forsknings samarbeid:

Det tverrfaglige forsknings samarbeidet mellom Kind og Østbye har sitt utspring i NFR-prosjektene KIM og VERDIKT, og har blitt etterfulgt av stadig mer aktivt samarbeid også mellom Institutt for informasjons- og medievitenskap ved UiB og Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH.



The Boston Globe er en av USAs mest anerkjente kvalitetsaviser og har kommet ut i 137 år. Risiko for konkurs har utløst sterke reaksjoner.



Eierne fant ikke grunnlag for å fortsette driften av Seattle Post-Intelligencer i Washington, delstatens største avis. I mars var det slutt på avisens 146-årige historie.



Næringslivstoppene diskuterte finanskrisen



Den femtende Vårkonferansen ved NHH hadde tidlig siktet seg inn på temaet realøkonomiske virkninger av finanskrisen. – Og der traff vi godt. Dessverre, sa Siri Pettersen Strandenes, leder i programkomiteen.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Siri Pettersen Strandenes ønsket finanselite og toppledere i norsk næringsliv, forskere og journalister velkommen til Bergen i solskinn og festspill. Den profilerte forsamlingen skulle gjennom en dag der den globale økonomiske krisen var tema både for foredrag og debatter.

– Vi belyser den økonomiske krisen fra tre nivå, sa Strandenes; først på globalt nivå med direktør for Det norske nobelinstituttet Geir Lundestad og

NHH-professor Kjetil Bjorvatn.

På nasjonal nivå var NHO-president Paul-Christian Rieber og Gisèle Marchand, administrerende direktør i Eksportfinans ASA invitert. Professorene Christine Meyer, som er helsebyråd i Bergen, og Trond Bjørnenak fra NHH, diskuterte krisen og det lokale nivået.

Suksess med manusfritt

– Jeg bruker ikke manus, så jeg vet

egentlig ikke hva jeg kommer til å si, sa Geir Lundestad humoristisk.

– Dette er jo rene misjonsmarken for meg. Jeg er ikke vant til å bevege meg i slike økonomiske forsamlinger, sa han.

Lundestads oppgave på Vårkonferansen var å snakke om svekkelse av vestens økonomiske hegemoni og framvekst av nye stormakter. Han tok utgangspunkt i historiker Paul Kennedys bok *The Rise and Fall of the Great Powers*, om økonomisk endring og militære konflikter fra 1500 til 2000. Kennedys enkle tese er at det finnes en veldig klar sammenheng mellom stormaktens økonomiske vekst og fall og hvor stor militær innflytelse eller makt de har.

– Boken ble veldig populær i Japan, sa Lundestad sarkastisk, i hvert fall ble kapittel åtte lest, for det er her Kennedy spår USAs nedgang. Men det var jo Sovjetunionen som falt sammen. Vel, vi historikere er spesialister på fortiden, men vi spår om framtiden. Det gjør dere også.

– Den amerikanske økonomien var gloriøs på 1990-tallet. Russland rustet ned, i dobbel forstand. Japan så ut til å bli friskmeldt, men nå ser det ut til at Japan blir hardest rammet. La oss avskrive Japan. La oss avskrive Russland.

Det snakkes jo veldig mye om Kina, sa



Kvinner med makt: Fra høyre førsteamanuensis ved NHH, Katarina Østergren, Kristijane Cook Bulukin, daglig leder i Amesto Business Partner AS, Nina Skage, direktør Rieber & Søn, personal- og organisasjonsutvikling og Mai Vik, administrerende direktør i AFF.



Kaffepause med styreformann i Friele, Herman Friele: styreleder i blant annet Nasjonalmuseet og Marine Harvest, Svein Aaser (til høyre), og advokat Per Hagelien. Helt til venstre konkurransedirektør Knut Eggum Johansen.

Lundestad. Det er helt eksepsjonelt den veksten som har skjedd i Kina. Det går rimelig godt til tross for den økonomiske krisen.

– Kina har også en fordel ved at de ser på seg selv som en stormakt. I deres lange perspektiv er Kina fremdeles midtens rike. Jeg tror Kina vil være et relativt fattig land i uoverskuelig framtid. USA vil fremdeles være *Number One*.

Kinas store utfordringer

Professor Kjetil Bjorvatn diskuterte Kinas rolle i verdensøkonomien. Hva betyr denne veksten for oss? Er det undergang?

– Noen spår undergang, andre outsourcer og klarer seg fint. Noen omstiller seg og finner nye nisjer. Jeg mener Kinas vekst er en god hjelper. Handel med Kina er en kilde til velstand og vekst for både dem og oss, sa Bjorvatn.

I diskusjonsrunden ledet av Kåre Valebrokk kom Bjorvatn inn på Kinas store utfordringer.

– De har enorme klimaproblemer. 750 000 mennesker dør hvert år på grunn av luftforurensing. Og det er



Alvorsprat: Helsebyråd i Bergen Christine Meyer og NHH-professor Trond Bjørnenak i prat med BI-reaktor Tom Colbjørnsen.



Debatt om Kina og USA: Ordstyrer og debattleder Kåre Valebrokk, professor Kjetil Bjorvatn og direktør ved Nobelinstituttet, Geir Lundestad.





Programkomiteen for
Vårkonferansen 2009:
Professor Siri Pettersen Strandenes, NHH
(leder)
Førsteamanuensis Iver Bragelien, NHH
Førsteamanuensis Gorm Grønnevet, NHH
Adm.dir. Per Heum, SNF
Seniorkonsulent Arne Selvik, AFF
Førsteamanuensis Inger Stensaker, NHH
Ellinor Ryssevik, NHH (koordinator)

Vårkonferansen blir til i samarbeid mellom
Norges Handelshøyskole, Ernst & Young,
Hydro, SparebankenVest og StatoilHydro.

Tappert smil: Det går nedover for mange bransjer, fortalte Paul-Christian Rieber, NHO-president og leder av det familieeide selskapet GC Rieber, og Gisèle Marchand, administrerende direktør i Eksportfinans ASA.

enorme sosiale forskjeller i Kina. En kan få et skifte i kinesisk politikk med større vekt på fordeling og klima, sa han.

Fra det globale til norsk næringsliv og effektene av statlige tiltakspakker med Paul-Christian Rieber. Han mener at en per i dag ikke kan si noe om effektene var de statlige krisepakken.

– Etter sommeren vil vi vite mer, men allerede nå kan vi stille spørsmål ved

hvor godt forberedt stat og kommune har vært.

Svak utvikling for næringslivet

NHO-bedriftene sier selv at for å overleve et høyt kostnadsnivå og vanskelige markeder må en satse på kompetanse. – Det er tre ting vi kan leve av: kunnskap, kunnskap, kunnskap.

NHO mener at norsk økonomi følger tre spor i 2009 og 2010. Solid utvikling i

husholdningenes kjøpekraft, kraftig økning i offentlig aktivitet og en svak utvikling for næringslivet. Rieber mener tiltakspakkene har gitt en del, men at det er behov for flere grep.

– Finansmarkedet må stabiliseres og myndighetene må gi skattelettelser for å øke investeringsviljen. Dessuten bør vi styrke satsingen på forskning og innovasjon, sa NHO-presidenten avslutningsvis.



På første benk: Fra høyre: Torill Selsvold Nyborg, fylkesordfører i Hordaland, Børrea Schau-Larsen, eier av Solstrand Hotel & Bad, og Per Heum, administrerende direktør ved Samfunns- og næringslivsforskning, NHH.



«Et sterkere teoretisk og praktisk fundament er enda mer verdifullt i nedgangstider når du tvinges til å ta tak i krevende utfordringer»

Lene Flem Debess, banksjef for personmarked,
Sparebanken Møre
Executive MBA i strategisk ledelse



«Finanskrisen har med ekstrem tydelighet demonstrert viktigheten av god teoretisk og praktisk forståelse av markedet»

Morten Nilsen, senior porteføljeforvalter,
Bergen Energi AS
Certificate of Financial Energy Analysis



NHH

www.nhh.no/executive



«Studiene er markedsmessig relevante og oppdatert på det nyeste innen forskning»

Professor William Brochs-Haukedal
Dekan, NHH Executive



«MBA i økonomisk styring og ledelse gjør teorien praktisk anvendelig på en unik måte, samt gir både faglig dybde og bredde»

Bernt Nordby Skøien, økonomisjef,
Exact-OBOS Eiendomsmejlere AS
Executive MBA i økonomisk styring og ledelse

Design: Smedig.no



Tiden strekker ikke til

Mange ledere føler seg presset på tid, men veldig få evaluerer om de brukes tiden hensiktsmessig. Noen er rett og slett på jobben av gammel vane. Andre lar seg bli styrt av de det opplever som «passende» for en god leder. Lederes uklare grenser mellom jobb og privatliv fører gjerne til at de forventer at også medarbeiderne skal stille opp etter arbeidstid. «Jeg tror flere ville hatt godt av å lære seg å skille mellom rollen som leder og seg selv som person». Det sier psykolog i AFF, Eli-Karin Midtun.

Tekst: Sigrid Folkestad



Tidstyven

*Psykolog Eli-Karin Midtun møter organisasjonenes stoltheter. De unge, dyktige lederne som ofte blir **oppslukt** av jobben. Hun mener yngre lederne ikke bør bruke så mye tid på jobben. Det kan gi bedre resultater.*

– Flere av de yngre lederne opplever at det er vanskelig å rekke alt i jobben. Og det er en vanskelig kombinasjon med familieliv og en krevende jobb. Mange jobber mye, og før de begynner på programmet jobber de fryktelig mye. Vi ser at en del reduserer arbeidsmengden i løpet av programperioden, men det går ikke ut over kvaliteten, tvert i mot. De blir mer effektive, de klarer å sette grenser og ser lettere hva som er viktig og uviktig, sier Eli-Karin Midtun.

Midtun er organisasjonspsykolog og programsjef for Yngre Ledere, som er det andre store programmet i AFF, ved siden av Solstrandprogrammet.

Må sette grenser

Yngre Ledere samler et nytt kull hver høst med 56 ledere. De har en snittalder på trettifem, og er kvinner og menn fra alle bransjer i næringsliv og offentlig forvaltning. I løpet av fem uker fordelt gjennom året går grupper på sju-åtte personer gjennom et fastlagt program der samlingene har tema som lederen, team, organisasjon og samfunn.

Den røde tråden er den enkeltes lederskap og hvordan en skal lykkes som leder. Det handler om prioriteringer, motivasjon, samhandling, sosiale ferdigheter og kultur.

For mange yngre ledere betyr lederskap svært mange timer på jobb og at de går helt opp i rollen som leder.

– Jeg tror flere ville hatt godt av å lære seg å skille mellom rollen som leder og seg selv som person. Enkelte, det er veldig ulikt og et stort mangfold der ute, går inn i lederrollen og blir

oppslukt av den og blir til slutt rollen. En kan bli ganske sårbar hvis en blir fratatt denne posisjonen, sier programsjefen.

– For oss er det viktig å gi dem perspektiv på at de må ha et større nedslagsfelt og gi seg selv flere areaene å bevege seg mellom. En leder må ikke bli så opptatt av rollen at vedkommende stuper inn i den med alt det hun eier og har. Rollen er viktig, men du må klare å skille mellom hva som er rollen og hva som er deg som person. Spesielt i vanskelige eller kritiske tider kan det bli viktig å ha skapt dette klare skillet.

For mye energi

Yngre Ledere skal gi lederne mulighet til å bli mer bevisste på hva som driver og motiverer og finne ut av sin egen væremåte og lederstil. Lederne skal ta stilling til de grunnleggende spørsmålene; hvem er jeg, hva vil jeg og hvordan skal jeg få det til. I praksis kan svarene gi en mer effektiv arbeidsdag og ikke så høye skuldre, mener Midtun.

– Du vet selv hvor mye energi du kan bruke på ting du gruer deg til. Jeg er sikker på at ledere kan klare bruke mindre tid på småting, la andre løse oppgavene og de kan lære seg å skape mer tid og rom til andre aktiviteter enn jobb.

AFF har som mål å vise de yngre lederne det mulighetsrommet de faktisk har i jobben. De har kanskje bare vært i én organisasjon og tror det er slik det må være. Når de møter ledere fra andre bransjer og snakker om forhold på



Organisasjonspsykolog i Administrativt Forskningsfond, Eli-Karin Midtun. Foto: Trond Hansen.

jobben og deres egne oppgaver, forteller Midtun, så ser de at de har mye større mulighet til å sette foten ned og ikke bare la seg føre med, men ta selv styringen over egen framdrift.

Egen erfaring

For fire år siden var Eli-Karin Midtun var høygravid, og det siste psykologen var på jakt etter var tilbud om en sjefstilling i AFF, som





programsjef for Yngre Ledere. Men hvorfor ikke? Hun tok sjansen. Med små barn, lederjobb i AFF og turntrener for utøvere på internasjonalt nivå, har også hun fått smake på utfordringer og krav, lange timer på jobb og oppgaver som står i kø.

– Møtene med AFF og lederkollegene blir en viktig arena til å kunne ta opp det de opplever som vanskelig, utfordrende og sårbart. De får en mulighet til å bli bevisste på sine verdier, stoppe opp for å reflektere over hva ledelse er for den enkelte, hvordan hun eller han utøver ledelse, hvilke ressurser og utfordringer en har. De blir nødt til å undersøke egen praksis. De lærer av andres erfaringer og bruker dem.

Det er en svært konstruktiv prosess, mener Midtun, fordi de yngre lederne drar nytte av å se at det er mange måter å drive ledelse og bygge et team og en organisasjon på.

– Kan du si at de er flinke på resultat og mindre dyktige med sosiale relasjoner?
– Det er umulig å være så kategorisk.

Jeg møter mange som er flinke med folkene rundt seg, og de er omsorgsfulle. Jeg blir glad for vi har mye godt å bygge på i fremtiden, og jeg har jo orkesterplass til mange av de som blir toppledere i fremtiden. De har massevis av ressurser. Klart at det trenger samfunnet, at folk har lyst og energi til å ta på seg store oppgaver.

Har AFF en idealeleder?

– AFF har ikke og leverer heller ikke et bilde av en idealeleder. De er utrolig dyktige når de kommer til oss. De er faglig veldig sterke og er nok stoltheten til de ulike organisasjonene. Det er folk som organisasjonen vil satse på. Så ser vi at noen mangler modenhet i forhold til enkelte emosjonelle ferdigheter. De har ikke fått særlig mye trening i å håndtere mellommenneskelige problemstillinger, det å trene på å være tålmodig overfor folk, finne ut hva som driver og motiverer andre, altså det å møte folk på deres arena, det har de lite øvelse i. Mange har blitt bygget opp hjemmefra og vært i et skolesystem som har gitt dem masse selvtillit, men trenger mer modenhet.

Midtun møter mange forskjellige typer mennesker. Hun utnytter erfaringen som trener på toppnivå der hun skal få både lag og individuelle utøvere til å prestere på høyt nivå.

– En ting jeg har lært meg er at du ikke kan behandle alle likt. Du må møte dem på deres nivå og på deres arena. Vi skal bidra til at de utnytter sitt potensial enda bedre.

Midtun understreker at det er stort spenn av ledertyper. I fasen mellom 30 og 40 år skjer det også store endringer i folks liv, og dette får også konsekvenser for jobben de skal utføre.

– Vi opplever gjerne i løpet av programperioden at noen gifter seg, de får barn, noen er førstegangs foreldre og andre skiller seg. Det er vanskelig å skille klart mellom privatliv og jobb. Det som skjer ellers i livet preger en i jobben, enten det er en lykkelig eller en tung periode. Skillet mellom rolle og person dukker alltid opp som tema på samlingene, avslutter Eli-Karin Midtun.

Utanfor arbeidstid

Når ein leiar sjølv har uklare grenser mellom jobb og privatliv ventar han gjerne at medarbeidarane òg skal stille opp etter arbeidstid.

– Viss arbeidstakarar heile tida må ta imot jobbtelefonar i fritida, men ikkje får fleksibilitet tilbake, så spør det kor lenge dei gidd å stå på, meiner Therese Sverdrup.

Doktorgradsstipendiat ved NHH og psykolog Therese Sverdrup forskar på psykologiske kontraktar og særleg kva verknader slike kontraktar har på team. Den psykologiske kontrakten mellom ein leiar og ein medarbeidar er dei uuttalte reglane og forventingane som ligg i relasjonen.

På europatoppen i fritida

– Vi er på toppen i Europa når det gjeld å bli kontakta av arbeidsgjevar utanfor arbeidstida, men viss arbeidstakarane ikkje får noko att for det i form av for eksempel fleksibilitet eller andre gode, så spør det kor lenge ein gidd å stå på, seier Sverdrup.

Sverdrup meiner at gjentekne brot på psykologiske kontraktar fører til at dei tilsette endrar haldningar og åtferd. Det kan gje lågare jobbtilfredsheit, høgare turnover, lågare innsats og dårlegare prestasjonar.

– Det kan med andre ord vere viktig for ein leiar å vere klar over kva for psykologiske kontraktar dei tilsette har, for dermed å unngå brot, eller lettare å reparere brot på disse kontraktane, seier Sverdrup.

– Viss sjefen ikkje respekterer dei uuttalte reglane, vil dei tilsette byrje å tvile på om dette er den rette jobben, eller spørje seg sjølve kvifor dei skal yte ekstra. Dette er særleg viktig i spørsmål som har med arbeidsliv og privatliv å gjere.

Kva skjer då med teamet?

Dette er i ferd med å kome i ubalanse, meiner Sverdrup og viser til at rammene rundt arbeidslivet er i ferd med å verte sprengde på grunn av at ein absolutt skal vere tilgjengeleg.

Dei neste åra skal Sverdrup besøkje fleire bedrifter for å sjå nærare på verknadene psykologiske kontraktar har på teamarbeid. Mellom bedriftene ho skal studere nærare, er det ei mediebedrift i Bergen som gjekk over til teamarbeid for nokre år sidan.

På jobb av gammel vane

– Mange norske ledere lar tiden sin på jobb styres av *etablerte rutiner* og gamle vaner uten i særlig grad å ha noe bevisst forhold til hvorvidt disse rutinene er hensiktsmessige. Det sier konsulentleder Birthe Kåfjord Lange i Amesto People.

Kåfjord Lange disputerte ved NHH med avhandlingen *It's about Time. A study of How Norwegian Managers Handle Time at Work* i 2008. I dag er hun konsulentleder i Amesto People i Bergen, med ansvar for utleie av økonomikonsulenter.

I sin doktoravhandling skrev Kåfjord Lange om norske lederes håndtering av tid basert på dybdeintervjuer med et utvalg ledere i en norsk finansinstitusjon, samt kvantitative analyser av et utvalg på 3172 ledere, samlet inn gjennom AFF's lederundersøkelse.

Ikke tid til planlegging!

Studien avdekker store variasjoner med hensyn til hvor bevisste lederne er omkring egen tidsbruk. Selv om de fleste lederne ga uttrykk for at tid var et sentralt tema for dem som ledere, viser det seg at flere av lederne i stor grad lar tiden sin på jobb styres av etablerte rutiner og vaner uten i særlig grad å ha noe bevisst forhold til hvorvidt disse rutinene eller vanene er

hensiktsmessige, for eksempel i forhold til virksomhetens målsettinger.

– Noen ledere er primært opptatt av å jobbe så mye som de oppfatter som «passende» for en ledere som dem selv, sier Birthe Kåfjord Lange.

For bedrifter kan ledere som ubevisst lar egen tid på jobb bli styrt av det de opplever «passer seg» for en god leder, være en stor utfordring, særlig i skiftende omgivelser hvor gårldagens løsninger og vaner ikke nødvendigvis bidrar til morgendagens målsettinger.

– Mange føler seg så presset på tid, men veldig få evaluerer om tiden brukes hensiktsmessig. Lederskap handler om å nå mål, og hvis tiden du bruker ikke bidrar til måloppnåelse, så utfører du strengt tatt ikke lederskap, fastslår Kåfjord Lange.

I doktoravhandlingen finner hun at desto flere timer en leder i snitt jobber per uke, desto oftere opplever han/hun at daglige gjøremål fortrenger langsiktig planlegging, og at de ikke klarer å sette av tilstrekkelig tid til å holde seg faglig oppdatert.

– Det er ekstra viktig å sette tidsbruk på dagsorden i disse tider fordi mange leder etter gammel vane. Med finanskrisen ser verden helt annerledes ut i dag enn den gjorde for bare ett år siden, med nye konkurransesituasjoner, nye markeder og usikre medarbeidere. Dette fordrer et bevisst forhold til egne prioriteringer.

Møtevirksomhet stjeler mye tid.
– La oss ta et møte på det, sier Birthe Kåfjord Lange ironisk.

«Hvis bare»

Hva gjør vi når vi blir usikre? Vi søker det trygge og bruker gjerne tiden på samme måte som vi er vant til.

– Folk lener seg tilbake og fortsetter med det de alltid har gjort. Det er ikke nødvendigvis slik en kommer i mål. En må øke bevissthetsnivået, sier hun bestemt.

Kåfjord Lange synes det er merkelig at en evaluerer alt vi driver med, men veldig sjelden måten vi håndterer tiden på.

Konsulentlederen i Amesto har ikke liste over lederes tids-verstinger, men nevner likevel møtevirksomhet som en utbredt tidstyv.

– La oss ta et møte på det, sier Kåfjord Lange ironisk.

Hun fant i sitt doktorgradsprosjekt at lederes tilgang til ulike typer ressurser har langt mindre betydning for deres opplevelse av å kunne prioritere egen tid på jobb enn tradisjonelt antatt. Ledere hevder gjerne at bedret tilgang til finansielle og menneskelige ressurser ville gjort det lettere å prioritere tiden sin annerledes.

– Jeg fant at dette sjelden var tilfelle. «Hvis bare...», sier enkelte. Hvis du får mer ressurser, flere mennesker, så må du delegere. Det nytter ikke med større stab hvis en ikke slipper taket. En må tåle at ting blir gjort på andre måter, avslutter hun.





Håndterer vi tiden, eller danser den rundt med oss?

Forestillingen om sosial tid kan kaste lys over livet i organisasjoner og på hvordan vi finner oss til rette på jobben. Den kan også hjelpe oss med å dempe hverdagskonflikter i arbeidslivet.



Åsmund Ulvenes
Seniorkonsulent i AFF

Eksplosiv tid

Noen organisasjoner framstår som mer viltre enn andre. Hele organisasjonskulturen preges av noe uregjerlig og løssluppet. Slike organisasjoner har gjerne det vi kan kalle eksplosiv tid. Eksplosjoner skjer innenfra og utover. Dette er de grenseoverskridende organisasjonene som stadig erobrer nytt land. La meg nevne noen eksempler på slike sprelske organisasjoner.

Selvsagt finnes de ikke helt slik som dette, men som idealtyper er de lette å kjenne igjen. Ta for eksempel den kunstneriske avantgarde. Det er ikke den jevne utvikling eller langsomme endring som er typisk her. Tvert imot kommer ideer og inspirasjon plutselig og uventet, selv om de kan være resultat av hardt og langvarig arbeid. Men når ideen først er kommet, haster det med å få virkeliggjort drømmen. Typisk for disse organisasjonene er den stadige jakten på nye utfordringer.

Den oppdagelsesreisende lever også i en slags eksplosiv tid, der poenget nettopp er jakten på det uoppdagede. De eksplosive organisasjonene bærer på et vis i seg sin egen motor. Det er deres egen puls som driver fram endringene. Men det finnes også sprelske organisasjoner som drives av ytre begivenheter. Her finner vi først og fremst de ekstremt responderende organisasjonene som brannstasjoner, katastrofeteam og redningsselskaper. Disse preges av ujevn tid, drevet fram

av ytre begivenheter og ikke først av fremst av egen uro.

Det er lett å se at organisatorisk sprelskhet også kan ha en teknologisk basis. I typisk teknologidrevne bransjer er det ikke kundenes etterspørsel som er drivkraften bak utviklingen. I slike organisasjoner, der teknologien endrer seg raskere enn etterspørselen, dominerer den framskutte tid. Det som virker dagligdags eller gammeldags for slike organisasjoner, lyder som urealistisk framtidsmusikk for kundene. Dette er organisasjoner der produktutvikleren løser problemer som ingen i markedet har, og der kjøperne etterspør gårdsdagens løsninger.

Jevn tidsflyt

Noen organisasjoner framstår som solide. Organisasjonskulturen domineres av holdbarhet og pålitelighet. Hos disse organisasjonene er **historien en viktig referanseramme**. Kulturen preges av det som er utrettet, og det som har vært. Endring skjer langsomt, og den organisatoriske hukommelsen er velorganisert gjennom seremonier og anegallerier. Selv om det klassiske byråkratiet bare finnes som idealtipe, er det ikke vanskelig å finne omstendelighet og rigorøs formalisme i både små og store virksomheter. På reglenes, hierarkienes og spesialiseringens hjemmemark **flyter tiden jevnt**. Byråkratisk organisering kan være nyttig for mange formål, men ikke for å fremme overraskelser og uventede hendelser. Byråkrati er

forutsigbarhet satt i system.

Timeregnskaper og planleggingssystemer er barn av den jevne tid. I byråkratiet er tid noe man kalkulerer og beregner.

Timetellingen er et sikkert byråkratitegn. Men det finnes flere trauste organisasjoner enn byråkratiet. Se bare på alle de bransjene som har **syklisk tid**. Skoleverk, landbruk og reiseliv er preget av årvisse gjentakelser. Den sykliske tiden ligger også under det politiske liv, som styres av nominasjoner, valg og budsjettkalendere. Etter hvert er det så mange som ordner livene sine etter den sykliske tiden, at den institusjonaliseres. Gjentakelsene gror fast og stenger for endring.

Den sykliske tiden viser seg også i mange reorganiseringer: Det sentraliseres og desentraliseres, og det pendles fram og tilbake mellom geografisk og funksjonell spesialisering i jevne bølgebevegelser. «**Støpt inn i fastfrosne endringsmønstre**» kan være en grei spissformulering for organisasjoner som domineres av syklisk tid. Den siste formen for trausthet finner vi i de organisasjoner som preges av **forsinket tid**. Dette er organisasjoner som ligger på etterskudd. Noen velger bevisst å ligge etter. De lar seg ikke plage med prototyper og null-versjoner, men lar andre ta barnesykdømmene og utviklingskostnadene.



” *Av og til ser vi hvordan maktspillet i arbeidslivet dreier seg om å definere hva som **haster**, og hva som kan vente. Makten trer fram som en hasteparagraf.* Åsmund Ulvenes

Du og tiden din

Den enkelte kan føle seg mer hjemme i en bestemt form for tid enn i andre. Kanskje er du et **skapende menneske** som liker det originale. Antakelig fascineres du av å prøve nye metoder, tenke nytt, gjøre ting annerledes og snu på flisen. Ikke fordi at det skal føre til noe, men fordi du frydes over å gjøre akkurat det. Da er det ingen overraskelse om du finner deg naturlig til rette i en organisasjon med eksplosiv tid.

Kanskje er du et **skippertaksmenneske**. Du kjenner deg igjen som en som utretter det utroligste når du er hardt presset med ryggen mot veggen. Du både hater tidsfristen og kjenner den som din venn. Når du virkelig får til noe, skjer det helst under stort påtrykk og ikke i stille stunder der timene flyter rolig av sted. En organisasjon preget av ujevn tid vil nok være stedet der du får utrettet mest.

Kanskje er du et **gjentakende menneske**. Du lar ting repetere seg, og du nyter det. Du vet at årshjulet skal rundes også til neste år, at samme timeplan og turnus skal gjentas. Har du funnet en løsning, så holder du på den. Forutsigbare variasjoner gjør deg glad, og du innretter mer enn gjerne livet ditt etter dem. Kan du tenke deg et bedre sted å jobbe enn i en organisasjon med syklisk tid?

Kanskje er du et **byråkratisk**

menneske. Du ser helst at livet planlegges, og gjerne i detalj. Minst mulig variasjon gir deg størst mulig lykke. Du vet hva du bruker tiden din til, og du registrerer hva du gjør. Det er lite uorden å spore der du har fått prege omgivelsene. Du har aldri fått høre at du har brutt en regel, og du har ingen glede av å gjøre det heller. Stedet for deg er uten tvil en organisasjon som domineres av jevn tid.

Tiden og makten

Av og til ser vi hvordan maktspillet i arbeidslivet dreier seg om å definere hva som haster, og hva som kan vente. Makten trer fram som en hasteparagraf! Ta eksempelet med Kari og Per som jobber i samme bedrift. Begge er ambisiøse, og begge har det travelt. Kari er i administrasjonen og stiller med timelister og faktura, innkjøp og økonomi. Per er ute hos kundene og leverer tjenester. Men i denne bedriften er det alltid Karis tid som bestemmer. Hennes kalender er viktigst, og Per må tilpasse seg hennes møtebok. Per må vente mens Kari tar viktige telefoner. Det er som om hennes tid er viktigere enn hans. Dette er ikke noe de har snakket om, men Per opplever seg lavere rangert enn Kari. Hvem sin tid er viktigst? Hvem sin timeplan skal ha forkjørsrett? Er det viktigere når det haster for Kari, enn når det haster for Per?

Her ligger det en oppgave å ta tak i for de to. De kan begynne med å gå på oppdagelsesferd i den tiden som ligger i

jobbene deres. De kan for eksempel skille mellom arbeidsprosesser som går i en bestemt retning, og prosesser som gjentar seg. De kan begynne å legge merke til hvordan de begge jobber både fort og langsomt på samme tid. Med litt trening vil de begynne å legge merke til hvordan **den ene presser tiden sin på den andre**.

Det neste de to kan gjøre, er å snakke om det som er viktig for dem. Tiden er viktig for dem begge. De kan snakke om varighet og perioder, om intervaller og regelmessighet, om rytmer og tempo, om rekkefølger og epoker, om oppfatning av tid, om min tid og om din tid.

Når de er blitt fortrolige med tiden, kan de begynne å forhandle om den. Forhandling er å gi og ta. Kari kan gi fra seg kontroll over tiden som er viktig for Per, men ikke for henne. Som en gjentelse kan Per gi Kari kontroll over tid som er viktig for henne men ikke for ham. Her kan de lage smidige løsninger. Fagfolk som Per innser at det trengs et minstemål av byråkratisk orden og tidsrapportering. Kari kan imøtekomme Per ved å gi rom for de rytmer og variasjoner som han trenger i jobben, mot at Per er lojal mot timeregistreringen. Noen kaller dette for samspill. Med tiden som forhandlingsobjekt kan mange konflikter avklares og kanskje noen avverges.



Hører ikke på pasientene

Da den rødgrønne regjeringen i 2005 besluttet å sette lokalpolitikere inn i sykehusenes styrerom, var hensikten å sikre større åpenhet og demokrati. Slik har det ikke utviklet seg. Politikere har ikke kontakt med særlig mange utenfor kommandolinjen, selv i svært viktige saker.

Tekst: Sigrid Folkestad

En studie som førsteamanuensis Katarina Østergren ved NHH nylig har gjort sammen med forskere fra IRIS og Trondheim økonomiske høyskole viser at politikere som sitter i helseforetakenes styre, har lite kontakt med grasrota.

Målet om åpenhet og bedre kontakt med ulike samfunnsgrupper er like langt unna som for fire år siden. Østergren presenterte funnene på den årlige helseøkonomikonferansen som avholdes i regi av Rokkansenteret ved UiB. Forskningsresultatene er også presentert i boka *Et helsevesen uten grenser*, som nylig er kommet ut.

Spørreundersøkelse

For fire år siden besluttet regjeringen at politikere skulle inn i helseforetakene sitt styrearbeid. Dette skulle sikre demokratiet og bedre kontakten med blant annet pasientgrupper og pårørende. I en pressemelding sa helseminister Sylvia Brustad at «flere folkevalgte i foretakenes styre vil gi nærmere kontakt mellom befolkningen og dem som fatter viktige beslutninger om spesialisthelsetjenester. Styrene har en svært sentral rolle i foretaksmodellen, og sammensetning av styre er viktig.»

Østergren og kollegene finner ikke dette i sin undersøkelse. Kontakten

med interessenter har slett ikke økt, dermed har heller ikke målsetningen om innsikt og påvirkning blitt oppfylt.

Tiltaket som fikk politikere inn i sykehusstyrene, har heller ikke demmet opp for kritikk som retter seg mot helsereformen fra 2002, da staten overtok sykehusdriften og opprettet fem regionale helseforetak. Partier på høyre- og venstresiden i norsk politikk ønsker seg mer politisk styring – på nasjonalt nivå. Flere partier varsler oppgjør med helsereformen i løpet av valgkampen.



Førsteamanuensis Katarina Østergren ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

I studien gjennomførte forskerne en spørreundersøkelse blant styrerepresentantene om deres egne oppfatninger og prioriteringer av ulike oppgaver. Hun har også intervjuet et utvalg av dem.

Generell harmoni

– Styrerepresentantene mener at de viktigste aktørene er Helse- og omsorgsdepartementet, de regionale helseforetakene og de selv. Det er med andre ord den formelle styringsstrukturen som er viktig. Pasientgrupper eller andre interessenter tillegges i langt mindre grad innflytelse, sier Østergren.

– Vi hadde en forventning om en vridning fra strategirollen til interessentrollen, sier Østergren. Når et styre har en interessentrolle, innebærer det i prinsippet at styret har mye kontakt med aktører som kommune, pasient og pårørende. Det burde også tilsi at det er uenighet i styret, og at prioritering av oppgaver er relatert til de ulike aktørgruppene.

– Men slik har det ikke utviklet seg. Østergren er overrasket over den generelle harmonien som preger styrene i helseforetakene. Enten det er politikere eller ansattrepresentanter, så prioriterer og vektlegger de oppgaver på samme måte.



Daværende helseminister Sylvia Brustad ønsket at politikerne i helseforetakenes styrer skulle gi et bedre sykehussystem; nærmere «folk flest».

– De er veldig konsensusorienterte, uavhengig av hvilken gruppe de tilhører. Denne tilsynelatende harmonien i helseforetaksstyrene er overraskende både ut fra målsettingene bak innføringen av politikerrepresentasjon og ut fra de utfordringene helseforetakene står overfor, som underskudd og sterk etterspørsel.

Mangler handlingsrom

Så selv om kontakter og nettverk var viktige begrunnelser for oppnevning til styret, forteller Østergren, så tar ikke styrerepresentantene i noen særlig grad

kontakt med nettverk utenfor eget helseforetak i viktige saker. Undersøkelsen viser at styremedlemmene opplever at de ikke har tilstrekkelig handlingsrom, og de nye strategiene i helseforetakene krever nettopp handlingsrom.

– Det er også de som har flest styreverv og mest erfaring fra andre styrer som mener de har minst handlingsrom. Østergren mener en forklaring på dette kan være at Helsedepartementet og det regionale helseforetaket gjentatte ganger har gått inn og endret vedtak fra de ulike styrene i helseforetakene, noe

som kan ha ført til nedleggelse av avdelinger eller lokalsykehus. Styremedlemmene som har deltatt i undersøkelsen, oppgir at alle rollene, både strategi-, kontroll- og interessentrollen er viktige.

– Men strategiarbeidet er begrenset av mangel på handlingsrom, og interessentrollen er begrenset av at medlemmene ikke har kontakt med særlig mange utenfor kommandolinjen, sier Østergren.

2001: Fastlegereformen. Formålet med reformen var å forbedre kvaliteten i allmennlegetjenesten. Pasientene skulle sikres bedre tilgjengelighet og økt trygghet fordi det gir alle en lovfestet rett til å være tilknyttet en fast allmennlege.

2002: Sykehusreformen. Sykehusene overført fra fylkene til staten og inndelt i da fem regionale helseforetak. Hver region fikk et profesjonelt styre. Sykehusene skulle drives som aksjeselskaper, med egne styrer og underlagt regnskapsloven.

Cirka 40 prosent av finansieringen er det man kaller innsatsstyrt. Man ønsket seg sterkere kontroll med aktiviteten og kostnadene. Målsettingene var blant annet høyere kvalitet og bedre tilgjengelighet til helsetjenester for hele befolkningen. I **2005** ble lokalpolitikere satt inn i sykehusenes profesjonelle styrer for å sikre åpenhet og bedre kontakt med ulike samfunnsgrupper.

2009: Samhandlingsreformen. Utgangspunktet for arbeidet med samhandlingsreformen i ekspertgruppen, der blant andre

professor Victor D. Norman deltar, er følgende: Norge bruker mest, men er ikke best. Det er for dårlig samhandling mellom stat og kommune og mellom alle instanser som berører pasientbehandling. Mange pasienter blir tapere. De får ikke tjenestene de trenger. Ansvar er oppstykket. Disse forholdene rammer særlig syke eldre, kronisk syke, barn og unge, psykisk syke, rusmiddelavhengige og pasienter som trenger lindrende behandling. Regjeringen legger fram Samhandlingsreformen i form av en stortingsmelding i juni.



Fremdeles billige medisiner

Norge har blant de laveste prisene på reseptpliktige legemidler i Vest-Europa. Prisøkningen i Norge har vært blant de svakeste sammenliknet med ni andre europeiske land. Dette kommer fram i en ny SNF-rapport.

Tekst: Sigrid Folkestad

Førsteamanuensis Kurt R. Brekke ved Institutt for samfunnsøkonomi deltok på årets Helseøkonomikonferanse med et foredrag om priser på legemidler. Foredraget var basert på et SNF-prosjekt som Brekke har gjennomført sammen med Tor Helge Holmås og Odd Rune Straume.



To av tre nordmenn, nærmere 70 prosent av befolkningen, fikk utlevert legemidler på resept i 2008. Dette viser ferske tall fra Folkehelseinstituttet. I gjennomsnitt fikk hver av disse åtte utleveringer. 44 prosent av barna under 15 år fikk medisiner på resept i fjor.

SNF-rapporten *Er legemidler fremdeles billig i Norge?* er finansiert av Apotekforeningen. Dette er en oppfølging av en tilsvarende rapport som ble gjort for Helse- og omsorgsdepartementet i fjor.

Forskerne har sammenliknet priser på legemidler i Norge med priser på tilsvarende legemidler i ni land: Belgia, Danmark, Finland, Irland, Nederland, Storbritannia, Sverige, Tyskland og

Østerrike. Utvalget består av alle legemidler innenfor de 300 mest omsatte reseptpliktige virkestoffene i Norge for første halvår 2008. – Hovedresultatet er at Norge har blant de laveste prisene på reseptpliktige legemidler i Vest-Europa enten vi ser på patentsegmentet, generikasegmentet, som er kopimedisinen, eller totalt for alle virkestoff.

Forskerne finner også at Norge er blant de landene som har lavest apotekmarginer.

– Avslutningsvis undersøker vi utviklingen i priser fra 2007 til 2008. De fleste land, med unntak av Danmark og Finland, har hatt en nominell prisøkning fra 2007 når vi ser på alle virkestoff. Prisøkningen for Norge er imidlertid blant de svakeste.

Lave priser og marginer, samt svak prisøkning i Norge kan forklares med stram pris- og avanseregulering kombinert med konkurransestimulerende tiltak i generikasegmentet – da særlig trinnprisregulering.

– Lave priser er bra i den forstand at det offentlige og pasienter betaler relativt lite

Førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi, Kurt R. Brekke.

for legemidler i Norge. Lave priser kan imidlertid også være uheldig fordi nye legemidler ikke lanseres, eller lanseres sent, på det norske markedet på grunn av lav lønnsomhet. Lave priser er også uheldig i den forstand at Norge ikke bidrar til forskning og utvikling av nye og bedre legemidler.





Sosial kapital og organisatorisk praksis

I hvilken grad og på hvilken måte kan organisasjoner designe prosesser som bidrar til å utvikle sosial kapital som fremmer utvikling og deling av strategisk viktig kunnskap?



Rune Rønning, forsker ved SNF og seniorkonsulent i AFF
Bjarne Espedal, professor ved NHH

I litteraturen påpekes det at karakteren og kvaliteten på sosial interaksjon utgjør «sosial kapital» for selskaper - særlig når det gjelder å oppnå konkurransefortrinn gjennom ivaretagelse, deling og utvikling av strategisk viktig kunnskap. Ut fra dette perspektivet fokuserer artikkelen på spørsmålet: I hvilken grad og på hvilken måte kan organisasjoner designe prosesser som bidrar til å utvikle sosial kapital som fremmer utvikling og deling av strategisk viktig kunnskap?

Drøftingen av dette spørsmålet er basert på erfaringer fra KMB-prosjektet *Global Organizational and Leadership*

Development (GOLD).

Dette er et SNF-prosjekt som studerer tre norske multinasjonale selskaper: Rieber og Søn, Veidekke og Yara; samt AFF. Målet er å skape kunnskap og kompetanse som kan gi grunnlag for å utvikle sosial kapital i norske multinasjonale selskaper (MNS). Dette skal igjen bidra til at disse blir bedre i stand til å utvikle sin kapasitet og kapabilitet til å dele og utvikle kunnskap som gir konkurransefortrinn.

I GOLD-prosjektet har vi erfart at medarbeiderne i bedriftene vi har forsket på, er fullt på det rene med viktigheten av det vi kaller sosial kapital. Som et eksempel; da vi første gang møtte en prosjektgruppe vi skulle studere, fortalte vi alvorsfylt og

akademisk om hvordan tillit var viktig for å kunne oppnå god deling av kunnskap. «Ja, akkurat! Det er helt riktig», svarte prosjektgruppemedlemmene; «det erfarte vi tidlig i prosjektet da det var vanskelig å få folk til å snakke åpent med hverandre fordi de ikke kjente hverandre». Som forskere syntes vi dette var lovende, men det neste – og opplagte – spørsmålet deres tok bort noe av entusiasmen: «Så hva gjør vi for å utvikle og vedlikeholde tillit som fremmer åpenhet?». Dette er kanskje i et nøtteskall det sentrale problemet i

Så hva gjør vi for å utvikle og vedlikeholde tillit som fremmer åpenhet?

forståelse og forskning når det gjelder sosial kapital: Er det mulig å tenke seg at sosial interaksjon kan «designes» ved hjelp av «tools & techniques» slik at kunnskap kan ivaretas, deles og utvikles?

I det følgende vil vi først drøfte begrepet sosial kapital. Det første skrittet er å definere hvordan sosial interaksjon kan forstås som en ressurs eller som kapital. Vi vil deretter beskrive noe funn fra forskningsprosjektet som illustrerer problemstillingen.

Fra GOLD-prosjektets oppstart benyttet vi oss forsøksvis av Nahapiet og Ghoshal's definisjon av sosial kapital: *the sum of the actual and potential resources embedded within, available through and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit* (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 243). Disse forfatterne foreslo en operasjonalisering av begrepet langs tre dimensjoner: strukturell, kognitiv og relasjonell sosial kapital. Den strukturelle dimensjonen refererer til bindeleddene (links) og konfigurasjonen når det gjelder sosiale nettverk; den kognitive refererer til felles koder, språk og meningsdannelse, mens den relasjonelle dimensjonen refererer til tillit, normer for samarbeid, forpliktelser og identifisering. Nahapiet og Ghoshal ser for seg en ko-

evolusjonsprosess preget av positiv tilbakemelding når det gjelder sosial kapital og kunnskap. Og de argumenterer for at dette ko-evolusjonære aspektet av sosial og intellektuell kapital utgjør det vesentlige i det som kalles «the organizational advantage» (Nahapiet & Ghoshal, 1998:259-260). Med andre ord: hovedtesen deres er at ulikheter i selskapers ytelse kan representere ulikheter i deres evne til å skape og nyttiggjøre seg sosial kapital. Slik det er uttrykt i deres ko-evolusjonære forklaring kan det se ut til at organisering i selskaper – både formelt





og hva angår påfølgende muligheter for uformell organisering – kan som gevinst gi fremvekst av sosial og intellektuell kapital, og at disse kan være gjensidig konstituerende.

Intellektuell kapital i disse forfatternes sammenheng er kunnskapen og «kapasiteten til å kunne løse en oppgave» (knowing capability) til et sosialt kollektiv, som en avdeling i et selskap, eller et prosjekt på tvers avdelinger. Når det gjelder kollektiv kunnskap støtter Nahapiet og Ghoshal seg på Spenders (1996) analyse. Spender skiller mellom eksplisitt og implisitt kunnskap og mellom individuell og sosial kunnskap. Men

Nahapiet og Ghoshal fokuserer ikke den individuelle kunnskapen, de fokuserer på det Spender kaller «sosial kunnskap», og som han skiller mellom to typer av: eksplisitt kunnskap som er kodet og tilgjengelig for organisasjonens medlemmer - «objektivisert» kunnskap

Selv om alle målbare parametre var identiske – innen rimelighet – ville kakene svært ofte ikke heve seg i kundenes owner.

- og kunnskap som ikke er individuell og ikke eksplisitt; det han kaller «kollektiv» kunnskap. Kollektiv kunnskap er forankret og innvevd i rutiner og prosesser og kan sees på som kapasiteten, eller den «kunnen» et kollektiv har i relasjon til en oppgave.

Kunnskapen er «kodet inn i» arbeidsprosessene og i praktisk samarbeid, slik at ingen enkeltpersoner har total kunnskap – og heller ikke kan kunnskapen reduseres til en enkel sum av individuell kunnskap. Kunnskapen er emergent og det er denne typen

kunnskap Spender tilskriver konkurransefortrinn.

Implikasjonen er at «a system's core competencies do not inhere in its components. Like the system's boundaries they emerge from its

activity» (Spender, 1996:58).

En videre implikasjon av dette er at en case-study tilnærming til organisasjoner og arbeidsgrupper er fordelaktig for å kunne beskrive denne kunnskapen. «Fotfølging» må til fordi de emergente



egenskapene forsvinner når systemet blir analysert og studert i sine enkelte bestanddeler. Et eksempel på dette fant vi da Rieber & Søn flyttet produksjonen av kakemix fra Norge til Polen. Selv om alle målbare parametre var identiske – innen rimelighet – ville kakene svært ofte ikke heve seg i kundenes ovner. Det viste seg svært vanskelig, om ikke umulig å finne den eksakte årsaken.

Der er bred enighet innen forskningsfeltet om at sosial kohesjon, eller «bonding», gjensidig identifisering og tillit, samt gjensidige forpliktelser utgjør de vesentligste aspektene av sosial kapital, og at slike fenomener er ressurser. Flere forskere har pekt på at dette åpner for et så generelt og altomfattende paraply-begrep at all sosial samhandling dekkes. Men det er like stor grunn til å være skeptisk når det gjelder den søkingen etter «the holy grail» som pågår innen sosial kapital-forskningen; et konsistent måleinstrument som kan anvendes uten større tilpasning over mange ulike situasjoner. Problemet med en slik definisjon vil være at den definerer sosial kapital uten henvisning til konteksten, til gruppen eller organisasjonen.

I forskningsprosjektet (GOLD) har vi kommet til flere erkjennelser når det gjelder begrepet sosial kapital på gruppe-, eller organisasjonsnivå. For det første, vi har oppdaget at både sosial kapital og strategisk viktig kunnskap er fundamentalt innvevd og situert i lokale kontekster. Dette gjør det vanskelig å definere generelle verktøy og teknikker som kan bidra til å utvikle sosial kapital; og det har også ført til at vi har måttet gå svært nært innpå daglig praksis i selskapene vi studerer i våre forsøk på å forstå og definere sosial kapital.

For det andre, sosial kapital kan best

kan knyttes til det Spender kaller «kollektiv kunnskap», det vil si den kunnskapen som er nedfelt i rutiner og prosedyrer, i en arbeidsgruppe eller organisasjon, og som derfor er distribuert.

Problemet med en slik definisjon vil være at den definerer sosial kapital uten henvisning til konteksten, til gruppen eller organisasjonen.

For det tredje, den målbare tilstedeværelsen av nettverksstruktur, felles språk og forståelse og gode relasjoner preget av tillit, forpliktelser, delte normer og identifisering må ikke forveksles med at dette utgjør ressurser for en arbeidsgruppe eller bedrift. Om nettverksstrukturer, felles forståelse og språk samt gode relasjoner fører til utveksling og kombinasjon av kunnskap er ikke forutsigbart i en arbeidsgruppe; og heller ikke er det gitt at bedriften har nytte av dette. Det som trengs er at gruppen/bedriften forholder seg til sine omgivelser på en fruktbar og målrettet måte. Det vil si bedriften og kundene samhandler på en produktiv måte, og videre må arbeidsprosessene i gruppen/bedriften være av en slik kvalitet at de er produktive. Med andre ord: ressursaspektet ved Nahapiet og Ghoshals definisjon av sosial kapital må «kontekstualiseres».

For det fjerde, det er ikke alltid fordelaktig for et selskap at medlemmene i en av enhetene er sterkt sammenbundet - preget av sterk gjensidig tillit og forpliktelse og gjensidig identifisering. Om en slik gruppe opprettholder tette skott til omgivelsene er dette faktisk en oppskrift på en svært sårbar gruppe, som kan ha vansker med å lære å tilpasse seg omgivelsene. Når det gjelder MNSer, som eksisterer i en kompleks, stadig skiftende og flertydig kontekst er tette skott og sterk intern binding ingen fordel. Man kan også hevde at dersom sosial kapital er

grunnleggende innvevd og nedsenket (embedded) i en bestemt praksis, i rutiner og prosesser for tilpasset oppgaveløsning så er ikke en presis, generell definisjon av sosial kapital mulig. Dette reiser flere spørsmål: Hvilke typer relasjoner, både når det gjelder bindeledd og sammeknytning er fordelaktige for et aktuelt selskap; mellom hvilke underenheter, og i hvilke kontekster? Hvordan kunne man bidra til at slike relasjoner oppstår

mellom de riktige menneskene, til rett til, i riktig sammenheng og på rett tid? Og med disse spørsmålene er vi tilbake til anliggendet til prosjektmedarbeiderne vi refererte til tidligere. Men erkjennelsen av å undersøke praksis langt mer nitid gir kanskje et bedre grunnlag for å finne et svar.

Konklusjon: tilbake til praksis?

Nahapiet and Ghoshals (1998) teori utgjør et godt utgangspunkt for å utforske videre sammenhengen mellom sosial kapital og kunnskapsutvikling i praksis. Funnene fra forskningsprosjektet illustrer imidlertid at vi bør være skeptisk til en presis, kvantifiserbar kontekstfri definisjon av sosial kapital. Følgelig, en «practice turn» i sosial kapitalteori må innebære mer anvendelse av longitudinelle studier av selskaper og arbeidsgrupper der praksis og interaksjon følges tett; ikke som en erstatning av kryss-seksjonelle studier av selskaper, men som en nødvendig komplementær aktivitet.

Referanser:

- Nahapiet J & Ghoshal S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 1998. Vol. 23, No. 2, 242-266.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(10), 45-62.



NHH innleder samarbeid om doble grader:

Studentene kan få supervitnemål

NHH har inngått samarbeidsavtaler om doble grader med tre internasjonale toppinstitusjoner. Dermed kan studenter ta mastergrad både ved NHH og for eksempel HEC Paris på samme tid som det normalt tar å fullføre én grad.

Tekst: Hallvard Lyssand



Rektor Jan I. Haaland.



John Andersen, leder ved Internasjonalt kontor.

NHH har etablert dobbelgradssamarbeid med institusjonene HEC Paris, Université catholique de Louvain i Belgia og EGADE del tecnológico de Monterrey i Mexico.

Samarbeidet gir kvalifiserte studenter muligheten til å ta mastergrader fra to institusjoner på samme tid som det normalt tar å fullføre en grad. Dobbeltgradsstudentene fullfører første år ved NHH og drar deretter på ett års opphold ved en av samarbeidsskolene.

Fordi dobbeltgraden er utfordrende faglig sett, er friheten i valg av kurs noe mer begrenset enn tilfellet er for dagens mastergrad. Til gjengjeld får kandidatene veiledning på masteroppgaven ved begge skoler og en mer omfattende internasjonal erfaring

enn tilfellet er for et ordinært utvekslingsopphold. De får vitnemål fra to toppinstitusjoner.

Viktig å videreutvikle

– Hvorfor er dette bra for NHH?
– Det korte svaret, sier rektor Jan I. Haaland, er at NHH må bli mer internasjonal for å hevde seg på en stadig mer internasjonal konkurransearena.

Internasjonaliseringsarbeidet som har pågått de siste 25 årene har vært svært viktig for NHHs utvikling og kvalitet både når det gjelder forskning og studietilbud.

– Vi har kommet langt på flere områder, noe som er synlig både i vekst i antall utvekslingsstudenter og internasjonale samarbeidsinstitusjoner

og gjennom godt etablerte medlemskap i sentrale nettverk som CEMS og PIM. NHH har i det hele tatt utnyttet mulighetene godt, men det er likevel viktig å gå videre og utvikle tettere og mer forpliktende samarbeid, sier rektor Jan I. Haaland

– Disse avtalene innebærer en utvikling av internasjonaliseringsarbeidet i den forstand at studentene nå kan få det beste fra to verdener, supplerer John Andersen, leder ved Internasjonalt kontor, NHH.

– Tidligere tok studentene hele mastergraden enten ute eller hjemme. Nå kan man få begge deler, og i tillegg få to grader. Det er utvilsomt et konkurransefortrinn både for NHH og studentene som kommer med i disse programmene.



HEC Paris er regnet som Europas ledende innen økonomisk-administrativ utdanning.
Foto: HEC Paris



EGADE del tecnológico de Monterrey i Mexico er den første partner utenfor Europa, men på sikt er planen å få avtaler om doble grader i bl.a. Kina, Australia/New Zealand og Canada.
Foto: EGADE



Université catholique de Louvain i Belgia er den andre europeiske institusjonen NHH har innledet dobbelgradssamarbeid med.
Foto: UCL

- Hvorfor har dere valgt disse samarbeidspartnerne?
- Alle tre er fremragende institusjoner, dette er de fremste i sine land, og dessuten CEMS-partnere, sier Haaland.
- HEC Paris er regnet som den fremste av alle økonomisk-administrative utdanningsinstitusjoner i Europa, påpeker Andersen.

– At de ser på oss som en naturlig samarbeidspartner er veldig bra, konstaterer rektor Haaland.

Gode relasjoner over tid

- NHH har samarbeidet med HEC Paris i en årrekke og har etablert relasjoner og gjensidig tillit.
- HEC Paris vet at NHH står for kvalitet der vi er med, sier Haaland.

– Vi innledet samarbeid med HEC Paris i 1984, og har hatt kontakt og avtaler på flere nivå siden, skyter Andersen inn, og peker på at godt samarbeid er fundert på både faglige og personlige relasjoner.

De tre dobbelgradsavtalene som er inngått skal etter planen følges av flere. Andersen forteller at Bocconi i Milano er en høyst aktuell samarbeidspartner.

– I tillegg vurderer vi å inngå avtaler med skoler i Kina, Singapore, Australia/New Zealand, Canada og Tyskland, sier han.

– Å ta en dobbel grad fremstår som krevende. Hvor stor del av masterstudentene vil være kvalifisert for dette?

– Det er uten tvil faglig og språklig krevende både på NHH og ved vertsinstusjonene, men på sikt regner vi med at cirka ti prosent av våre studenter vil være modne for doble grader, sier John Andersen.

– Vi må hele tiden ha et tilbud som er interessant for studentene våre, og jeg tror det er økende oppmerksomhet blant studentene om at dette er nyttig kompetanse, sier Jan I. Haaland.

– Når studentene skal ta en dobbel grad krever det ekstra innsats, men gevinsten er stor ved at man får være i utlandet lenger enn ved et vanlig utvekslingsopphold, får mangfoldig kompetanse og ikke minst at man får vitnemål fra to ledende institusjoner innen økonomisk administrativ utdanning, avslutter rektor.



Engens grøde

Blomstereng, høye miljøavgifter og redusert importvern kan gjøre norsk jordbruk CO₂-nøytralt. – Skal vi ta klimaproblemene på alvor, må vi både legge om kostholdet og drepe noen særinteresser, sier SNF-forsker Ivar Gaasland.

Tekst og foto: Eivind Senneset

«En grønnere hverdag» sto det på plakaten. På lunsjplakaten, riktignok. I mai avholdt SNF seminar i mat- og ressursøkonomi. Folk fra landbruks- og fiskerinæringene var samlet for å diskutere vekstpotensial i lys av noen heller mørke fremtidsutsikter. Representantene fra Bondelaget glimret med sitt fravær; samlingen fant tross alt sted midt i jordbruksoppkjøret. Det forhindret ikke seniorforsker Ivar Gaasland fra å presentere sitt jordbruksopprør.

– CO₂-utslipp fra jordbruket utgjør nesten ti prosent av Norges totale utslipp. Dette er mye med tanke på sektoren produserer mindre enn én prosent av BNP. Ut fra samfunnsøkonomiske prinsipper bør man ta kuttene der det koster minst. Og kostnadene ved å snu utslippet fra norsk jordbruk til netto opptak er negative: det gir faktisk en gevinst, sier Gaasland.

Jordbruket i Norge slipper årlig ut 4 000 millioner kilo CO₂-ekvivalenter. Drøyt halvparten av dette tilskrives fordøyelsesprosesser. Gjødning utgjør stort sett resten av brøken.

– Utslippet fra fordøyelse er direkte relatert til antall dyr. Skal man redusere utslippet, må man redusere antall drøvtyggere, sier Ivar Gaasland.

Han poengterer at en nærliggende tanke her ville vært å fjerne jordbruksstøtten, satse på skogplanting og la landets jordbruksarealer gro til. Dette vil redusere utslippet, spare

staten for betydelige subsidier, gi folket billigere mat og frigjøre arbeidskraft og kapital til mer lønnsom virksomhet.

Men det vil også bety tapt kulturlandskap og produksjonspotensial. Gaasland argumenterer for at det er mulig å føre en politikk som ikke bare gir sterk reduksjon i utslipp av drivhusgasser, men også holder dagens jordbruksareal produktivt og kulturlandskapet vakkert.

Tankeeksperiment

– Dyrket og pløyd mark frigjør CO₂. Eng som ikke pløyes kan derimot binde klimagassen. Om jordbruksarealet skal holdes produktivt, er blomstereng den

klart billigste miljøteknologien vi har, sier Gaasland.

I tillegg til å la være å pløye marken, baserer argumentasjonen seg på en grønn politikk som blant innebærer støtte til miljøvennlig arealbruk med høye miljøavgifter og redusert importvern. Resultatet er oppsiktsvekkende: fra i dag å slippe ut nær fire milliarder kilo CO₂-ekvivalenter, vil en grønn jordbrukspolitikk med blomstereng i stedet binde opp over 300 millioner kilo CO₂. Utslipp snus til opptak. Samtidig reduseres statsstøtten til sektoren med nær 75 prosent.



Grønn politikk: SNF-forsker Ivar Gaasland argumenterer for at det er mulig å føre en politikk som gjør norsk jordbruk CO₂-nøytralt, men løsningen svekker vår selvforsyningsvegvevne dramatisk.

” *Vegetabilske produkter er det mest miljøvennlige du kan spise.* Ivar Gaasland

På den andre siden er sysselsettingseffekten dramatisk. Antall årsverk i jordbruket reduseres fra 58 000 til 16 000. Selvforsyningen i norsk jordbruk reduseres betydelig. Og tallene er usikre da det er mye upløyd mark også i forskningen. Argumentasjonen Gaasland presenterer er et virkemiddel for å oppnå nasjonale målsetninger med hensyn til utslippsreduksjon. Hvorvidt det er fornuftig i global skala er et annet spørsmål.

Vegetabil løsning

En nasjonal målsetning kan nås med netto gevinst. Samtidig må vi ha mat.

Spørsmålet er hva vi skal spise. Ivar Gaasland mener det er implisitt at mørke kjøttslag må bli mye dyrere. – En sektoromgripende global avtale om miljøavgifter ville favorisert produksjonsmetoder med lite utslipp. Vegetabilske produkter er det mest miljøvennlige du kan spise, sier Gaasland.

Fisk og lyse kjøttslag kommer på de neste plassene. Mørke kjøttslag havner på en soleklar sisteplass. Dessverre er det nettopp disse kjøttslagene – drøvtyggende, metanproduserende melkekyr, kjøttfe, sau og lam – som utgjør hjørnesteinen i norsk jordbruk.

– Hvis man skal ta klimaproblemene på alvor, er det ikke et spørsmål om hva folk har lyst til å spise. Da ligger det i kortene at vi må legge om kostholdet. På verdensbasis må vi spise mye mindre mørkt kjøtt. Vi må satse på energieffektive vekster, spise kornet selv i stedet for å føre storfe med det og drepe noen særinteresser. Der har vi mildt sagt et stykke igjen å gå, sier Gaasland.

– Absurd å ta hensyn til fisken

– *Oljeindustrien må få fri tilgang til Lofoten og Vesterålen. Det er verdt risikoen, mener NHH-professor Røgnvaldur Hannesson.*

Modellen for et CO₂-nøytralt norsk jordbruk var knapt det eneste innlegget under SNF-seminaret med evne til å provosere. Professor Røgnvaldur Hannesson la ikke fingrene imellom da han argumenterte for oljeutvinning

utenfor Lofoten og Vesterålen.

– Det er et hett tema, men en mer gedigen ikke-sak skal man lete lenge etter, sa Hannesson.

Med utgangspunkt i risikoscenarier som Oljedirektoratet utarbeidet i 2003, har han regnet på de økonomiske konsekvensene for fiskeriene ved en full utblåsning. Skadene som kan oppstå er ifølge Hannesson trivielle.

– Konsekvensen av den verst tenkelige ulykken er et maksimalt tap for torskefisket på 2,7 milliarder kroner over tretten år. Risikoen er ubetydelig. Det mest sannsynlige utfallet er et årlig tap på seks millioner kroner. Det er det samme som en enebolig koster i Oslo, sa Hannesson, og sidestilte summen med et anslag for olje- og gassinntektene fra området på 430 milliarder kroner.

– Skal vi ofre verdier som

måles i milliarder på grunn av tap som måles i millioner og som inntreffer med en sannsynlighet som måles i promille? Det finnes kun et svar på dette, sa Hannesson, og lot ordet «absurd» rulle over skjermen.

Men både Havforskningsinstituttet, Statens forurensningstilsyn, Direktoratet for naturforvaltning og Norsk Polarinstitutt er imot å slippe til oljevirkosomheten i de områdene som skal opp til ny vurdering når forvaltningsplanene for Lofoten og Vesterålen skal revideres neste år. Ikke overraskende stiller også Bellona seg hoderystende til Røgnvaldur Hannessons argumentasjon.

– Det er umoralsk og respektløst overfor hele fiskerinæringen å sette opp et slikt regnskap med bare kroner og øre. Rapporten som Hannesson baserer sine beregninger på holder ikke mål, sa Bellonas fagrådgiver Elisabeth Sæther til NTB da NHH-professoren la frem samme regnestykke under fiskerikonferansen Håp i Havet i januar.



Absurd politikk: – Det er absurd å verne Lofoten og Vesterålen for fisken, mener professor Røgnvaldur Hannesson.



Ledelse på tåremål

Store gutter gråter ikke. Det gjør imidlertid flygere, soldater, toppledere og andre tøffinger. I militæret som i næringslivet kan forebyggende arbeid både bedre effektiviteten og ivareta enkeltmennesket.

Tekst: Eivind Senneset

Fra selv å være i livsfare til å ta andres liv – i krig handler mennesker i den helt ekstreme enden av adferdsskalaen. Men infanterisoldaten er ikke Rambo, flygeren er ikke Tom Cruise i Top Gun. Militært personell er ikke maskiner, uansett hvor drillet de er. De kan, som oss alle, oppleve frykt, panikk, sinne, raseri, forakt, skyld og andre følelser. Det er bare det at de ikke har noen tradisjon for å snakke om det.

«Jeg kjente magen knyte seg, jeg hadde lyst og legge meg ned å gråte, men stoltheten tvang meg til å sette opp en maske,» forteller en militær flyger i boka «Liv og lære i operative miljøer –

Skjevdal.

Han har offisersutdanning fra Forsvaret, men er også utdannet psykolog. Høsten 2005 tilbrakte han ni dager med syv flygere ved Luftkrigsskolen. Anledningen var kurset Effektivitet i Cockpit, som funderte på spørsmålet om det var mulig å utvikle effektivitet i flymiljøet gjennom bedre ivaretagelse av mennesket oppi det hele. Alle flygerne hadde erfaring fra internasjonale oppdrag, og aspirerte til topplederstillinger i Forsvaret. Mens de på den ene siden hadde ekstremt store prestasjonskrav hengende over seg, var de samtidig vanlige familiefedre og

menneskelige operativsystemene, sier Skjevdal.

Føling i flyet

Boka «Tøffe menn gråter» kombinerer kommentarer fra fagfolk med vitnesbyrd fra militære piloter som har erfaring fra skarpe oppdrag. Ideen er å vise at individuelle erfaringer kan bidra både til økt læring og bedre effektivitet i Forsvaret. Men tunge organisasjoner kan være vonde å vende. Det norske Luftforsvaret ble etablert i 1944. Kulturen er tuftet på krigsflygernes erfaringer fra andre verdenskrig. – Men det ble aldri etablert noen kultur

”Jeg kjente magen knyte seg, jeg hadde lyst og legge meg ned å gråte, men stoltheten tvang meg til å sette opp en maske.

Tøffe menn gråter».

– Mange blir syke fordi de ikke forstår sine egne reaksjoner. Terskelen for å ta kontakt med noen for å snakke om egne problemer er ofte høy. Men selv om man kommer over den terskelen, er det ikke sikkert at man klarer å forklare hva som egentlig plager en, sier seniorkonsulent i AFF, sier Joar



Seniorkonsulent i AFF, Joar Skjevdal.

ektemenn. Sammen med Skjevdal diskuterte de alt fra bleieskift til krig. Ikke overraskende hadde de noe forskjellig innstilling til de ulike aktivitetene.

– Den private og profesjonelle sfære var arenaer for ulik adferd som utelukket hverandre på en uheldig måte, sier Skjevdal.

Ikke så å forstå at man bør skifte bleier i kampens hete eller bedrive skyting i barnehagen, men det tegnet seg et bilde der handling uten følelser ble assosiert med yrket, mens følelser ble forbundet med privatlivet. Men mennesket er ikke verken eller – det er både óg.

– I militær sammenheng vil mange hevde at det er hva du gjør som teller, ikke hva du tenker eller føler. Det finnes imidlertid ingen handling uten følelse, og alle følelser har en iboende handlingsimpuls. Det blir meningsløst å diskutere om man skal ha søkelys på tenking, handling eller følelser. Man må ha søkelys på alle disse tre

for å ivareta de som slet under krigen. Vår kompetanse og evne til å håndtere det er mangelfull også i dag, skriver psykolog Christian Moldjord.

Stress er et spørsmål om regulering av følelser. Skal man unngå uheldige stressreaksjoner og mestre situasjoner som oppstår i krig og krise, må man kunne skille mellom de korte øyeblikkene hvor iskald logikk og automatisert handling er nødvendig – og alle de andre øyeblikkene der følelsene også får komme til overflaten, hevder Joar Skjevdal i kapittelet han har bidratt med.

I det militære blir mennesker drillet på oppgaver og prosedyrer for at de ikke skal bruke mer energi og hjernekapasitet enn høyst nødvendig på å håndtere forutsigbare hendelser. Skjevdal mener at også ledere i det private kan ha stort utbytte av å bli mer systematisk drillet i sine respektive kontekster.

– Du står bedre rustet til å håndtere



Top Gunner: Helikopterpilot Eirik Stueland som prototypen på den flygende machomannen. Stueland er en av forfatterne bak boken «Liv og lære i operative miljøer – tøffe menn gråter». Foto: Lars-Petter Lorentzen, gjengitt med tillatelse fra Fagbokforlaget.

grunnen er simpelt hen at vi mangler en språklig tradisjon for å snakke om ikke-mestring.

Da Skjevdal fokuserte på flygernes følelser, brukte han et språk basert på en såkalt psykodynamisk modell som beskriver mennesket som en løk. Modellen forklarer personligheten, selvet, som lag på lag med ulike forsvars- og

beskyttelsesmekanismer utenfor en kjerne som huser våre mest grunnleggende behov og potensialer. Ytterste lag på løken er den berømte masken.

– Når vi føler at omgivelsene ikke ser eller støtter oss i vår opplevelse og væremåte, tar vi på oss en maske. Denne masken kan smile når vi er sinte, le når vi er triste og være helt stille og uttrykksløs når det syder og bobler av følelser inni oss. Masken er et helt naturlig forsvar, men jo sterkere den

uforutsette situasjoner i bedriften dersom den daglige driften er så innarbeidet at den går nærmest automatisk. Ledere med fokus rettet mot nye utfordringer og som kan sjalte ut det meste annet, håndterer jevnt over uforutsigbare situasjoner best. Og når man mestrer ekstreme situasjoner får mange intense kick, sier han. Men ikke alle situasjoner lar seg håndtere.

– Du kan være så drillet du bare vil: også i næringslivet oppstår situasjoner som er så skarpe, for å bruke en militær

mener at det å sette ord på følelser er en arketypisk feminin kvalitet, men i situasjoner som dette er kvinner og menn i samme båt. Kvinnelige ledere kan gjerne ha en lavere terskel for intuitivt å se nytteverdien av å snakke om sine opplevelser, men det betyr ikke nødvendigvis at de behersker språket som skal til.

Beer call

Tross en økende kvinnelig kontingent i Forsvaret og årvisse debatter for og

”I militær sammenheng vil mange hevde at det er hva du gjør som teller, ikke hva du tenker eller føler. Joar Skjevdal

terminologi, at verken Jesus eller Tarzan kunne mestret de. Men noen forventer umenneskelige prestasjoner av seg selv – med ikke-mestring som resultat. Og slike brudd i forventningen til seg selv er en lunefull stressfaktor.

Etter lengre perioder med akkumulert stress, kan man komme dit at man får en gjennomgripende tvil på ens egen evne til mestring. Fallet i selvfølelse kan være spesielt stort for dem som først og fremst er vant til å mestre og å ha kontroll og som av omgivelsene oppfattes som suksessrike og vellykkede.

– Jo større forventningene til deg blir, dess mer tyngende blir følelsen av ikke-mestring. Finanskrisen presser frem slike situasjoner, sier Skjevdal.

– Erfaring tilsier at det er de med sosiale nettverk hvor man kan diskutere «svakhet» som har best forutsetning for å ta lærdom av situasjonen og komme ut styrket i den andre enden. Noen

imot kvinnelig verneplikt, er det militære fortsatt ofte ansett som en machokultur. I gamle dager var det gjerne slik at man etter en skarp operasjon valgte å koble av med brunt brennevin og beretninger om barskhet. – Beer call – øltime – kalte man det. I operative miljøer var baren et viktig sted for å debriefe og nullstille emosjonelt, sier Skjevdal.

Men dette er historie. Operativt personell er i større grad familiefolk og stasjoneringstiden er kortere. Samtidig er krisepsykiatrisk kompetanse i enhver operativt enhet klar til å steppe inn ved akutte behov.

– Men har du først fått en diagnose er du ute av drift. Det er imidlertid fullt mulig å forebygge stress, bevare vitaliteten og mestringsfølelsen, men det forutsetter at man er villig til å snakke om emosjonelle prosesser. Vi har dessverre enda et stykke å gå før vi får på plass en samværsform som også inkluderer dette aspektet. Noe av

blir, dess mindre oversikt har vi over situasjonen, dess mindre kontakt har vårt observerende og reflekterende selv med omgivelsene og vårt indre liv, sier Skjevdal.

Modellen er ikke en nøyaktig gjengivelse av det menneskelige følelsesregister, men inndelingen gir et nyttig språk for å forstå seg selv i samspill med andre, for å forstå egne følelser og handlingsmønstre. Ikke minst gir den et lytteperspektiv som kan brukes i samtalearbeid og personlig videreutvikling.

– Noen vil hevde at dette er terapi og ikke har noe i utdanningen av offiserer eller ledere å gjøre. Jeg vil hevde at det nettopp er mennesker som påtar seg stor risiko på andres vegne og har ansvar for andres ve og vel, som bør få anledning til å oppdage at det finnes måter å relatere seg til seg selv og andre på som gir mindre stress, økt tillit, mer overskudd og mer fornøyde medarbeidere, sier Skjevdal.



Økt fattigdom?

Har ulikhetene mellom rike og fattige land blitt større eller mindre? NHH-forsker Ingvild Almås mener man kommer nærmere et korrekt bilde av globale forskjeller ved å gå ned på detaljnivå og spørre hva husholdningene har kjøpt, spist eller dyrket.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Postdoktor Ingvild Almås ved Institutt for samfunnsøkonomi deltok på konferansen World Social Science Forum. Tusen forskere fra hele verden var i mai samlet i Bergen for å diskutere enkelte helt grunnleggende utfordringer verden står overfor i dag. Målet med WSSF var å peke på hvordan flerfaglig samfunnsforskning kan medvirke til å finne løsninger på noen av de største utfordringene verden står overfor, som fattigdom, klimaendringer, mattilgang, energiforbruk og demokrati.

Engels lov

I forelesningen «International income inequality: Measuring PPP bias by estimating Engel curves for food» argumenterer Almås for en ny type måling som gir et riktigere bilde av ulikhet mellom fattige og rike land. Har fattige land blitt fattigere eller rikere? Har det skjedd en tilnærning mellom fattige og rike land, eller har gapet blitt større? Målemetodene forskere benytter, gir ulike svar.

Almås tar utgangspunkt i Ernst Engels (1821–1896) lov om at andelen av et

husholdningsbudsjett som brukes til mat, minker når inntekten vokser. Jo fattigere en husholdning er, desto større del av inntekten må den bruke på det absolutt nødvendige for å overleve.

– Jo rikere du blir, jo mindre andel av pengene bruker du på mat. Dette er systematisk, og det gjelder både i rike og fattige land. Alle undersøkelser viser at matvarene utgjør en stadig synkende andel av samlet forbruk når inntekten stiger.

– Si hvor mye penger du bruker på mat, så skal jeg si hvor mye du tjener, sier Ingvild Almås i en spissformulering.

Gransker metodene

Istedenfor å bruke aggregerte nasjonalregnskapsdata går Almås altså ned på detaljnivå og ser på hva husholdningene har kjøpt, spist eller dyrket. Hun mener forskningen kan bruke denne type informasjon til å finne ut hvor store ulikheter det er mellom fattige og rike land.

– Metoden jeg bruker, bruker

budsjettandeler for mat i husholdningene for å påvise forskjeller mellom land. Med de metodene vi benytter i dag, så finner vi ikke svar på om forskjellene mellom de fattigste i verden har blitt større eller mindre i en tid med globalisering. Vi vet ikke om globaliseringen er bra for de fattigste. Derfor må vi se nærmere på målemetodene, finne feilene og gjøre metodene bedre.

I undersøkelsene av ulikhet på verdensbasis får man veldig ulike resultater med ulike metoder, forklarer Almås.

– For eksempel er det slik at hvis man baserer sammenligninger på såkalte valutakursbaserte mål, vil man konkludere med at ulikheten mellom landene har økt de siste tiårene, mens hvis man bruker de kjøpekraftjusterte målene, vil man konkludere med at ulikhetene mellom landene har minket. Metoden som jeg bruker, viser at det er store feil i begge disse metodene, og vi vet dermed ikke om ulikheten mellom landene har minket eller øket.



Postdoktor Ingvild Almås i diskusjon med dr. Ranjit Sinha, New Dehli, og Ravishankar Srivastava, professor i økonomi ved Nehru-universitetet i New Dehli.

Kan vitenskapen redde oss? Dette var et overordnet spørsmål under konferansen One Planet – Worlds Apart? som ble avholdt i Bergen 10.–12. mai. Tusen forskere fra hele verden var samlet for å diskutere enkelte av de grunnleggende utfordringene mennesker står overfor i dag.

Pessimisme før Københavnmøtet

Tekst: Sigrid Folkestad

I desember i år møtes ministre og representanter fra 190 land til klimamøte i København. Målet for FN-toppmøtet er å bli enige om en ambisiøs klimaavtale for perioden etter at Kyotoprotokollen går ut. Gunnar S. Eskeland har liten tro på en sterk global avtale.

Toppmøtet i København samler alle land i klimakonvensjonen og i tillegg land med observasjonsstatus, interesseorganisasjoner og næringsorganisasjoner. De danske arrangørene venter ministre og andre representanter fra 189 land. Allerede i mars 2009 innkalte FNs generalsekretær Ban Ki-moon til en konferanse med de tunge aktørene i forhandlingene for å bli enige om at den globale økonomiske krisen ikke skal bremse opp klimaforhandlingene og prosessen frem mot en ny klimaavtale.

Dessverre for klimaet

Tidligere klimamøter, som på Bali og i Poznan, klarte ikke å komme fram til globale, bindende avtaler.

- Mange er redd for at heller ikke møtet i København vil sikre en ambisiøs miljøavtale?
- Jeg tror det er ganske

åpenbart at man ikke får noen sterk avtale i København. Vi har en avtale i dag som gir bindende tak på utslipp i bare noen deler av verden. De store spenningsmomentene er knyttet til om

vi får tilslutning i neste periode, fra 2012, fra India, Kina og USA. Og etter min oppfatning så er det åpenbart at dersom vi får tilslutning fra USA, så blir det en uhyre tynn og uforpliktende avtale, sier professor i klimaøkonomi Gunnar Eskeland ved Institutt for foretaksøkonomi.

- Selv om Obama har gått høyt ut på banen?
- Ja. Jeg tror at hvis USA gjør noe særlig, så gjør landet det på egen hånd. Dessuten tror jeg at hvis vi får tilslutning fra India og Kina, så kommer den til å være uhyre tentativ. En avtale i København kommer slett ikke til å innbære bindende utslippsgrenser. Det som preger amerikanerne for øyeblikket, er at Senatet forkastet forrige avtale. Så sa USA at dette blir vi ikke med på med mindre India og Kina også forplikter seg. Det tror jeg forandrer seg nå. USA ser seg selv i speilet og spør seg hvorfor ikke også de skal være med på å begrense utslippene,



Gunnar S. Eskeland er Sparebanken Vest-professor i miljø- og klimaøkonomi og forskningsleder for energi og miljø ved Senter for Næringsforskning, SNF. (Arkivfoto)





og dette tror jeg altså de kommer til å gjøre på egen hånd.

Eskeland har større tro på at Europa og USA skal samarbeide om tung teknologisk satsning, enn på at de kommer til å samarbeide om kvoter. Han mener amerikanernes måte å tenke klimaproblematikk på kommer til å dreie seg mer om ny teknologi. De vil være mer opptatt av hva de trenger av ny teknologi for kunne redusere utslippene.

Samarbeid over Atlanteren

– I Norge har vi satset hardt på utvikling av karbonhåndtering. Jeg tror at når Europa erkjenner at vi ikke bare trenger kvoter, men også teknologisatsning, så vil det åpne for et fruktbart transatlantisk samarbeid og i hvert fall en transatlantisk forståelse.

– Du tenker at dette samarbeidet kan få stor betydning?

– Det er viktig. Det går på troverdighetsproblemene som politikerne har i klimapolitikken. Jeg tror ikke den ventede kvoteknappheten kan drive den langsiktige teknologiutviklingen.

– Hva med månelanding på Mongstad?
– Statlig satsning på denne teknologien er forståelig. Politikere klarer neppe å skape høye nok forventinger om politikken langt fram i tid. Mange

mener det skjer masse innen ny teknologi. Vel, det er ikke på langt nær nok. Vi snakker om hva vi trenger i framtiden og ikke bare i 2020 og 2030.

– Da må man få politikere som tenker lenger fram?

– Man må være fair: Karbonhåndtering er uttrykk for langsiktig tenkning. Det at politikerne investerer direkte, kan tolkes som uttrykk for at teknologiutvikling ikke kan drives av ventede utslippkostnader alene.

Stater må gjøre grønne investeringer, siden de ikke har en troverdig miljøpolitikk for framtiden, mener Eskeland.

– Det er et fundamentalt problem staten har. Hvis politikerne sier at bensinen skal koste 20 kroner literen i framtiden, så vil folk bare le, fordi dette kan de ikke binde seg til. Slike troverdighetsproblemer blir viktige i miljøpolitikken.

Forventede høye priser

Økonomer har tradisjonelt sagt at hvis man ønsker å gripe fatt i miljøkonsekvenser knyttet til bensinforbruk, så bør man bruke bensinskatter for å internalisere disse konsekvensene. Det vi trenger, mener Eskeland, er ikke bare høye skatter eller bensinpriser, men høye ventede skatter.

– Faktisk er det slik at høye skatter ikke kan gjøre hele jobben alene. Man må også ha en antakelse om høyere skatter i framtiden for at hver og en skal ta miljøvennlige valg.

– Sett at du kjøper en bil, og ut fra antakelser om høyere bensinpriser i framtiden så kjøper du kanskje en mindre bil. Det er gjennom antakelsen om framtidens priser at du oppfatter en belønning ved å kjøpe en bensingjerrig bil.

Skal vi få atferden dit vi vil, må vi altså ha høye ventede drivstoffpriser, mener professoren. Hvis man blir tvunget til å kjøpe en drivstofføkonomisk bil, for eksempel gjennom standarder, så har samfunnet løst bare noe av problemet. Den andre gevinsten er at du kanskje er blitt satt i en posisjon der du kanskje ikke har så mye imot høye priser.

– Du har allerede en økonomisk bil, og da blir det ikke så nøye for deg å kjempe for lavere bensinpriser, sier Eskeland.

Gunnar S. Eskeland mener at de antakelsene om framtiden beslutningstakere klarer å skape i befolkningen, er helt avgjørende for at den enkelte, både blant forbrukere og i industri og næringsliv, skal ta ansvar.

FNs klimapanel (IPCC): Intergovernmental Panel on Climate Change er en internasjonal institusjon opprettet av FN-organene Verdens meteorologiorganisasjon og FNs miljøprogram i 1988. FNs klimapanel ble tildelt Nobels fredspris for 2007.



Rajendra Kumar Pachauri har vært leder av FNs klimapanel siden 2002. I mai var Pachauri i Bergen for å holde innlegg på konferansen World Social Science Forum.

Klimapanelets rapporter utgjør det viktigste vitenskapelige grunnlaget for politiske beslutninger i klimakonvensjonen.

Klimapanelet la fram sin første hovedrapport First Assessment Report i 1990, med en klar advarsel om følgene av menneskeskapt global oppvarming. IPCCs

andre hovedrapport kom i 1995 og utgjorde en sentral del av grunnlaget for Kyotoprotokollen fra 1997. I tredje hovedrapport fra 2001 er konklusjonen at temperaturen kan stige med mellom 1,4 og 5,8 grader innen 2100. Den fjerde rapporten kom i 2007. Konklusjonene bekrefter i hovedsak tidligere rapporter.

Det er bred enighet om at det globale målet om at temperaturen ikke skal stige mer enn to grader (i forhold til nivået på slutten av 1800-tallet), ikke blir nådd.

Rajendra Kumar Pachauri under konferansen World Social Science Forum. Foto: Helge Skodvin.



Rajendra Kumar Pachauri har vært leder av FNs klimapanel siden 2002. I mai var Pachauri i Bergen for å holde innlegg på konferansen World Social Science Forum.





Barrierebryteren

*Da hun begynte på NHH var høyskolen en mannsbastion. Selv har hun gått fra å være den første kvinnelige høyere avdelingsstudenten i samfunnsøkonomi til å bli **den første kvinnelige professoren ved NHH**. Det har blitt noen barrierer for Siri P. Strandenes.*

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Eivind Senneset

Det har vært en hektisk periode den siste tiden. Strandenes har ledet programkomiteen for den prestisjetunge Vårkonferansen for første gang.

– Jeg har sittet i komiteen i noen år, men dette er første gang jeg er leder. Det er en aktiv komité, og det er også et meget synlig oppdrag. Høyskolen satser mye på Vårkonferansen som møteplass for næringsliv, myndigheter og academia. Konferansen er attraktiv, og de fleste setter pris på å bli invitert til å delta. Grunnen til at vi i alle år har holdt på Agnar Sandmos auditorium, hvor det er nokså begrenset plass, er debattene. De er gode. Passe uhøytidelige og humørfylte, men gode, forklarer hun.

Dusjproblematikk

Høsten 1969 begynte 228 unge og lovende studenter sin akademiske karriere på NHH. 17 av disse var jenter, selv det en uvanlig høy jenteandel på den tiden. Siri var en av dem.

– Vi var jo så få jenter. Studentene hadde én felles dusj i kjelleren. Vi søkte studentforeningen NHHS om å få låse døren til visse tider, så jentene kunne dusje. Vi fikk svar at vi kunne få stenge den hver torsdag mellom halv åtte og halv ni, mens foreningsmøtene pågikk, for da gikk jo ikke gutta der allikevel!

Mye var annerledes den gangen. NHH-

bygget var nesten helt nytt og det var lørdagsundervisning i valgfagene. Høyskolen hadde én kvinnelig foreleser, Aina Uhde, i første semesters makrokurs. Uhde ble senere professor ved UiB.

Studentmiljøet var nok en anelse mer politisk den gang enn det er i dag.

– Jeg hadde Torstein Dahle som fadder. Han var en jovial og god fadder, passe fleipete. Lun og med glimt i øyet, forteller Strandenes.

Og som Dahle hadde gjort før henne, havnet hun i styret i studentforeningen. Hun slo senere NHH-rector Per Ivar Gjærsum i valget til styresekretær, sammen med en gjeng som kalte seg «Festlig front».

– Vi stilte til valg mot «Faglig front» og hadde en spredning blant medlemmene i styret fra de rødeste røde til de mørkeste blå.

I tillegg engasjerte hun seg i en felleskomité med universitetsstudentene, som tok imot utenlandske studenter i Bergen, hun var med i 17. mai-komiteen til NHHS og var med å arrangere en stor nordisk studentkonferanse på NHH.

– Ellers var jeg vel en normal student. Jeg gikk stort sett på forelesninger, leste relativt bra, men deltok også på en del

ikke-faglige aktiviteter.

Med skipsfart i kikkerten

Strandenes bevilget seg et halvt år ekstra på studiene. «Friåret» brukte hun på å lese supplerende litteratur og ellers fordøye en stor del interessant lesestoff som NHH-biblioteket kunne tilby. Så gjorde hun noe som ikke mange er klar over: Hun begynte som førstesekretær i administrasjonen på NHH før hun tok fatt på den videre akademiske karrieren. Med andre ord snakker vi sannsynligvis om den første i historien som har tatt steget fra administrasjon til å bli professor ved høyskolen. Men først var hun den første kvinnelige HAS-studenten i samfunnsøkonomi og den andre på HAS-studiet. Den første var Kristin Dale, som spesialiserte seg i foretaksøkonomi.

– Jeg begynte på Høyere avdeling (HAS) i 1975. Det var en toårig påbygning til siviløkonomstudiet, lignende ECO-profilen i dag. Den tiden hadde jeg en stilling som vitenskapelig assistent på Skipsfartsøkonomisk institutt. Det var da jeg begynte å orientere meg mot skipsfart. Så begynte jeg på Senter for anvendt forskning (det som er SNF i dag), hvor jeg var første forsker. Einar Hope var direktør. Men det varte ikke lenge før det kom flere. Jan I. Haaland og Terje Lensberg var blant mine kolleger på SAF.





” *Man undervurderer betydningen av samferdselen for konkurranseevnen. Det er en stor kostnad å ha så dårlige veier rundt og mellom de store byene. Siri P. Strandenes*



Det har i første rekke vært skipsfarten som har vært hennes hovedfelt i mange år. Men også internasjonal handel, luftfart og samferdsel generelt opptar Strandenes, det siste et felt som er preget av stor underinvestering i lang tid.

– Man undervurderer betydningen av samferdselen for konkurranseevnen. Det er en stor kostnad å ha så dårlige veier rundt og mellom de store byene, for det vanskeliggjør punktligheten. Man trenger ikke alltid å komme seg så fort frem, men du skal vite når du kommer frem. I Bergen skal det ikke mer til enn at en bil sperrer i Fløyfjellstunnelen, så stopper store deler av biltrafikken både næringstrafikk og privatbiler opp. Hvis barn i samme familie gikk i samme barnehage eller på samme skole, vil det redusere kjøringen. Mitt poeng er å se ting i sammenheng. De færreste er uenig i det, men vi gjør ikke noe med det, sier hun.

Strandenes har alltid lagt vekt på å bygge opp et internasjonalt nettverk og er nå medansvarlig for den årlige IAME konferansen, som i år arrangeres av Syddansk Universitet, Handelshøyskolen i København, Handelshøgskolan i Gøteborg og NHH.

– IAME står for The International Association for Maritime Economists. Internasjonal kontakt har gitt meg mye, blant annet kortere eller lengre forskningsopphold i Berlin, Antwerpen og London, hvor jeg er visiting professor ved CASS Business School. På fritiden er hun en aktiv hobbyfotograf og har helt bevisst bosatt seg så nær Grieghallen det er mulig å komme. Litteratur og klassisk musikk står høyt i kurs.

– Nå bor jeg så nær Grieghallen at dersom det er kø i baren i pausen kan jeg gå hjem, ta en drink og gå ned til konserten igjen. Og jeg har gjort det, sier hun.

Nyttige styreverv

Strandenes har og har hatt flere styreverv opp gjennom årene. Hun ble tidlig «synlig» gjennom sin dissens i NOU-en «Skipsfartens konkurranseevne» på begynnelsen av 1980-tallet.

– Dissensen og oppstyret rundt den ble lagt merke til og ble synlig. Det bidro nok til at jeg fikk mitt første større styreverv. Det var i Garantiinstituttet for Eksportkreditt (GIEK) i 1985.

Professoren har sittet i en del styreverv i finans og skipsfart opp gjennom årene. Nå er hun blant annet i styret i DnB NOR ASA.

– Det er både krevende og interessant. Styreverv har gitt meg mye, deriblant utfordringer som jeg ikke ville fått brynet meg på som forsker, forklarer Strandenes, som er en av de mest populære NHH-forskerne i ekstern styresammenheng.

– Jeg underviste om internasjonale finansmarkeder under valutakrisen høsten 1992. Med erfaring som beslutningstager og styremedlem kunne jo gi ett bredere innblikk i praktiske problemstillinger som et supplement til teorien. Når man må ta en beslutning under usikkerhet og med ufullstendig informasjon, hva gjør man i praksis, spør Strandenes.

I 1989 ble hun midlertidig ansatt ved NHH som amanuensis, og i 1992 fikk hun fast stilling som førsteamanuensis. I flere år var hun programdirektør for MIB-studiet, som høyskolen hadde etablert i 1986.

Milepælen

11. april 2002 er en merkedag i Norges Handelshøyskoles historie. Den dagen ble Siri Pettersen Strandenes utnevnt til høyskolens første kvinnelige professor.

– Det var spesielt. Slik er det nok for

alle som når dette målet. Men oppmerksomheten rundt utnevnelsen var større enn vanlig. Det var en barriere å bryte. I 1996 innså jeg at jeg som en av altfor få kvinnelige vitenskapelige ansatte, kunne drukne i verv og mer administrative oppgaver. Jeg la opp en plan for å kvalifisere meg, og ba derfor om å bli løst fra vervet som programdirektør for MIB-studiet. Bare det tok halvannet år. Jeg prøvde også om enn med varierende hell å unngå andre tidskrevende verv.

For NHHs del var nok utnevnelsen en stor lettelse. Det var ikke sjelden det ble påpekt i mediene at kvinnelige forbilder blant fagstaben glimret med sitt fravær. I dag er det ni kvinnelige professorer ved høyskolen.

– Samme kveld gikk jeg bortover Vaskerelven på vei hjem. Der passerer jeg en mann som stopper og sier «Er ikke du den nye kvinnelige professoren på NHH? Det var på tide!» Jeg vet ikke hvem han var, men det var både hyggelig og tankevekkende, forteller Strandenes.

Forbilder er viktig. Selv trekker hun frem Arnljot Strømme Svendsen og Victor D. Norman som inspirasjonskilder og mentorer i NHH-miljøet. Alle har samme interessefelt innen skipsfarten. Selv bruker hun følgende bilde for å understreke viktigheten av kvinnelige forbilder i fagstaben:

– Også da jeg var stipendiat holdt vi gruppeundervisning for studentene i mikroøkonomi. Det var vel en 30 prosent jenter på kullene på den tiden. Da jeg kom inn til min første gruppe satt det 80 prosent jenter i salen. De var vel kommet for å se en annen jente undervise. Det syntes jeg var et tydelig tegn fra studentene, de «stemte med føttene», avslutter hun.

Treff din målgruppe med en annonse i NHH Bulletin



NHH Bulletin gis ut av Norges Handelshøyskole, Administrativt Forskningsfond og Samfunns- og næringslivsforskning. Det er et eksternt magasin som tar opp forskning og kunnskapsformidling fra hele NHH-miljøet. Økonomi, strategi og ledelse er hovedområdene som NHH Bulletin skal dekke. NHH Bulletin gis ut fire ganger årlig. Opplaget er per i dag 17.000. For annonsering, ta kontakt med Bjørns Marketing, tlf. 33 80 24 60/913 22 007 eller på e-post: post@bjornsmarketing.no

Frilansere til NHH Bulletin

Vi søker etter frilansere til magasinet NHH Bulletin

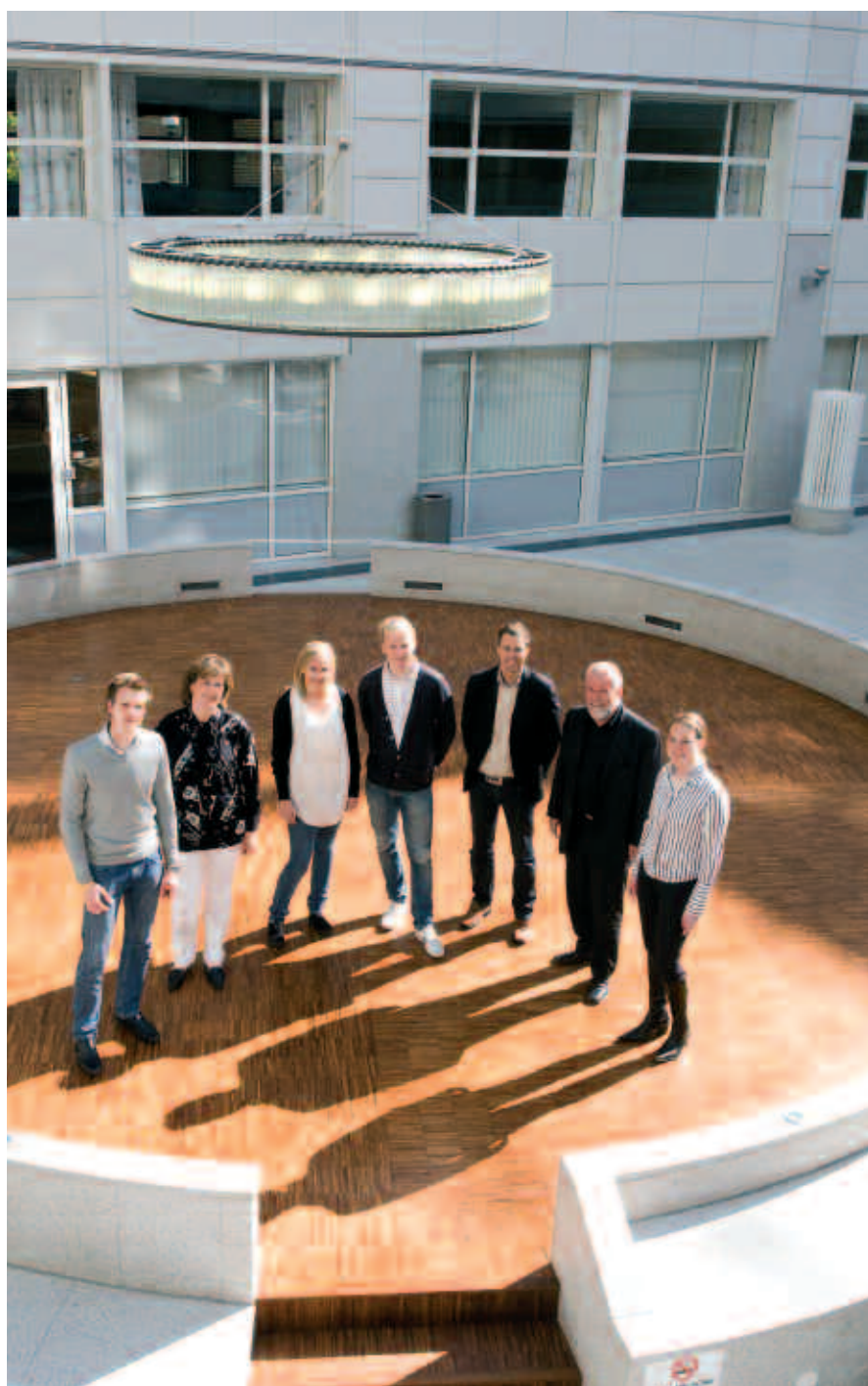
NHH Bulletin gis ut av Norges Handelshøyskole, Administrativt Forskningsfond (AFF) og Samfunns- og næringslivsforskning (SNF). Det er et eksternt magasin som tar opp forskning og kunnskapsformidling fra hele fagmiljøet. Bladet gis ut fire ganger årlig, og opplaget er per i dag 17.000. Ta kontakt med redaktør på e-post sigrid.folkestad@nhh.no eller 915 76 892.



Valgflaks

Seks måneder med egne mentorer har gitt fire utvalgte NHH-studenter nye perspektiver på fremtiden. – Utbyttet er gjensidig, sier mentor og KrF-politiker Knut Arild Hareide.

Tekst og foto: Eivind Senneset



– Jeg begynte på NHH fordi foreldrene til en kamerat fra ungdomsskolen hadde sagt at det var en bra skole. Det var en fare for at andre valg også ville bli fattet på like dårlig grunnlag, sier Kristoffer Erikstad.

Sammen med tre andre tredjekullister fra NHH sitter han i hjørnet av et trangt rom uten vinduer i Vika Amfi. Mellom dem sitter en Schibsted-direktør, en KrF-politiker og en seniorkonsulent fra AFF og lytter. Situasjonen kunne minnet om et avhør, bare at akkurat nå er det ingen som stiller spørsmål. De siste seks månedene har imidlertid mange vesentlige problemstillinger blitt reist. Studentene, som alle står overfor viktige valg om videre utdanning og karriere, har det siste halvåret hatt politikeren, direktøren og konsulenten som egne mentorer. Nå skal relasjonen lukkes.

– Jeg har fått så stort utbytte av dette at jeg synes det er trist at ikke flere studenter allerede har fått denne muligheten, sier Kristoffer Erikstad.

– Utbyttet er gjensidig. Det er veldig relevant å se hvordan dagens unge og dyktige folk tenker, sier Erikstads mentor, KrF-politiker Knut Arild Hareide.

De fire studentene og deres respektive mentorer møttes første gang i oktober i fjor. Programmet er arrangert av NHH Alumni og har som formål å bevisstgjøre utvalgte studenter i sine karrierevalg – med utgangspunkt i de ressursene som finnes i skolens alumni-nettverk. Mentorene er selv

Adepter og mentorer: F.v. Harald Martens Holm og hans mentor Cathrine Foss Stene fra Schibsted, Tine Fossland, Kristoffer Erikstad og mentor Knut Arild Hareide fra KrF, AFF-konsulent Arne Selvik og hans adept Camilla Heggelund. Kristin Strømme Sæviold, mentor til Fossland, er ikke tilstede på bildet.



Siste samling: – Jeg har fått mer ut av dette programmet enn jeg forventet, sier NHH-student Harald Martens Holm (t.v.).

forhenværende NHH-studenter og har tidligere stått ovenfor en rekke av de samme valgene som deres adepter nå ma ta stilling til.

– Vanligvis begynner man med adepten og finner en mentor som passer. Her har man gått frem motsatt vei, ved først å finne mentorene og siden adeptene. Dette kunne vært en fallgrube, men det ser ut som de likevel har fått mye ut av relasjonene, sier seniorkonsulent i AFF, Elin Mortensen. Hun beskriver NHH Alumni sin mentorsatsing som både ambisiøs og modig.

– Jeg tenkte først at tre til fire møter over et halvt år var for lite til å få noe egentlig utbytte av relasjonen, og det hadde det nok også vært dersom dette var mentoring i forhold til en lederjobb. Men med tanke på at adeptene i dette tilfellet er studenter som står overfor veivalg om utdanning og karriere, tror jeg omfanget likevel har vært riktig, sier Mortensen.

Ut av boblen

Tross NHH som fellesnevner, er avstanden til dels stor mellom studentene i første halvdel av tjuetårene og mentorene som har klatret betydelig høyere på karrierestigen. Dette lot seg merke spesielt i de første møtene. Både Kristoffer Erikstad og hans medstudenter Harald Martens Holm, Tine Fosslund og Camilla Heggelund forteller at det tok tid å komme i gang. Ikke på grunn av mangel av tillit, men fordi adeptene var usikre på hva de kunne bruke mentorene til.

– Jeg har fått mye mer ut av denne relasjonen enn jeg forventet, sier Harald Martens Holm, som har hatt Schibsteds HR-direktør Cathrine Foss Stene som mentor. – Men det tok litt tid før jeg fant ut at det var jeg selv som skulle komme opp med svarene. En mentor er ikke en rådgiver, men en som skal få deg til å tenke selv. I begynnelsen var jeg imidlertid så usikker at jeg nærmest insisterte

på å få råd. Nå er jeg glad jeg ikke fikk noen. Når man tar valgene selv, må man også stå inne for dem, sier Martens Holm.

Tine Fosslund er enig. Hun har hatt Kristin Strømmen Sævilid som mentor: – Hadde jeg fått et konkret råd av StatoilHydros Chief of Staff, så hadde jeg fulgt det. I stedet har jeg blitt utfordret på sannheter jeg har tatt for gitt.

Sannhetene på NHH korresponderer ikke nødvendigvis med dem utenfor skolen, i følge studentene. De snakker om NHH-boblen, og mentorene kjenner seg igjen.

– Før samtalene med Kristoffer, tenkte jeg at NHH var akkurat slik som da jeg forlot skolen i 1997, men mye er forandret, sier Knut Arild Hareide.

– Mye er også skremmende likt, sier Schibsteds Cathrine Foss Stene: – NHH har lite nærhet til arbeidslivet. En ting er å nedbemanne i Excel, det er noe helt annet å sitte ansikt til ansikt med en medarbeider som må gå på grunn av nedskjæringer. Dette mentorprogrammet er et skritt i riktig retning – et skritt nærmere næringslivet.

Unge, verdifulle tanker

Da man begynte med mentoring i Norge, handlet alt om hva adeptene kunne få ut av relasjonen. I dag snakker man i stadig større grad om at utbyttet skal være gjensidig, at også mentorene får en gevinst. Et slikt utbytte er kanskje

naturlig i en krevende mentorprosess toppledere imellom, men har en direktør noe å lære fra en NHH-student?

– Jeg hadde aldri stilt opp hvis jeg ikke hadde regnet med å få et utbytte av dette. Å se hvordan verden ser ut fra en students ståsted er spennende både på et personlig og profesjonelt plan. Som HR-sjef i en stor bedrift er dette spesielt interessant med tanke på hvordan vi kan posisjonere vis-à-vis unge og talentfulle mennesker, sier Cathrine Foss Stene.

– I min studietid handlet valget stort sett om jeg skulle lese hjemme eller på salen. Dagens studenter står ovenfor helt andre muligheter. Det er et privilegium bare å få være med på reisen, sier mentor og seniorkonsulent i AFF, Arne Selvik.

Holder linjen åpen

I begynnelsen var Kristoffer Erikstad skeptisk til hvordan det det ville være å forholde seg til en såpass kjent mentor som Knut Arild Hareide, men han følte aldri noe underdanighet i relasjonen, heller at de sto på likefot.

– Det er veldig inspirerende å oppleve at en så profilert person også kan være en nær person, sier Erikstad, som for et halvt år siden fortalte at han var inne i et målvakuum. Han etterlyste personlige og objektive tilbakemeldinger. I dag har han bestemt seg for å ta master ved skolen. En karrierevei er sakte, men sikkert begynt å peke seg ut. Målet er en jobb som gir personlig mening.

– Jeg har innsett at valgene jeg skal ta ikke bare må være basert på andres forventninger til meg, men at jeg selv må være komfortable med dem. Jeg gikk inn i relasjonen med en rekke spørsmål, men Knut Arild har ikke besvart ett eneste av dem. I stedet har han stilt spørsmål tilbake til meg. Det har hjulpet meg til å fatte beslutninger som jeg selv føler eierskap til, sier Erikstad.

Selv om relasjonen nå offisielt er lukket, vil han opprettholde kontakten med Hareide. De tre andre mentor- og adeptparene forteller at også de vil holde linjen åpen.

– Reisen fortsetter, sier Arne Selvik.

Alumnirådet vil i løpet av juni avgjøre hvorvidt mentorprogrammet skal videreføres til høsten.



Fattige og rike i WTO

I en artikkel i NHH Bulletin nummer 1 2009 tar forsker Ivar Gaasland og professor Erling Vårdal opp en rekke interessante problemstillinger knyttet til jordbruk og handel med matvarer i de pågående – eller skal vi si fastkjørte – WTO-forhandlingene. De konkluderer, etter min mening helt riktig, med at Norge ikke har «intensjoner om å komme u-landene i møte» og at «heller ikke en Doha-avtale vil gjøre regelverket for jordbruksvarer spesielt restriktivt eller disiplinert».

Men årsaken er ikke så enkel som at «jordbruket fremdeles er hemmet og pervertert av handelsbarrierer». Handelsbarrierer behøver ikke å være «perverse», men det er snarere bruken av dem som kan være det. Det behøver heller ikke være slik at det er en ulempe at «andelen av den globale jordbruksproduksjonen som eksporteres for eksempel bare er 8 %».

Verdensmarkedet for råvarer fra jordbruket er preget av store prisvariasjoner fra et år til det neste. Dette er et fenomen som er kjent fra de tidligste tider: Været påvirker avlingsnivået, mens etterspørselen er konstant. Overskudd skaper voldsomme prisfall, mens underskudd skaper voldsomme prishopp. De viktigste eksportvarene opplevde likevel et gjennomsnittlig årlig prisfall på mellom 2 og 4 prosent mellom 1980 og 2005. Land som satset sterkt på et ensidig, eksportrettet jordbruk, kom hardt ut å kjøre. Fra 2006 til 2007 steg så prisene kraftig for igjen å synke i 2008. Denne utviklingen viser at fri prisdannelse og liten styring med produksjonsvolumene er en lite tilfredsstillende

landbrukspolitikk. På tross av at antallet kronisk underernærte ifølge FAO ventes å nå over en milliard i inneværende år (mot 960 millioner i 2008), meldes det nå om redusert tilsådd areal fra en rekke land på grunn av synkende matvarepriser.

De sterke prisvariasjonene vi har sett de siste tre årene, har ikke medvirket til annet enn å skyve sulten fram og tilbake mellom fattige småbønder (cirka 2/3 av de underernærte) og fattige byboere.

Verden trenger altså en global landbrukspolitikk som stabiliserer prisene slik at framtidig produksjon kan planlegges. Vi trenger også priser som er så høye at det er regningssvarende for bøndene å dyrke mat, men samtidig så lave at også fattige byboere kan ernære seg. Et slikt krysningsspunkt finnes ikke i dag. Det kan bare skapes ved investeringer i landbruket i fattige land – og da særlig rettet mot de minste bøndene, som i dag har verken kapital, jord eller kunnskap til å fø egen familie og produsere et overskudd for salg.

WTOs inndeling av jordbruksstøtte i grønn, blå og gul boks er etter min mening en uegnet tilnæringsmåte. Grønn boks (lovlig, påstått ikke-handelsvridende støtte) er skreddersydd rike lands behov og muligheter. Rike land har med enkle grep grønnvasket sin jordbruksstøtte, og denne støtten gjør det mulig å selge matvarer til langt under kostpris. Så lenge dette bare skjer på hjemmemarkedet, er ulempene små. Problemet oppstår når USA i år med avlingsoverskudd dumper dette på verdensmarkedet som u-hjelp eller EU dumper billig kylling og melkepulver i

fattige land og utkonkurrerer lokale produsenter.

Den franske landbruksøkonomen Jacques Berthelot har i boka *L'agriculture, talon d'Achille de la mondialisation* (Landbruket, globaliseringens akilleshæl) vist hvordan WTOs boksinnndeling systematisk diskriminerer fattige land. Deres eneste mulige måte å beskytte eget landbruk på, nemlig toll, er satt i gul boks, altså støtte som skal fjernes!

Rammene for WTO-forhandlingene (frihandel med mat, boksinnndeling, beinhard nasjonal egoisme) er helt uegnet til å løse sultkrisen. Økende verdensbefolkning (9,5 milliarder i 2050 mot 6,7 i dag), klimaendringer som kan redusere avlingspotensialet dramatisk i viktige jordbruksland, og rovdrift på naturressurser som skog, jord og vann krever en langt mer helhetlig og langsiktig tilnærming. Her er det ikke plass til å gå inn på detaljer. Men én ting er sikkert: En global avtale om landbrukspolitikk må gjøre det mulig å dyrke alle eksisterende jordbruksarealer på en bærekraftig måte. Til dette kreves en differensiert politikk tilpasset lokale forhold, vilje til å prioritere lokal matproduksjon i fattige land og vilje i rike land til å bistå med nødvendige midler. Prisene på verdensmarkedet må stabiliseres og frigjøres fra alle former for dumping, den være seg grønn, blå eller gul.

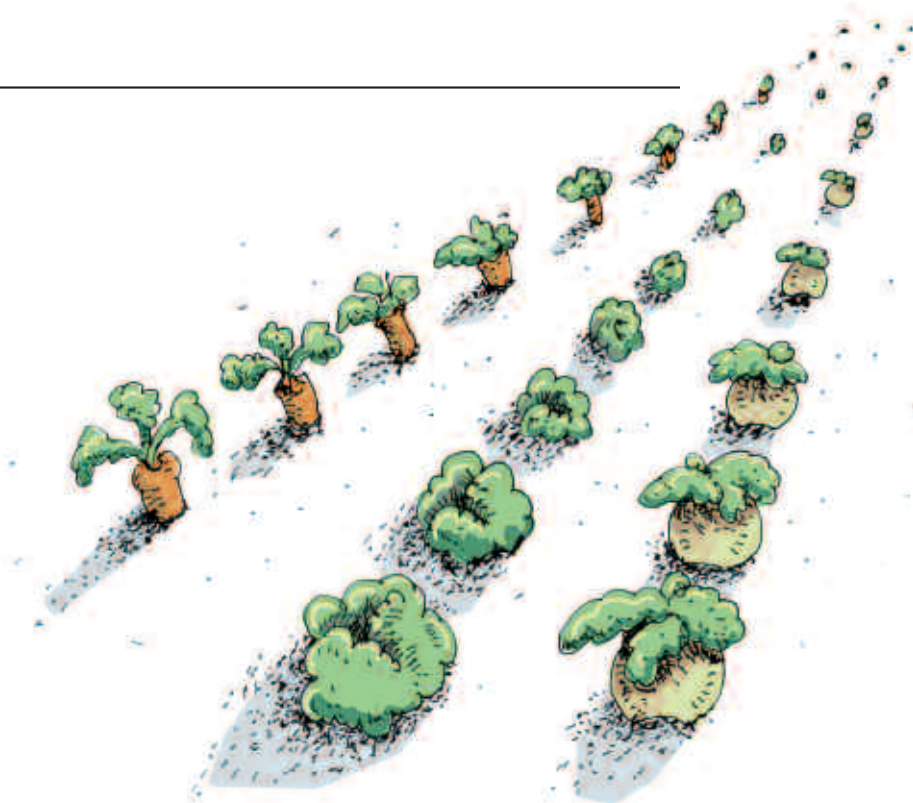
Ole-Jacob Christensen, styremedlem i Norsk Bonde- og Småbrukarlag

Matvarer – handel eller selvforsyning?

Vi er enige med Christensen i: 1) at det kan være bra med mest mulig stabile priser på verdensmarkedet, 2) at høyere priser kan være en fordel for mange u-land, 3) at det kreves jordbruksinvesteringer i u-land, og 4) at all dumping av jordbruksvarer er en

uting. Den felles forståelsen stopper her. Christiansen mener at ustabile og over tid fallende priser på verdensmarkedet «viser at fri prisdannelse og liten styring med produksjonsvolumene er en liten tilfredsstillende

landbrukspolitikk». For å gjøre alle fornøyde (både bønder og forbrukere, spesielt i fattige land) forfekter han et planøkonomisk system «som gjør det mulig å dyrke alle eksisterende jordbruksarealer på en bærekraftig måte» og som «stabiliserer prisene slik



at framtidig produksjon kan planlegges». Underliggende argumenteres det for at hvert land må kunne være selvforsynt og støtte sitt jordbruk så lenge produktene ikke selges på verdensmarkedet. Han går altså inn for en selvforsyningslinje. Men Christiansen snur ting på hodet. Jordbrukspolitikken i hele etterkrigstiden har globalt vært preget av alt annet enn «fri prisdannelse». Ulike planøkonomiske system har vært rådende - i rike land av typen som vi kjenner igjen fra Norge med produksjons- og markedsregulering,

subsidier, importvern og dumping av overskuddproduksjon - i fattige land ofte med beskatning av jordbruket og tidvis importsustitusjon. Grunnlinjene i denne politikken er fremdeles rådene. Med andre ord er det heller sannsynlig at ustabilitet og manglende satsing på jordbruk skyldes de massive reguleringssystemene enn markedenes utilstrekkelighet. La oss ta noen eksempler: Tilfeldige variasjoner i tilbudet er, som Christensen riktig påpeker, hovedkilden til prissvingninger i jordbruksmarkeder. Det usikre tilbudet skyldes faktorer som

er spesifikke for avgrensede geografiske områder, hovedsakelig værforhold eller plante- og dyresykdommer. Verdensproduksjonen vil med andre ord variere mye mindre enn produksjonen i mange enkeltområder. Derfor er handel, i motsetning til selvforsyningslinjen, et effektivt virkemiddel for å spre og mildne uheldige effekter av tilfeldige variasjoner i tilbudet. Men hovedfordelen med handel er å bidra til at maten kan produseres der forholdene ligger best til rette for det. Bare slik kan verdens voksende befolkning mettes på en bærekraftig måte med minst mulig bruk av knappe areal- og energiresurser. En selvforsyningspolitikk er ikke bare kostbar, som Norge er et tydelig eksempel på, men den fratrar land med fortrinn innenfor jordbruk, som Danmark, Brasil og mange u-land, markedsmuligheter. En analogi er nærliggende: Hva om norske fiskeprodukter møtte tollsatser på 200-400 prosent i eksportmarkedene?

*Ivar Gaasland, forsker ved SNF
Erling Vårdal, professor ved UiB*

ECT
ENERGY-CLIMATE-TECHNOLOGY

BRINGING SOLUTIONS TO **BIG CHALLENGES**

WELCOME TO ECT 2009

Grieghallen, Bergen, 23 - 24 September 2009

The 2009 Plenary Sessions will cover policy and strategic issues of relevance for the Copenhagen Climate Summit negotiations in December, as well as the potential conflict in the food versus fuel debate, or, more generally, the economic development versus climate mitigation debate. The Dual Plenary Sessions will go deeper into analyses and discussions of more specific ECT issues.

www.ect2009.com



Belønning for fremragende forskning

NHH-professorene Agnar Sandmo og Victor D. Norman er tildelt Fridtjof Nansens belønning for fremragende forskning innen humaniora og samfunnsfag for 2009.

Tekst: Hallvard Lyssand

NHH-professorene får prisen for sine forskningsbidrag innen henholdsvis offentlig økonomi og internasjonal økonomi.

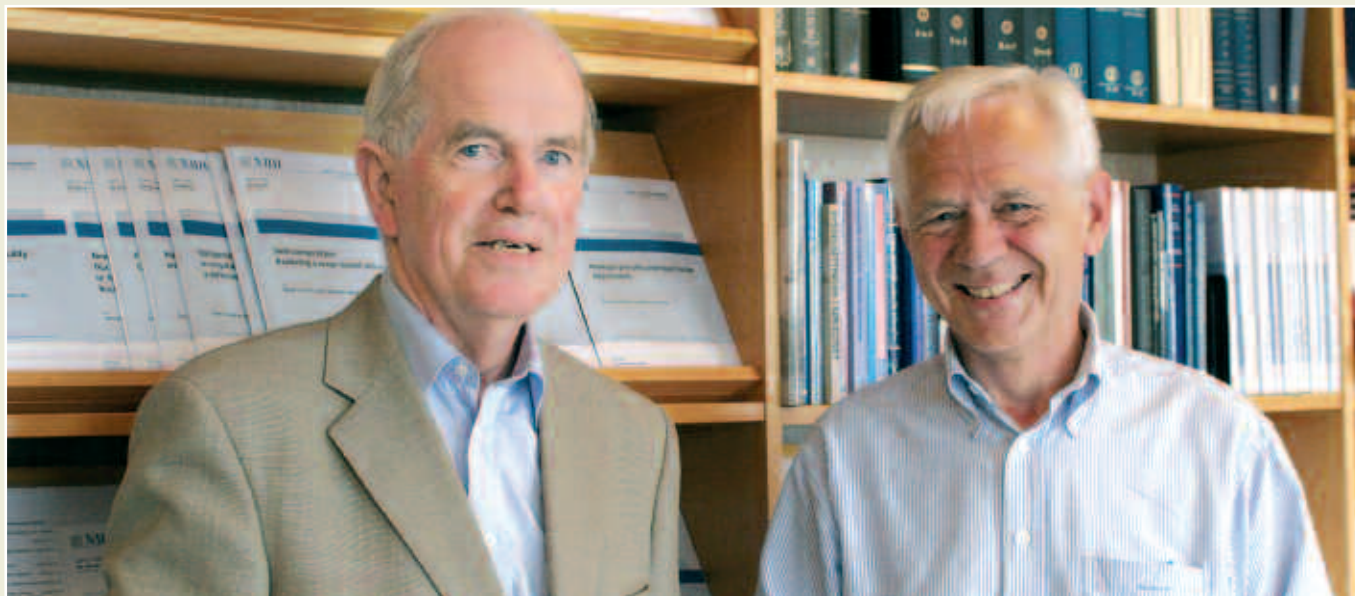
«Fridtjof Nansens belønning for fremragende forskning innen realfag og medisin og innen samfunnsfag og humaniora» kan tildeles norske forskere, eller forskere fast bosatt i Norge, som har levert vitenskapelige bidrag av internasjonal betydning på meget høyt nivå. Prisene deles ut av Nansenfondet «og de dermed forbundne fond».

Humaniora- og samfunnsfagsprisen for 2009 blir delt mellom

professor emeritus Agnar Sandmo og professor Victor D. Norman, begge ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Sandmo får prisen for sitt originale og dyptpløyende bidrag til forskning innen fagfeltet offentlig økonomi. Norman hedres for sitt bidrag til forskning innen fagfeltet internasjonal økonomi, heter det i en pressemelding fra Det Norske Videnskaps-Akademi.

Fridtjof Nansens belønning for fremragende forskning er på 150 000 norske kroner. Mottakerne får i tillegg et diplom og en medalje. Overrekkelsen foregikk på Det Norske Videnskaps-Akademis årsmøte 4. mai 2009.

Faktisk har både Sandmo og Norman fått Nansens belønning en gang tidligere: Sandmo mottok Nansens belønning for yngre forskere i 1972, og Victor D. Norman fikk denne prisen i 1975.



Medieklipp

Boligprisene

– Jeg opplever markedet som usikkert og derfor vanskelig å forutsi.

Professore Ola H. Grytten til dn.no

Flere ledige

– I forhold til historiske tall fra tidligere konjunkturtilbakeslag og i forhold til utviklingen i andre land er mai-tallene lave.

Professor Rolf Jens Brunstad til NRK

Tror ikke på nytt 1930

– Resesjonen vi ser i dag minner mest om situasjonen på 70-tallet, og vi er ikke tilbake til 30 tallet. Det blir ingen depresjon.

Professor Øystein Thøgersen på Norsk Venturekapitalforening, sitert i Finansavisen

– Det blir ekstremt uryddig

– Det er et problem at man ikke er tydelig på rollene. Vi har sett at når folk blir invitert inn i styret, så er disse ofte folk som er forretningsfolk med forretningsinteresser. Man blir invitert inn av eierne, man ser at eierne tjener gode penger og man tenker at hvorfor skal ikke jeg tjene penger jeg også.

Styreekspert Arne Selvik, AFF til dn.no

Lufthansa og SAS?

– Lufthansa har nylig vært gjennom flere store oppkjøp og har mye å jobbe med. Men Lufthansa har vært, og er den mest sannsynlige oppkjøperen av SAS.

Professor Frode Steen til Stavanger Aftenblad

Hjelp til bilindustrien

– Vi risikerer at bilarbeidere i Tyskland og

USA skal lide samme langsiktige pine som verfts- arbeiderne i Bergen på 1970-tallet. Det skaper falske håp om at arbeidsplassen er liv laga når den i virkeligheten ikke er det.

Professor Victor D. Norman til BT

Økonomisk vekst på bekostning av?

– Først og fremst miljøet. Men den kan også gå på bekostning av andre verdier, som at jobben blir alt for viktig for oss. Det er i og for seg en valgt verdi.

Professor Ola H. Grytten til Dagbladet.

Akers glemte sider

– Det er mange glemte sider i Aker-saken. Det er for eksempel spesielt at det egentlig ikke kom noe nytt i «fairness opinion» fra UBS. Det var jo akkurat det samme DnB Nor gjorde en måned tidligere.

Professor Thore Johnsen til E24

Sandmo i supert selskap

Agnar Sandmo er utnevnt til Foreign Associate i National Academy of Sciences. – Alle trenger å bli verdsatt, og verdsettelse fra folk man selv setter pris på, gleder veldig, sier Sandmo.

Professor emeritus Agnar Sandmo er blant US National Academy of Sciences' (NAS) nye utenlandske medlemmer. Han er dermed innlemmet i et eksklusivt selskap.

– Jeg er helt overveldet. Alle trenger å

bli verdsatt, og verdsettelse fra folk man selv setter pris på, gleder veldig, sier Sandmo.

NAS er en privat organisasjon til fremme for forskningen og dens nytte for samfunnsmessig velferd. Organisasjonen ble opprinnelig stiftet av president Abraham Lincoln i 1863. Vitenskapsakademiet har i dag litt over 2 100 amerikanske medlemmer og cirka 400 såkalte foreign associates. Blant dagens medlemmer er det rundt 180 nobelprisvinnere. For å komme i

betraktning som medlem må man ha utmerket seg med fremragende forskning.

– Sandmos forskningsbidrag har vært banebrytende på en rekke områder. Han er som kjent blant de mest siterte innen økonomifaget, og dette er en bekreftelse av hans posisjon. Dette er en stor dag både for instituttet, NHH og hele det norske samfunnsøkonomiske miljøet, sier instituttleder ved Institutt for samfunnsøkonomi, Bertil Tungodden.

Haaland ny leder i Universitets- og høyskolerådet

Rektor Jan I. Haaland er valgt til styreleder i Universitets- og høyskolerådet (UHR) for de neste to årene. Haaland overtar vervet etter rektor ved Universitetet i Tromsø, Jarle Aarbakke.

– UHR er en viktig organisasjon, og det er en stor tillitsklæring å bli valgt til leder for denne. Det vil bli noen spennende og utfordrende år, uttaler Haaland.

Rådet er et sentralt samarbeidsorgan for norske universitet og høyskoler. Organisasjonen har som mål å bidra til utviklingen av Norge som kunnskapsnasjon og å være en viktig premissleverandør på politisk nivå når det gjelder utdanning og forskning. Styret er UHRs talerør utad og har ansvaret for rådets løpende virksomhet.



Best i Norden

Solstrandprogrammet, AFF Yngre Ledere og NHHs AFA-program har rykket opp fem plasser på Financial

Times' rangering av verdens beste lederutviklingsprogram og vurderes nå blant Nordens beste. Det betyr at AFF og NHH har passert handelshøyskolene i Stockholm og Helsingfors. Handelshøyskolen i København og Handelshøyskolen BI er ikke med på listen over de 55 beste i verden.

Deltakerne som har svart på undersøkelsen, legger stor vekt på programutformingen, oppfølgingen de får etter program avslutning, og det at de oppnår de målene de har satt seg for deltakelsen. I tillegg er de kjempefornøyd med mat og hotellfasiliteter. Her er AFF og NHH på femteplass.

Sammen med NHH er AFF nå også inne på FTs rangering av bedriftsinterne programmer ved de 65 beste handelshøyskolene og universitetene i verden.

Kjøll måtte gå

– Hun kunne ikke ha fortsatt fordi konflikten og beskyldningene mellom styremedlemmet og eierene har forsuret klimaet såpass at hun kunne risikere å ikke bli hørt. Mulighetene til å utføre vervet kunne blitt skadelidende.

Styreexpert Arne Selvik til E24

Omstridt oljesandprosjekt i StatoilHydro

Staten vil ikke overprøve styret i selskapet i oljesandsaken. – Dette er ikke bare en forretningsmessig beslutning, men noe en generalforsamling bør kunne ta stilling til. Staten som største eier har et opplagt ansvar for å ta stilling til saken. Dette fremstår som en ansvarsfraskrivelse.

Professor Alexander Cappelen til Aftenposten

Roligere enn Gjedrem

– Renteeffekten pluss relativt høye oljeinvesteringer og sterk vekst i statlige utgifter vil dempe utslagene av krisen på produksjon og sysselsetting i Norge.

Professor Guttorm Schjelderup i DN

NB opprettholder boligbolla

– Med hensyn til konjunktorene er det forståelig at man senker renta. Personlig mener jeg at Norges Bank er med på å opprettholde boligbolla, men det er jo ikke Norges Banks ansvar. De skal ta hensyn til inflasjon og konjunkturer, og ikke styre etter boligrenta.

Professor Ola H. Grytten til Nettavisen

Videre ned

– Boblen så ut til å sprekke, men har fått en kraftig rekyl, sier Grytten, som frykter konsekvensene dersom prisene fortsetter oppover. Man opprettholder en boble, men fallet kan bli enda større.

Professor Ola H. Grytten til DN

Røkkes framtid i krill

Grønnevet lobbet for Røkke samtidig som han satt i styret til Havforskningsinstituttet, ifølge Dagbladet. – Hadde jeg sittet i Grønnevet sine stillinger hadde jeg følt at jeg satt litt beklemt.

Styreexpert i AFF Arne Selvik til Dagbladet



Fritz Hodne til minne

Professor emeritus, dr.oecon. Fritz Hodne døde den 13. mai, 77 år gammel. Fritz Hodne ble født 24. april 1932 i Bergen. Han var en av Norges mest respekterte forskere innen fagfeltet økonomisk historie og bidro i betydelig grad til å etablere faget som en selvstendig akademisk disiplin i Norge.

Det meste av sin karriere var han knyttet til Norges Handelshøyskole. Han studerte ved universitetene i Bergen og Oslo. I 1958–59 var han Fulbright-stipendiat ved Claremont University Center i California og fikk master of arts-grad i historie. Han tok sin historisk-filosofiske embetseksamen i 1961 med hovedfag i historie.

Fra 1987 til sin avgang i 2001 var Hodne professor i økonomisk historie ved NHH. Han var helt sentral i å bygge opp dette fagmiljøet. Som meget produktiv forsker på nasjonal og internasjonal arena, populær lærer, djerv debattant og ikke minst som en av de mest aktive lærebokforfattere

innen norsk økonomisk historie, har Hodne satt varige spor. Hans store bok Norges økonomiske historie 1815–1970 kom ut i 1981 og var den første samlede lærebok om norsk økonomisk utvikling i historisk perspektiv. Senere er det blitt flere bearbejdede utgaver, dels sammen med medforfattere.

Fritz Hodne var en god og avholdt kollega i den tid han virket ved NHH. Han hadde betydelig integritet og var meget samvittighetsfull i alt han tok på seg, fra veiledning til administrative oppgaver. Han var også en stor entusiast og levende engasjert i faget, men også i politikk og samfunnsspørsmål i sin alminnelighet. Hodnes standpunkter var klare, og alltid fremført med humor. Hans interesser favnet også vidt, fra musikk og litteratur til maratonløp, noe som også bidro til å gjøre ham til en spennende og utfordrende kollega av de sjeldne.

Kolleger ved Norges Handelshøyskole, **Bjørn L. Basberg, Ola H. Grytten, Jan I. Haaland**

kommunikasjon. Hun får ros for gode og engasjerende forelesninger i fransk og entusiastisk formidling.

AFFS medlemsmøte mai

Oslo 5. juni: Relasjon som kilde til motivasjon. Sofie Stenseng er seniorkonsulent i AFF og gestaltterapeut, og på dette medlemsmøtet tar hun for seg relasjon som kilde til motivasjon, «å få frem indre motivasjon gjennom hvordan vi møter de som er rundt oss i vår daglige kontekst».

Atle Liland æresmedlem av NHH

Driftstekniker Atle Liland er utnevnt til æresmedlem av NHH. Dermed er han innlemmet i en liten og temmelig eksklusiv forsamling.

– Jeg holdt nesten på å ramle av stolen. En slik utnevning skjer svært sjelden. Sist gang må ha vært for fem-seks år siden. Og før det hadde det ikke skjedd siden en gang på 1990-tallet, sier NHH-veteran Atle Liland.

Under årets 17. mai-frokost i aulaen ble driftsteknikeren med drøye 45 år bak seg ved NHH utnevnt til æresmedlem av NHH.

NHH mest søkte studium

For tredje år på rad er NHHs bachelorprogram landets mest søkte studium, viser tall fra samordna opptak. I alt 2 156 søkere har NHH som førstevalg.

– Dette er gode søkertall for NHH.

Etikk og antikorrupsjon

AFF inviterer til å bli med i et nettverk innen området etikk og antikorrupsjon. Hensikten med nettverket er å skape en profesjonell arena hvor ledere og andre som jobber med temaet etikk og antikorrupsjon, kan møtes til kunnskapsdeling, problemløsning,

erfaringsutveksling og inspirasjon. Møtene vil bli avholdt i Stavanger, og nettverket vil møtes fem ganger i året. Informasjon: www.aff.no

Bronsesvampen

Bronsesvampen for vårsemesteret er tildelt amanuensis Renée Klepsland ved Institutt for fagspråk og interkulturell

Medieklipp

Ubalanse

– Den lave renten holder boligboblen ved like. Boligmarkedet når ikke sin langsiktige likevekt når renten er så lav.

Professor Ola H. Grytten til e24

For høye priser

– Det aller meste tyder på at det fortsatt er for høye priser i det norske boligmarkedet.

Professor Ola H. Grytten til Aftenbladet

Griner over tapte fiskekaker

– Veldig mange sier nå at de vil ha Madam Bergen og Søstre Hagelin sine fiskekaker. Men det er ikke nok bare å si det. Forbrukeren må også vise det bokstavelig talt gjennom handling.

Professor Lars Sjørgard til BT

Utenlandske eiere

– Men de norske eierne klarer ikke å snu bedriftene. De stopper den nedadgående tendensen, men situasjonen blir ikke bedre. Sysselsettingen kommer ikke tilbake til nivået før oppkjøpet.

NHH-forsker Ragnhild Balsvik til Dagsavisen

Røkke komponerer mektige styrer

– Dette er en strategi for Røkke. Med dette ønsker han å oppnå større lønnsomhet og mer makt. Det kan man ikke være i tvil om. Strategien med et samspill mellom stat og privat handler både om personkontakter, personer og i dette ulykksalige tilfellet også eierskap.

Styreekspert i AFF Arne Selvik til Dagbladet

Karismatiske ledertyper

– Ledere eller eiere som Røkke eller Idar Vollvik kan faktisk skade sine egne interesser ved å fronte sine virksomheter slik de gjør.

Styreekspert i AFF Arne Selvik til Aftenposten.

Fortell det til kona

– Jeg synes fortsatt han ikke har utvist god forretningsskikk. Det er som om jeg skulle kjøpt en bil til 400.000 kroner uten å si fra til kona. Det er juridisk holdbart, men det er ikke særlig strategisk lurt.

Professor Victor D. Norman i Dagbladet

Samlet sett for alle NHHs studieprogrammer (bachelor- og masterprogram) ligger vi an til en økning på cirka 10 prosent. Det viser at vi har et svært attraktivt og godt studietilbud, sier rektor Jan I. Haaland. 2 156 søkere har NHH som førstevalg. Det er det tredje høyeste søkertallet NHH har hatt noensinne. – Toppåret var 2008, mens det nest beste året var 2000, forteller seniorkonsulent Eivind Drange i studieadministrasjonen.

Fire nye år

Jan I. Haaland og Gunnar E. Christensen vart fredag gjenvalde som høvesvis rektor og prorektor ved NHH. Med seg i det nye rektorteamet får dei viserektor Mette H. Bjørndal. – Vi er glade og beæra over støtta vi har fått frå organisasjonen, og vi gler oss til å ta fatt på fire nye år, seier Haaland. Utfallet kom knapt som noka stor overrasking, sidan det ikkje hadde meldt seg motkandidatar. På førehand spurde valkomiteen i alt sju interne og eksterne kandidatar om å vurdere å stille til val, men ingen av dei ønskte å stille mot sitjande rektorat. Grunngevingane var mellom anna at Haaland og Christensen har brei støtte internt, og at dei er i gang med fleire store prosessar som dei må få høve til å avslutta.

2008 et godt år for SNF

2008 ble et godt år for SNF. Forskningsaktiviteten og omsetningen økte, underskudd ble snudd til overskudd. Strukturelle tilpasninger gjennomført i 2007 får deler av æren for SNFs snuoperasjon. Det var klar vekst i

forskningsaktivitetene hos SNF i 2008. Omsetningen økte med 20 prosent, fra 50,5 mill. kroner i 2007 til 60,5 mill. kroner i fjor. Det ga et overskudd på vel 1,5 mill. kroner i 2008, noe som er en resultatforbedring på over 7 mill. kroner fra året før. Underskuddet i 2007 var imidlertid ekstra stort, siden det heftet kostnader ved snuoperasjonen som ble gjennomført. Resultatforbedringen i den «ordinære» driften er likevel på nærmere 5 mill. kroner.

Sikkerhet i oljenæringen

Hva har vi lært av tidligere storulykker og nestenulykker? Hva betyr finanskrisen for sikkerheten i petroleumsvirksomheten? Og hvordan håndtere krisen når den oppstår? Dette er tema på årskonferansen som Sikkerhetsforum i Petroleumstilsynet inviterer til 9. juni i Stavanger. Blant annet skal Eric Arne Lofquist, forsker ved NHH og tidligere jagerflyger, snakke om organisasjonsrelaterte katastrofer og belyse sårbarhet og utfordringer i høypålitelighetsorganisasjone

Nytt senter for bærekraftig energi

NHH har sammen med åtte andre institusjoner etablert et nytt nasjonalt senter for forskning på bærekraftige energisystemer, Centre for Sustainable Energy Studies. Senteret vil bestå av om lag 50 professorer, forskere og doktorgradsstipendiater fra åtte ulike forskningsmiljøer.

– Forskningen ved senteret kan gi

samfunnet analyser innen virkemidler og rammebetingelser, og forhåpentligvis få frem gode løsninger på klimaspørsmål, mener professor Mette Bjørndal ved NHH.

– Dette er et spennende samarbeid mellom Oslo, Bergen og Trondheim, hvor aktiviteten vil komme til nytte både for samfunnet og forskningen, sier administrerende direktør Per Heum ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF).

Finansstudier på topp

Både AFA-studiet og spesialstudiet i corporate finance opplever nok en gang svært stor søkning. Årets søkertall er det tredje høyeste i AFA-studiets historie. I år er det 154 søkere til de 40 AFA-plassene.

– Det store søkertallet er svært gledelig i lys av finanskrisen og innstramningen i finansbransjen. Dette viser at AFA-studiet – etter mer enn tjue års virksomhet – har blitt en sentral del i karriereplanleggingen for norske økonomer og bedrifter. Tilbudet representerer utvilsomt fortsatt Norges mest populære executive-studier på masternivå, sier professor Thore Johnsen.

Både autorisert finansanalytiker-studiet og spesialstudiene i henholdsvis corporate finance og kapitalforvaltning er etterutdanningstilbud som blir arrangert i samarbeid mellom NHH og Norske Finansanalytikerens Forening. Kombinasjonen AFA og et fullført spesialstudium gir graden executive MBA i finans fra NHH.

Tilbake til store bonuser

– Vi kommer neppe til å se noen endringer i finansbransjen. I andre sektorer, som i industrien, vil dørene atter åpne seg for lønnsordninger vi har sett tidligere. Vi vil falle tilbake til gode, gamle dyder.

Professor Odd Nordhaug til DN

Traff publikum

– Dette er for alvorlig til å kaste terning, men fra Røkkes standpunkt, syntes jeg egentlig han gjorde en god presentasjon.

Professor Victor D. Norman til Dagbladet

Kjøll en « lilleputtspiller i ligaserien»

– Vi ser at staten gjør det samme igjen og igjen - med stadig større beløp. Vår erkjennelse var at staten blir en dårlig eier i samspill med helt profesjonelle aktører. Den blir stort sett rævkjørt

Styreekspert Arne Selviki AFF til Dagbladet.

Overrasket over Røkke

– Jeg er overrasket over at Røkke er villig til å ta en konflikt med en av sine viktigste støttespillere. Avtale eller ikke avtale, tilsier fornuftig atferd at Røkke bør gå med på kravet om å behandle aksjonærværet i generalforsamlingen.

Professor Thore Johnsen til Nettavisen

Fulgt bedre med?

– Det er åpenbart at Kjøll ikke har gjort jobben sin, spesielt i lys av den viktige eieren hun skal forholde seg til.

Professor Thore Johnsen til Nettavisen

Norske aksjefond

– Nordmenn bør være skeptiske til norske aksjefond på grunn av kostnadene. Det har vært en naiv oppfatning av hva man kan få i avkastning på vanlige norske aksjefond. Kostnadene tar brorparten av meravkastningen du får av å gå i aksjer sammenlignet med høyrentekonto i bank.

Professor Thore Johnsen til Aftenposten



Nye publikasjoner fra NHH

Non-linear anonymous pricing combinatorial auctions.

Andreas Drexl, Kurt Jörnsten, Diether Knof. Publisert i *European Journal of Operational Research*.

Commercial banking, insurance and economic growth in Sweden between 1830 and 1998.

Mike Adams, Jonas Andersson, Lars-Fredrik Andersson, Magnus Lindmark. Publisert i *Accounting Business and Financial History*.

Regulation and pricing of pharmaceuticals: Reference pricing or price cap regulation.

Kurt Brekke, Astrid L. Grasdahl, Tor Helge Holmås. Publisert i *European Economic Review*.

New evidence on the fluctuations in ocean freight rates in the 1850s.

Jan Tore Klovland. Publisert i *Explorations in economic history (Print)*.

Managing Information Technology Project Escalation and De-Escalation: An Approach-Avoidance Perspective.

Gary Pan, Shan L. Pan, Mike Newman. Publisert i *IEEE transactions on engineering management*.

Key Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere.

Morten Heide, Kjell Grønhaug. Publisert i *Cornell Hospitality Quarterly*.

Billerud Optimizes Its Bleaching Process Using Online Optimization.

Patrik Flisberg, Mikael Rönnqvist, Stefan Nilsson. Publisert i *Interfaces (Paris)*.

Helseforsikring i velferdsstaten - historikk og prinsipper.

Kåre P. Hagen, Fred Schroyen. Publisert i *Et helsevesen uten grenser? Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbøe og Trond E. Olsen (red.)*.

Markedet for legemidler: Regulering, konkurranse og utgifter. Kurt Brekke. Publisert i *Et helsevesen uten grenser?*

Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbøe og Trond E. Olsen (red.).

Same reform- different practices? How regional health enterprises adjust to management control reforms.

Kari Nyland, Inger Johanne Pettersen, Katarina Østergren. Publisert i *Journal of Accounting and Organisational Change*.

Purchasing power of labour: Norwegian real wages, 1726-2006.

Ola H. Grytten i *Scandinavian Economic History Review*.

Same reform- different practices? How regional health enterprises adjust to management control reforms.

Kari Nyland, Inger Johanne Pettersen, Katarina Østergren i *Journal of Accounting and Organisational Change*.

Using Competition to Measure Relatedness.

Lasse B. Lien, Peter G. Klein i *Journal of management*.

Dubbing versus Subtitling: Old Battleground Revisited.

Jan Emil Tveit i *Cintas & Anderman (eds.) Audiovisual Translation: Language Transfer on Screen*.

Jointness of growth determinants: Reply to comments by Rodney Strachan, Eduardo Ley and Mark F.J. Steel.

Gernot Doppelhofer, Melvyn Weeks i *Journal of applied econometrics*.

Jointness of growth determinants.

Gernot Doppelhofer, Melvyn Weeks i *Journal of applied econometrics*.

Creditor financing and overbidding in bankruptcy auctions: Theory and tests.

Espen B. Eckbo, Karin S. Thorburn i *Journal of Corporate Finance*.

Bidding strategies and takeover premiums: A review.

Espen B. Eckbo i *Journal of Corporate Finance*.

Economic integration and the relationship between profit and wage taxes.

Andreas Haufler, Alexander Klemm, Guttorm Schjelderup i *Public Choice*.

Domestic Regulation and International Trade.

Øustein Foros, Hans Jarle Kind, Lars Sørgaard i *Journal of Industry, Competition and Trade*.

Lower and upper bounds for linear production games.

Endre Bjørndal, Kurt Jörnsten i *European Journal of Operational Research*.

Performance spill-over effects in entrepreneurial networks: Assessing a dyadic theory of social capital.

Aarstad, Jarle Haugland, Sven A. Greve, Arent i *Theory and Practice*.

Regulation and pricing of pharmaceuticals: Reference pricing or price cap regulation?

Kurt R. Brekke, Astrid L. Grasdahl, Tor Helge Holmås i *European Economic Review*.

New evidence on the fluctuations in ocean freight rates in the 1850s.

Jan Tore Klovland i *Explorations in economic history*.

Co-Creating Value in a Retail Market Setting.

Geir Sogn-Grundvåg, Stein Arne Rånes, Stein Kjell Grønhaug i *Journal of Food Products Marketing*.

Does investor recognition predict returns?

Andriy Bodnaruk, Per Østberg i *Journal of Financial Economics*.

Lumpy investments, factor adjustments, and labour productivity.

Øivind Anti Nilsen, Arvid Raknerud, Marina Rybalka i *Oxford Economic Papers*.

Finding and identifying optimal inventory levels for systems with common components.

Sigrild Lise Nonås i *European Journal of Operational Research*.

Three Threats to Validity of Choice-Based and Matched Sample Studies in Accounting Research.

Donald P Cram, Vijay Karan, Iris Stuart i *Contemporary Accounting Research*.

A hybrid method based on linear programming and tabu search for routing of logging trucks.

Bertil Lidén, Patrik Flisberg, Mikael Rönnqvist i *Computers & Operations Research*.

Cooperation in knowledge-intensive firms.

Ola Kvaløy, Trond E. Olsen i *Journal of Human Capital*.

Estudio contrastivo de algunas locuciones adverbiales en los siglos XIX y XX.

Juan Antonio Martinez i *Oralia*.

Understanding Opportunity Discovery and Sustainable Advantage: The Role of Transaction Costs and Property Rights.

Kirsten Foss, Nicolai J. Foss i *Strategic Entrepreneurship Journal*.

Optimal marginal and average income taxation under maximin.

Laurence M. Jacquet, Laurence M. Robin Boadway i *Journal of Economic Theory*.

A Maximum Principle Approach to Risk Indifference Pricing with Partial Information.

TTK An, Øksendal, Bernt i *Journal of Applied Mathematics and Stochastic Analysis*.

Consumerism and Frugality: Contradictory Principles in Economics?.

Knut Johannessen Ims Ove Jakobsen i *Frontiers of business Ethics; L.Bouckaert, H.Odebeek og L. Zsolnai (eds.) Frugality: Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*.

Effects of consumer co-production on perceived authenticity of consumption experience and input product.

Magne Supphellen, Sigurd Villads Troye i *Advances in Consumer Research*.



Nye publikasjoner fra SNF

SNFs forskning er en viktig kilde til informasjon og kunnskap for næringsliv, offentlige myndigheter og allmennhet. All forskning gjøres offentlig tilgjengelig.

Rapporter:

Er legemidler fremdeles billig i Norge?

Kurt Brekke, Tor Helge Holmås og Odd Rune Straume

Evaluering av Arena-prosjektet Konvekst etter tre års drift (2005-2007)

Stig-Erik Jakobsen

Effekter ved en liberalisering av det norske postmarkedet

Christian Andersen og Rune Mjørland

Beyond Budgeting i StatoilHydro. En kvalitativ studie i bruk av, og begrensninger for, Beyond Budgeting

Lars Henrik Haaland og Gro Ytreland

Kritiske suksessfaktorer for omstillingsarbeidet. Erfaringer fra gjennomførte omstillingsprogram

Kari Anne K. Drangslund og Stig-Erik Jakobsen

Justeringsparameteren i inntektsrammereguleringen – Vurdering av behov for endringer

Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Thore Johnsen

Weight Restrictions on Geography Variables in the DEA Benchmarking Model for Norwegian Electricity Distribution Companies

Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Ana Camanho

Sluttevalueringer av omstillingsprogrammet i Evje og Hornnes

Inger Beate Pettersen, Kari Anne Drangslund og Stig-Erik Jakobsen

Refinery Optimization Platform – A User's Manual. Version 1.0

David Bredström, Patrik Flisberg, Linda Rud og Mikael Rönnqvist

*Issues in Collaborative Logistics
Sophie D'Amours og Mikael Rönnqvist
A New Method for Robustness in Rolling Horizon Planning*

David Bredström og Mikael Rönnqvist

Refinery Production Planning – Model and Solution Method

David Bredström, Patrik Flisberg og Mikael Rönnqvist

Coordination of Refinery Production and Sales Planning

David Bredström og Mikael Rönnqvist

Simulation of Production and Sales Planning in Refinery Operations

David Bredström, Patrik Flisberg og Mikael Rönnqvist

Avviksanalyse og prestasjonsmåling ved StatoilHydro, Mongstad

Reidar Haver

Samfunnsøkonomisk analyse av et vinter-OL i Tromsø i 2018

Christian Andersen, Rolf J. Brunstad, Kåre P. Hagen, Per Heum og Karl R. Pedersen

Indikatorer for lokal sårbarhet. Analyse av norske kommuner 2006-2007 og utviklingen 2004-2007

Rune Mjørland, Christian Andersen og Stig-Erik Jakobsen

Realkompetansevurdering i kommuner. Sluttrapport

Anita E. Tobiassen, Erik Døving og Karen M. Olsen

Utvikling av eierstrukturen på Oslo Børs. En beskrivelse av eierstruktur-utviklingen for børsnoterte selskaper i perioden 1994-2007

Trond Døskeland og Aksel Mjøs

Mulighetsanalyse for Nordhordland. Et regionalt industrielt perspektiv

Grete Rusten og Tom Eldegard

Evaluering av tilskuddsordning for helse- og rehabiliteringstjenester. Delrapport 1

Kari Anne K. Drangslund og Egil Kjerstad

Kapitaltilgangen for SMB i ulike deler av landet

Tommy Stamland, Linda Rud og Aksel Mjøs

Arbeidsnotater:

The impact of leadership development upon exchange and combination of knowledge

Bjarne Espedal og Atle Jordahl

The global market for tilapia – one or several

Ana Norman-López og Trond Bjørndal

Family stability and labor market gender convergence

Ola Grytten og Arngrim Hunnes

Network competition: Empirical evidence on mobile termination rates and profitability

Kjetil Andersson og Bjørn Hansen

Hvordan påvirker termineringsavgifter små mobiloperatører som One Call?

Martine Rylander

Performance appraisal and career opportunities: A case study

Klaus Mohn, Ola Kvaløy og Arngrim Hunnes

Capacity adjustment and drivers of investment in a fishery with tradable output quotas

Linda Nøstbakken

Customer Ignorance, Price Cap Regulation and Rent-Seeking in Mobile Roaming

Terje Ambjørnsen, Øystein Foros og Ole-Christian B. Wasenden

Market Shares in Two-Sided Media Industries

Hans Jarle Kind og Frank Stähler

Should Utility-Reducing Media Advertising be Taxed?

Hans Jarle Kind, Marko Koethenbueger og Guttorm Schjelderup

Muligheter og utfordringer i fremtidens rubrikkmarked på internett

Morten Danielsen og Magnus Frøysok

Markedssvikt i TV-markedet og behovet for offentlige kanaler – sett i lys av digitaliseringen av bakkenettet

Johanne Reiestad Lerbrekk

Operational Expressions for the Marginal Cost of Indirect Taxation when Merit Arguments Matter

Fred Schroyen

The Values of Relative Risk Aversion and Prudence: A Context-Free Interpretation

Louis Eeckhoudt, Johanna Etner og Fred Schroyen

The Television Industry as a Market of Attention

Tore Nilssen

Nyttekostnadsanalyse av nytt dobbeltspor Oslo S - Ski

Christian Andersen og Terje Andersen

Economic Integration and the Relationship between Profit and Wage Taxes

Andreas Haufler, Alexander Klemm og Guttorm Schjelderup

The Interplay between Competition and Co-Operation. Market Players' Incentives to Create Seamless Networks

Øystein Foros og Bjørn Hansen

Value-Based Cooperation and Profitability in the Construction Industry – Veidekke ASA

Inger Stensaker og Arne Kjøde

Verdien av en (ny) arbeidsplass (i Nord)

Karl Rolf Pedersen

Migration Policy, Illegal Migrants, Self-Selection and Brain Drain

Armando J. Garcia Pires

The Norwegian Winter Herring Fishery: A Story of Collapse and Technological Progress

Rögnvaldur Hannesson

Consequences of Climate Change for Some Segments of the Norwegian Fishing Fleet

Nils-Arne Ekerhovd

Overview, Roles, and Performance of the North East Atlantic Fisheries Commission (NEAFC)

Trond Bjørndal

Social Capital and Organizational Practice

Rune Rønning

Markedsføring av kjøtt i Norge – organisering og finansieringskilder

Ivar Gaasland, Rune Mjørland og Erling Vårdal

Spatial Management of a Fishery under Parameter Uncertainty

Sturla F. Kvamsdal og Theodore Groves

When is Fish Quota Enforcement Worth While? A Study of the Northeast Arctic Cod

Rögnvaldur Hannesson

Climate Change and the Blue Whiting Agreement

Nils-Arne Ekerhovd

Structural Conditions for Business Model Design in New Information and Communication Services – A Case Study of Multi-Play and MVoIP in Denmark and Norway

Helge Godø og Anders Henten

Wage Structure and Labor Mobility in Norway 1980-1997

Arngrim Hunnes, Jarle Møen og Kjell G. Salvanes

Cooperation in Knowledge-Intensive Firms

Ola Kvaløy og Trond E. Olsen

Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for How They Raise Revenue?

Hans Jarle Kind, Tore Nilssen og Lars Sørgard

The Blue Whiting Coalition Game

Nils-Arne Ekerhovd

Rapportering som skjer i SNFs publikasjonsserie kan bestilles i hardkopi eller fritt lastes ned i pdf-format. For mer informasjon, se www.snf.no.

Verdirelevans av regnskapsinformasjon

Leif Atle Beisland disputerte ved NHH fredag 13. mars med avhandlingen *Essays on the Value Relevance of Accounting Information*.



Avhandlingen består av fem uavhengige essays. Hvert essay analyserer ulike aspekter ved verdirelevans av regnskapsinformasjon. Verdirelevansforskningen studerer hvordan regnskapsinformasjon påvirker markedsverdier på aksjer. Verdirelevans kan defineres som graden av statistisk sammenheng mellom regnskapsinformasjon og aksjepriser. Essay 1 er en litteraturstudie av et stort antall internasjonale verdirelevansanalyser. De resterende fire essays er alle empiriske studier,

gjennomført på norske og svenske data.

I andre essay studerer Beisland sammenhengen mellom regnskapsinformasjonens prediksjonsevne for kortsiktig verdiskapning, inntil 3 år, og dens verdirelevans. Studiens hovedresultat er at analyser av regnskapsinformasjonens prediksjonsevne for kortsiktig verdiskapning kan gi indikasjoner på den samme informasjonens verdirelevans, men de to studiene gir ikke fullt ut ekvivalente konklusjoner.

Essay tre undersøker forskjeller i verdirelevans mellom tradisjonelle industribedrifter og kunnskapsintensive bedrifter. Studien viser at verdirelevansen i gjennomsnitt ikke synes å være signifikant forskjellig i de to. Studien antyder imidlertid at verdirelevansen for ikke-tradisjonelle bedrifter varierer langt sterkere enn for tradisjonelle bedrifter. Verdirelevansen for ikke-tradisjonelle bedrifter er relativt sett lav i gode tider, og vice versa.

Essay fire viser at regnskapsresultatets verdirelevans er sterkt undervurdert dersom man ser bort fra resultatets fortegn eller benytter aggregerte regnskapsstørrelser i den statistiske analysen.

Essay fem studerer konsekvensene av at børsnoterte selskaper i 2005 begynte å rapportere etter International Financial Reporting Standards (IFRS) i stedet for etter norske regnskapsregler. Studien konkluderer med at sammenhengen mellom bokført egenkapital og markedspriser på aksjer har økt etter innføringen av IFRS, mens sammenhengen mellom resultat og aksjeprisendringer har blitt redusert.

Beisland jobber for tiden som stipendiat/universitetslektor ved Universitetet i Agder.

Elektrisitetsmarkeder

Linda Rud disputerte for doktorgraden ved NHH 11. mai med avhandlingen *Essays on Electricity Markets*.



På 1990-tallet ble hele det nordiske elektrisitetsmarkedet omorganisert til et konkurranseutsatt marked for elektrisk kraft. El-markeder er tema for Linda Ruds avhandling. I fem arbeider tar hun for seg emner knyttet både til overordnet organisering av elektrisitetsmarkeder og til utfordringer for den enkelte markedsaktør i dagens marked.

Etableringen av markedsbasert kraftomsetning stiller store krav til utformingen av markedssystemet.

Avhandlingens første arbeid drøfter viktige organiseringsspørsmål i den tidlige oppbyggingen av det nye kraftmarkedet. Det tar for seg både overordnet markedsstruktur og organisering av markedets delsystemer, dvs. spotmarkedet, regulerkraftmarkedet, systemtjenester og prising av nettet.

Arbeidet bygger på årelang erfaring med markedsutforming. Det viser at ulik utforming av markedets delsystemer kan ha viktige implikasjoner for markedets effektivitet.

All elektrisk kraft overføres via elektrisitetsnettet. Dette nettet har begrenset kapasitet, noe som setter krav til hvordan systemet håndterer og priser «flaskehalsituasjoner».

Avhandlingens andre arbeid fremsetter en metode som et alternativ til dagens soneprissystem. Metoden er konsistent med teorien for optimal kortsiktig utnyttelse av kraftsystemet, men setter samtidig krav til implementering.

Nettopp på grunn av begrenset kapasitet i nettet, møter alle aktører i markedet variasjoner i lokale energipriser grunnet sonepriser. Avhandlingens tredje og fjerde arbeider modellerer og drøfter betydningen av usikre framtidige node priser i forbindelse med investeringer. Det belyser mulige fallgruver i en stilisert nettverksmodell.

I det siste arbeidet analyseres optimal budstrategi for en vindkraftprodusent som må inngi et bud i et spotmarked som klareres forut for levering. Videre avregnes leveringsavvik i forhold til spotkontrakter i et avviksmarked. Resultatene indikerer at optimale bud kan avvike fra forventet vindkraftproduksjon.

Linda Rud er Forsker ved Samfunns- og Næringslivsforskning, hvor hun har vært ansatt siden 1988.

Tre finaler på fem forsøk

Til tross for lite erfaring på feltet hevder NHH-studenter seg godt i internasjonale case-konkurranser.

Under ledelse av Mark Pasquine og Eric Lofquist har tredjeårs bachelor-studenter tatt seg til finalen i tre av fem forsøk – sist i en konkurranse ved University of Washington.

Doktorgradsstipendiat Mark Pasquine ved Institutt for strategi og ledelse har de siste tre årene plukket ut og trent lag – hovedsakelig bachelorstudenter fra kurset strategi og ledelse – til deltakelse i internasjonale case-konkurranser

arrangert av ulike utdanningsinstitusjoner. I år har også førsteamanuensis Eric Lofquist deltatt i utvelgelse og trening av lagene. Lagene har tatt seg til finalen i tre av de fem konkurransene de har deltatt i.

Global konkurranse

Nylig deltok studentene Jarl Thomas Sveen, Karianne Aasheim Juul, Karina Kolden og Svein Ove Flem Langeland i konkurransen Global Business Case Competition i regi av Foster School of Business ved University of Washington i Seattle. Lagene fikk i oppgave å analysere fremtidsutsikter og markedsutvikling for cruise-rederiet Holland America Line og å utarbeide en

strategi for selskapet. På 48 timer.

– Oppgaven var stor, men realistisk, sier Mark Pasquine. NHH-laget gikk videre, men de kom seg ikke helt til topps. Finalevinnerne kom fra Universidad de Navarra i Pamplona i Spania. Til tross for at det ikke ble seier, er Mark Pasquine svært fornøyd med NHH-studentenes innsats.

– Løsningene studentene våre kommer frem til, er blant de aller beste. Det har vi sett og fått bekreftet i flere av konkurransene vi har deltatt i. Men i disse konkurransene teller presentasjonen av løsningen svært mye, og der har vi litt å lære, sier Pasquine.

**Administrerende direktør**

Per Heum, 55 95 97 40
per.heum@snf.no

Administrasjonssjef

Cathrine Risa, 55 95 97 20
cathrine.risa@snf.no

Arbeid og utdanning

Forskningsleder Kjell Gunnar Salvanes
kjell.salvanes@nhh.no

Mat og ressursøkonomi

Forskningsleder Stein Ivar Steinshamn
stein.steinshamn@snf.no

Skatt, entreprenørskap og vekst

Forskningsleder ikke avklart

Tele og media

Forskningsleder Hans Jarle Kind
hans.kind@nhh.no

Globalisering

Forskningsleder Kjetil Bjorvatn
kjetil.bjorvatn@nhh.no

Etikk og styring

Forskningsleder Alexander Cappelen
alexander.cappelen@nhh.no

Klima og energi

Forskningsleder Per Heum (midl.)

Merkevarebygging

Forskningsleder Magne Supphellen
magne.supphellen@nhh.no

Finans og makro

Forskningsleder Frode Sættem
frode.sattem@nhh.no

Energiforum EF

www.snf.no/EnergiforumEF
Professor Einar Hope

Kontoradresse:

Samfunns- og næringslivsforskning AS
Breiviksveien 40, 5045 Bergen

Sentralbord:

55 95 95 00

Internett:

www.snf.no

Administrerende direktør

Mai Vik
mai.vik@aff.no
Mobil: 90 83 69 47

Direktør for Internasjonale Relasjoner.

Atle Jordahl
atle.jordahl@aff.no
Mobil: 90 61 45 65

Programsjef Solstrandprogrammet

Petter Ingebrigtsen
petter.ingebriquetsen@aff.no
Mobilnummer: 917 49 534

Programsjef AFF Yngre Ledere

Eli-Karin Midtun
eli.kari.midtun@aff.no
Mobil: 90 01 40 91

Avd. dir. Kommunikasjon og samfunnskontakt

Arne Selvik
arne.selvik@aff.no
Mobil: 90 60 22 92

Kontoradresse:

AFF (Administrativt forskningsfond)
Breiviksveien 40, N - 5042 Bergen
Drammensveien 44, N - 0202 Oslo
Verksgata 24, N - 4013 Stavanger

Sentralbord:

815 55 345

Internett:

www.aff.no

Rektor

Jan I. Haaland
Prorektor
Gunnar E. Christensen

Direktør

Ragnar Fagereng
Assisterende direktør
Kurt Petersen

Programutvalget for bachelorutdanningen

Dekan Linda Orvedal

Programutvalget for masterutdanningen

Dekan Iver Bragelien

Programutvalget for doktorgradsutdanningen

Dekan Anna Mette Fuglseth

Programutvalget for etter- og videreutdanning

Dekan Willy Haukedal
etterutdanning@nhh.no

Studieadministrasjonen

Studiesjef Jorunn Gunnerud
Stud.postmottak@nhh.no

Informasjonssjef

Asle Haukaas
Mobil: 920 80 877
presse@nhh.no

Kontoradresse:

Norges Handelshøyskole
NHH, Helleveien 30, 5045 Bergen

NHHs sentrale epostadresse/administrasjon:
nhh.postmottak@nhh.no

Sentralbord:

55 95 90 00

Internett:

www.nhh.no

NHH Bulletin

Ansvarlig redaktør: Asle Haukaas (NHH)
Redaktør: Sigrid Folkestad (NHH)
Fagredaktører: Arne Selvik (AFF) og Ivar Gaasland (SNF)

For tilbakemeldinger, tips eller informasjon: bulletin@nhh.no
Tlf. 55 95 97 02

Utgiver: NHH
Opplag: 17000
Forside: Willy Skramstad

Trykk: Molvik Grafisk Hus AS
Redaksjonen ble avsluttet 1. juni
Grafisk design/sats: Reine Linjer

Doktorgrad nummer hundre

30. mai 1997 disputerte Arild Angelsen for sin doktorgrad. Han fikk den 100. doktorgraden i høyskolens historie.

Tekst: Knut André Karlstad

Det var Ole Myrvoll i sin tid som forsvarte den første doktoravhandlingen ved NHH, i 1957. Tema for den var Studier i arbeidslønnsteorien. Myrvoll var professor i samfunnsøkonomikk ved NHH fra samme år, men er kanskje i ettertid mest kjent som finansminister i årene 1965-71 i regjeringen Per Borten.

Fram til 1985 ble det avlagt totalt 14 doktorgrader, blant dem flere som har gjort lange, akademiske karrierer ved høyskolen. Odd Langholm, Agnar Sandmo, Carl Julius Norstrøm og Fritz Hodne var blant dem. Den siste i denne perioden, og den første etter at man la om til ny ordning, var kanskje passende nok dagens rektor - Jan I. Haaland. Da tiden var kommet til mai '97 var doktorgradsprogrammet vokst seg til en

stor og viktig del av NHHs virke, og det ble behørig markert da Arild Angelsen som den 100. i historien disputerte.

– Det var én disputas på torsdag, én på fredag og én på lørdag. Jeg disputerte fredagen, så det var litt flaks at jeg ble nummer hundre, forklarer Angelsen i dag.

– Vi er stolt av din vitenskaplige avhandling, og vi likte svært godt at doktorgrad nummer hundre fra NHH var fokusert rundt regnskogsproblematikken, sa daværende NHH-rektor Carl Julius Norstrøm.

Angelsen forsket på tropisk skog og skrev om årsakene til avskogning i lys av økonomisk teori, etter blant annet å ha gjort feltundersøkelser i Indonesia. Etter disputasen dro han tilbake og jobbet to år i Indonesia ved et forskningsinstitutt. I dag er han professor ved Institutt for økonomi og ressursforvaltning ved UMB i Ås.

– Temaet står veldig sentralt i klimadebatten i dag, og jeg har således en god bakgrunn for å kunne forstå den, blant annet dette med å lage et marked for å få redusert karbonutslippene. Jeg jobber også med utviklingsøkonomi, fattigdom, ressursforvaltning og økonomisk politikk i u-land, sier Angelsen.

At doktorgraden er en milepæl i den akademiske karriere er han heller ikke i tvil om:

– Det er jo det. Det er tre milepæler jeg husker godt. Den første er da jeg fikk min første artikkel akseptert i et ordentlig tidsskrift. Det var i 1995, og var en av artiklene i avhandlingen min. Den andre var det å få doktorgraden, og den tredje var å bli professor.

Før årsskiftet fikk NHH sin doktorgrad nummer 250.



Arild Angelsen (t.h) avla den 100. doktorgraden i høyskolens historie. Her er han avbildet sammen med sin hovedveileder Karl R. Pedersen 30. mai 1997. Professorene Kalle Moene og Karl-Gustaf Löfgren i bedømmelseskomiteen sitter i bakgrunnen.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:

Norges Handelshøyskole: www.nhh.no
Administrativt Forskningsfond: www.aff.no
Samfunns- og næringslivsforskning www.snf.no