



NHH Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 04-2009



NO KLUPTHING
BANK



FIBE 2010 side 38

Industriens utgang? 9 **Ung som leder 28**



4

Debatt på NHHs høstkonferanse med Jan I. Haaland, Harald Magnus Andreaasen, Erling Holmøy, Kristin Clemet og Ulf Leirstein.

– Helt greit at verkstedsindustrien forsvinner. Hadde industrien trodd det var lønnsomt å modernisere, ville det skjedd for lengst, sier professor Lars Mathiesen.



31

Crux Kommunikasjon er et selskap med 10 ansatte. Bare én av de ansatte har ikke studert ved NHH. Både Charlotte Knudsen og Ketil K. Jørgensen kommer fra NHH.

4: Livet etter krisen. Hva nå?

– Norge har klart seg forbløffende bra. Det er en kombinasjon av flaks, nasjonal egenart og politikken som har vært ført, men det er ikke sånn at vi er immune neste gang noe skjer, sier professor Victor D. Norman.

9: Frykter industridød

– Jeg er bekymret for framtiden. Ikke først og fremst for Karmøy, men for industrien i Norge, sier hovedtillitsvalgt Bjørn Nedreaas ved Hydro Aluminium.

14: Styrer i krisetid

Internasjonalt mener folk flest at finanskrisen viser at eksessene i næringslivet har gått for langt. Denne sterke svikten i tillit er en av de største utfordringene for styrever og ledelse. Det mener styreleder i Statoil, Svein Rennemo.

22: Bill. merk: Bedrift vil ha ansvar

– Hvis du ikke vil at din mor eller Dagens Næringsliv skal vite om det, bør du antageligvis la være å gjøre det, sier Arne Selvi

29: Ung og lovende?

Er det slik at de unge topplederne har et dårligere selvbilde enn de eldre lederne, eller glorifiserer de eldre sine ledelsesferdigheter, spør AFF-konsulent Kristian Solaas.



Thora Stendal

36: Rektorer på skolebenken

Denne høsten blir 200 rektorer i norsk grunnutdanning plassert på skolebenken for å lære ledelse. AFF i samarbeid med NHH er en av fire rektorskoler som har fått kontrakt på denne storsatsningen fra Utdanningsdirektoratet.

38: FIBE 2010: Islandske mysterier

I 2006 fikk to av toppene i den islandske banken Kaupthing utbetalt cirka 70 mill kroner hver i lønn og bonus. Den nå nasjonaliserte banken Glitnir lånte ut millionbeløp slik at en 12-åring kunne kjøpe aksjer. Hva var det med bankvesenet på Island som gikk så galt?



Professor Thore Johnsen er leder for FIBE-komiteen.

42: Sjefen for garantiene

Administrerende direktør i GIEK, Wenche Nistad, har tilgang på mer enn hundre milliarder kroner. Hun garanterer for norsk eksport og investeringer i utlandet i gode og dårlige tider.



- 48 Notiser
- 52 Disputaser
- 53 SNF Publikasjoner
- 54 NHH Publikasjoner



NHH Bulletin

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

Ny saga på Island

Den første kriminalsaken knyttet til bankkollapsen på Island er en realitet. 4. desember ble en tidligere direktør ved Landsbanki siktet for å ha underslått mer enn 118 mill islandske kroner fra sin tidligere arbeidsgiver, skriver avisen Fréttabladid.

Den nye, dramatiske historien på Island forteller om et system der noen få banker kan ruinere en hel økonomi. Tidligere politikere og sentralbanksjef, Davíð Oddsson, ble tvunget ut av stillingen sin i februar i år. I ettertid har Oddsson fått mye av skylden for krisen på Island, ved liberaliseringen av landets økonomi.

I januar kommer den nye sentralbanksjefen på Island, Mar Gudmundsson, til NHH for å delta på FIBE-konferansen, som er NHHs årlige fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner. Sentralbanksjef Gudmundsson og økonomiprofessor Thorvaldur Gylfason skal holde foredrag om sine ulike oppfatninger av årsakene til bankkrisen på Island og hvordan sammenbruddet har blitt håndtert. De kommer også til diskutere hva som nå blir landets fremtidige vekstmuligheter.

Skal Island klare seg, må befolkningen bli værende på øya. Professor Gylfason er redd for at Island, som Færøyene på 1990-tallet, skal få en befolkningsflukt som følge av krisen. Tall fra Statistic Iceland viser at bare fram til september i år, hadde 7 500 islendinger registrert flytting fra øya. I fjor endte tallet på over 9 000. Det er dobbelt så mange som årene før.

FIBE 2010 vil rette søkelyset på flere av disse forholdene, ikke minst hva som nå kan få landet på fote igjen. Med en befolkning på 320 000 og 10 prosent arbeidsledighet, er det store utfordringer.

Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



Debatt på NHHs høstkonferanse «Livet etter krisen» med et panel med rektor Jan I. Haaland, sjeføkonom i First Securities Harald Magnus Andreassen, forskningsleder i SSB Erling Holmøy, leder i Civita Kristin Clemet og finanspolitisk talsmann i FrP, Ulf Leirstein.

”Norge har klart seg forbløffende bra. Det er en kombinasjon av flaks, nasjonal egenart og politikken som har vært ført. Det er ikke sånn at vi er immune neste gang noe skjer. Victor D. Norman



Livet etter krisen

Hva nå?





– Finanskrisen er over

Forskere friskmelder økonomien, men: – Det er en reell mulighet at den hyperaktive politikken vi ser skaper neste krise. Det vi gjør er nødvendig, men det skaper sannsynligvis neste krise, sier Øystein Thøgersen. 18. november arrangerte NHH høstkonferansen «Livet etter krisen» i Oslo.

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Siv Dolmen

Bakteppet for konferansen var NHHs nye forsknings- og undervisningsprogram *Krise, omstilling og vekst*.

Næringsminister Trond Giske startet sin åpningstale med å rekapitulere de

dramatiske dagene sommeren 2008 da daværende finansminister Kristin Halvorsen fikk en urovekkende telefon fra det amerikanske finansdepartementet. De ba innstendig om at oljefondet ikke skulle selge seg ut

av de store amerikanske boligfinansierings-institusjonene. Kun kort tid etter var finanskrisen i gang da Lehman Brothers gikk overende. Den norske stat tapte 24 milliarder kroner på Oslo Børs den første dagen.





Angela Knight, Chief Executive, British Bankers' Association mente Goldman Sachs og andre banker må kutte ned bonusutbetalingene. Hvis ikke de gjør dette frivillig, kan hele næringen bli utsatt for strenge reguleringer.

– Hvordan kunne vi rammes av en så dyptgående krise uten at det ble ropt varsku? Hvordan kunne så mange økonomer ta feil? Hvorfor så man ikke utviklingstrekkene og at kjeden av begivenheter kunne få så store globale ringvirkninger? Dette er delvis også en forsknings- og vitenskapskrise i og med at vi ikke tidlig nok så faresignalene. Jeg er sikker på at det kommer til å skrives mange avhandlinger om finanskrisen. Derfor sa vi ja til Victor, da han ba om finansiering til forskningsprogrammet, sa statsråden.

Velment, men uriktig politikk

Giske pekte på viktigheten av en god dialog mellom fagmiljøene og de politiske aktørene. Ben Bernanke, USAs nåværende sentralbanksjef, har selv i en årrekke forsket på Den store depresjonen på 30-tallet. Her hjemme har kjente økonomer som Ragnar Frisch og Finn Kydland bidratt med innsikt til den økonomiske politikken opp gjennom årene.

– Men vi har også fra senere år hatt eksempler på økonomisk politikk som har vært velment, men som ikke har fungert riktig. Jeg tenker på eget parti og motkonjunkturpolitikken på 70-tallet. Men tenk også på kredittliberaliseringen på 80-tallet som ikke ble fulgt opp i

skattepolitikken, sa Giske. NHH-professor Øystein Thøgersen og sjeføkonom Harald Magnus Andreassen i First Securities hevdet begge at finanskrisen nå er over.

Finanskrisen er over

– Resesjonen er over! Kredittmarkedene er stabilisert. Aksjemarkedene er kommet opp igjen for lenge siden. Fremtiden har allikevel skjær i sjøen. Fremtiden er heterogen, sa Thøgersen, og mente med det at det vil være stor forskjell på hvordan ulike land vil komme seg ut av nedgangskonjunkturen. Ifølge Thøgersen er det de såkalte emerging markets-landene med mest orden i sysakene som kommer til å klare seg best, med Kina i spissen.

Thøgersen advarte mot at den økonomiske politikken som har vært ført kan bidra til neste overoppheting, og henviste med det til en lederartikkel i Financial Times nylig.

– Det er en reell mulighet at den hyperaktive politikken vi ser skaper neste krise. Det vi gjør er nødvendig, men det skaper sannsynligvis neste krise, sa han.

Ledigheten bekymrer

Også Harald Magnus Andreassen

Krisen over

– Jeg velger å ta et klart positivt standpunkt. Krisen er over.

Professor Øystein Thøgersen under Høstkonferansen i Oslo 18. nov. Dagens Næringsliv 19. november

Handlingsregelen

Handlingsregelen er i ferd med å bli som en strek på stranden en sommerdag - bølgene fra en enkel båt er nok til å vaske den ut. Før 2010 er avviket fra regelen så stort at selv Frp vil bruke mindre oljepenger enn regjeringen.

Professor Victor O. Norman i Dagens Næringsliv 14. november.

Arbeidstagerne må sikres

Det er arbeidstagere og ikke bedrifter som må sikres mot dårlige tider

Professor Kjell G. Salvanes i Dagens Næringsliv 13. november.

Bankdrevet utvelgelse

I uvanlig stor grad har finanskrisen skapt en situasjon der bankene bestemmer over hvilke bedrifter som får leve og vokse, og hvilke som må dø. En slik «bankdrevet» naturlig utvelgelse er ganske sikkert ugunstig, og kan i verste fall ha skapt et vrengebilde av darwinisme i selveste darwinåret.

Førsteamanuensis Lasse B. Lien i Dagens Næringsliv 19. november.

Gjeldsproblemene

– Land som levde over evne før finanskrisen, har løst gjeldsproblemene med enda mer gjeld.

Professor Øystein Thøgersen til BT 18. november.





Professor Øystein Thøgersen, sjefføkonom Harald Magnus Andreassen og førsteamanuensis Lasse Lien.

mente at de politiske tiltakene som har blitt iverksatt har vært absolutt nødvendige.

– Det har vært knust mange egg for å lage den omeletten vi nå står og steker. Vi har aldri før sett så store tiltak i finanspolitikken. Gudene må vite hvor vi hadde vært uten disse tiltakene. Bidragene fra myndighetene har vært ekstremt viktige. En takk til dem. De handlet når de måtte og som de aldri før har gjort, sa han.

Bunnen av resesjonen var i februar, ifølge Andreassen. Det som bekymrer nå er arbeidsledighetstallene.

– Hvor mange av dere har fått arbeidsledighetstrygd? Der var det en. Andre har det ikke som oss! Det er utrolig å se på lønnsinntektene til amerikanske husholdninger. Privat forbruk falt mer enn noen gang siden 40-tallet. Det tallet hadde vært forferdelig hadde det ikke vært for myndighetene.

Om Norges situasjon mener Andreassen at finanskrisen var en nødvendig korreksjon, men at vi faktisk har tjent på den internasjonale nedgangen fordi vår nettoeksport har steget. Spørsmålet nå er hvordan den økonomiske politikken skal utformes.

– Vi har fått ny diskusjon om hollandsk syke. Jeg tror det er en feil diskusjon. Vi ligger foran handlingsregelen, men ikke strukturelt, langsiktig sett høyere enn det landet kan ha over tid. Jeg mener vi skal stramme inn budsjettene de neste årene, men det er en annen diskusjon. Våre problemer på statsfinansene er minimale i forhold til de andre har. Vi er ikke en oljenasjon, vi lever ikke av oljepengene, vi sparer dem! Jeg vil ha flere i jobb og jeg vil ha en bedre skole, hovedutfordringen der er å bruke pengene bedre, ikke flere av dem, konkluderte han.

Vi er sårbare

Krise, omstilling og vekst er et femårig forsknings-, undervisnings-,

formidlings- og rådgivningsprogram i regi av NHH, SNF og AFF. Målet er å belyse finanskrisen på en slik måte at man står sterkere rustet til å kunne takle fremtidige nedgangskonjunkturer.

– Norge har klart seg forbløffende bra. Det er en kombinasjon av flaks, nasjonal egenart og politikken som har vært ført. Det er ikke sånn at vi er immune neste gang noe skjer. Hvis det kommer på et annet tidspunkt eller i en annen form kan det hende vi kommer i en annen kategori. Vi er veldig internasjonalt sårbare. 'If it ain't broke dont fix it' er et veldig bra uttrykk helt til du spør hva er grunnen til at det ikke er noe i veien med bilen min. Nemlig det at jeg sender den på service hele tiden, sa Victor D. Norman da han presenterte programmet for konferansedeltagerne.

Håper på støtte i nedgangstidene: Frykter industriidød

Ettervirkningene etter finanskrisen har kommet nærmere folk i distrikter der verfts- og aluminiumsindustrien står sterkt. På Karmøy har 400 personer mistet jobben. I noen familier står begge foreldrene uten arbeid. – Det er dramatisk to inntekter blir borte, sier Helge Larsen.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad



Bjørn Nedreaas venter på politikerne. Aluminiumsverkene trenger gode kraftavtaler for å kunne modernisere og bygge ut verkene. – Det er helt på trynet ikke å ta i bruk den nye teknologien i Norge, sier han.

– Vil du se krise i praksis, kom til Karmøy, sier distriktssekretær i Fellesforbundet, Helge Larsen. Han var hovedtillitsvalgt ved verftet Karmsund Maritime, som ble slått konkurs tidligere i år.

Skip i opplag utenfor stuevinduet

I Norge har produksjonen i industrien gått ned med 5,3 prosent fra oktober 2008 til oktober 2009. Produksjonen i metallindustrien har gått ned med 8,8 i denne perioden, ifølge SSBs produksjonsindeks.

Mange hundre familier på Karmøy har fått erfare at norsk eksportindustri er i elendig forfatning. Foreløpig har 200 personer mistet jobben på Hydro Aluminium. Nesten like mange måtte gå da verftet Karmsund Maritime gikk konkurs. I tillegg er et stort antall



Karmøys innbyggere har fått finanskrisen bokstavelig talt midt i fleisen. Rett utenfor stuevinduet ligger ni store skip i opplag, noen meter fra land i Karmsundet. I disse dager ventes ytterligere tre skip.

underleverandører berørt.

– Men du vet, du befinner deg i bibelbeltet på vestlandskysten, så folk er sterke i troen, sier en oppgitt Bjørn Nedreaas, hovedtillitsvalgt ved Hydro Aluminium Karmøy.

Aluminiumsindustrien er redd for at produksjonen skal forsvinne ut av landet. I år går Hydro Aluminium Karmøy mot sitt første underskudd på 20 år. Prisen på aluminium ligger svært lavt. Det har ført til at Hydro Aluminium Sunndal har stengt ned deler av produksjonen. Innbyggerne på Husnes i Hordaland opplever situasjonen for lokalsamfunnet som enda mer prekær, med cirka 400 ansatte i aluminiumsverket i en bygd med 2500 mennesker.

Mange regner med at epoken med aluminiumsproduksjon på Karmøy snart er over. I mars kom den planlagte nedstengingen av Søderberg-anlegget på Hydro Aluminium.

– Alle visste at Søderberg-anlegget hadde begrenset levetid. Det var ikke mulig å føre videre ut fra miljø- og teknologikrav, men vi forventet at vi kunne drive anlegget videre til det nye produksjonsanlegget K6 var oppe. Men

regjeringen klarte ikke å få i stand en kraftavtale. Uten bedre avtaler, kan ikke Hydro planlegge et nytt anlegg, sier Nedreaas.

Nærmere industridød

Hvis Hydro skal gjøre en investering på 10-12 milliarder kroner på et K6-anlegg, må rammebetingelsene være bedre enn de er i dag, mener han. Nedreaas nekter å gi opp K6. Med et nytt anlegg vil Hydro på Karmøy kunne produsere den reneste aluminiumen i verden, sier han, og det vil kunne fange opp CO₂.

– Men det ser slett ikke ut til at dette vil skje?

– Det er helt på trynet ikke å ta i bruk den nye teknologien i Norge. Verden etterspør aluminium, sier Nedreaas, og det kommer til å bli produsert i fremtiden. Spørsmålet er med hvilken teknologi og med hvilken kraft.

Nedreaas er bekymret for fremtiden. Ikke først og fremst for Karmøy, men for industrien i Norge. Hvis politikerne ikke ser at industrinedleggelsen som skjer, får dramatiske følger for fremtiden, så er det håpløst, mener han.

– Vi kan risikere å stå uten industri om 10-12 år. Jeg blir særlig bekymret når

jeg ser det som skjer på Sør-Al på Husnes og i Sunndal. Hvis vi ikke får på plass rammebetingelser er det første steg på veien mot industridøden.

Bra at de forsvinner

Professor Lars Mathiesen ved NHH tror ikke det er liv laga for aluminiumsverket på Karmøy.

– Samtidig er jo dette avhengig av hva politikerne vil gjøre. Jeg regner med at aktiviteten vil trappes ned og forsvinne ut. Hydro skyver moderniseringen på Karmøy lengre og lengre fram i tid. De forsøker å få billige kraftkontrakter, og så lenge de ikke får det, investerer de ikke.

– Det tyder bare på en ting. De har ikke selv tro på at det er lønnsomt. Hadde de trodd det, ville de ha investert i ny teknologi på Karmøy for lengst.

Mathiesen tror den tradisjonelle smelteindustrien i Norge er på vei ut.

– Det tar litt tid, men det er greit at den forsvinner.

– Er det greit?

– Ja, se på Odda, Ålvik og andre lokalsamfunn med ensidig

” De vil ha subsidier fra staten via billig kraft, kraft til konkurransedyktige priser, som de ynder å kalle det. Lars Mathiesen

næringsstruktur. De tilbyr ikke varierte jobber. Ytterst få jenter vil jobbe i denne industrien, og når verkene stadig trapper ned og førtidspensjonerer, skapes det heller ikke mange nye arbeidsplasser. Ungdommen reiser fra stedet, og når de først har reist til Oslo eller Bergen, så kommer få tilbake. Det gir dårlig grunnlag for bærekraftige bygdemiljøer, og det har vi sagt hele tiden.

1976

I 1976 trakk NHH-forskerne Terje Hansen, Lars Mathiesen og Trond Bjørndal i gang tiårets store industridebatt. Et oppslag i Bergens Tidende med tittelen «Norsk aluminium bringer milliontap» førte til stor oppstandelse. Det mange reagerte sterkt på, var teksten på avisens forside:

«Hver arbeidsplass ved Årdal og Sunndal Verk subsidiert med 75 000 kroner i fjor – samfunnsøkonomisk tap på 270 millioner kroner».

– Det ble en voldsom debatt, og industrien hylte og mente dette var feil. Klubben i Årdal skrev for eksempel i et leserbrev at de ville ha seg frabedt å bli

kategorisert sammen med bønder og fiskere. som fikk årlige subsidier over statsbudsjettet. Påstanden om at smelteindustrien var subsidiert var feil. Gunstige kraftkontrakter er ikke subsidier, mente de, forteller Mathiesen.

En må skille mellom det historiske og det fremtidsrettede, mener Mathiesen, og i 1976 påpekte de tre forskerne at en ved investeringer i nye anlegg måtte gjøre kalkyler basert på *framtidige* kraftpriser.

– Vi kom til at moderniseringene slett ikke ville være samfunnsøkonomisk lønnsomme. Talleksemplet var ment som en illustrasjon av den økonomiske betydningen av vårt resonnement med hensyn til modernisering, ikke som en påstand om dagens praksis basert på tidligere inngåtte kontrakter. Forsideoppslaget sto for BTs regning.

A/S Noe Annet

– Vi ble kritisert for at vi ikke hadde alternative sysselsettingsmuligheter, men vi anså ikke det for å være vår oppgave. Men vi framsatte et forslag. Heller enn å måtte bruke opp kraften på ulønnsom smelting i henhold til de langsiktige kontraktene, burde myndighetene tillate at bedriftene solgte kraften tilbake til nettet - til høyere priser enn det salg av smelteprodukter kunne innbringe - og at deler av denne inntekten gikk inn i et næringsfond til etablering av alternative arbeidsplasser



«Hver arbeidsplass ved Årdal og Sunndal Verk subsidiert med 75 000 kroner i fjor – samfunnsøkonomisk tap på 270 millioner kroner», skrev NHH-forskerne Terje Hansen, Lars Mathiesen og Trond Bjørndal i en kronikk i BT i 1976. Industrien raste etter oppslaget.

på disse stedene.

Smelteverksindustrien ble i flere tiår sett på som lokomotivet i norsk økonomi, og ingen hadde stilt spørsmål ved denne sannheten, mener Mathiesen. Mange tenkte at vannkraftutbyggingen nærmest var en utømmelig ressurs, men så kom de første naturvernaksjonene mot utbygging. En ble for fullt klar over at videre utbygging ville koste samfunnet mye, også i form av naturødeleggelser. Kostnadene på elektrisitet var forventet å stige mye i årene framover.

– Vi var kanskje noen av de første som tenkte på konsekvensene av dette for industrien.



Professor Lars Mathiesen.





” Den gang var det få som hadde motforestillinger mot fortsatt *favorisering av lokomotivene*. I dag er det nok flere som vil bort fra dette regimet. Men bedriftene og deres foreninger fortsetter utpressingsspeillet. Lars Mathiesen

På Vestlandet slo analysene ned som en bombe. Det er her verkene ligger, og de er svært viktige for mange lokalsamfunn.

– Regnet du med at dette ville skape så stor debatt?

– Nei, vi hadde ikke tenkt at det skulle skape så store bruduljer. Alle tolket oss dit hen at vi gikk i strupen på ÅSV og Elkem, men det var ikke det vi gjorde. Vi ville ha industridepartementet og politikerne på banen. Det var jo de som bestemte kraftprisene og andre viktige rammebetingelser for denne industrien, sier professor Lars Mathiesen.

– Noen mener Norge kan bygge verdens mest miljøvennlige aluminiumsverk, og at det er helt vanvittig ikke å ta i bruk den nye teknologien i Norge?

– Ja hvorfor bygger ikke Hydro et slikt verk? spør Mathiesen retorisk. Ingen vil nekte Hydro å gjøre det, men Hydro finner det ikke regningssvarende. De vil ha subsidier fra staten via billig kraft - kraft til konkurransedyktige priser, som de ynder å kalle det – og garanti for fritak for CO₂-avgifter, eventuelt gratis kvoter – fordi produsenter i U-land har slike fritak. Med subsidier på kraft og fritak for utslippskostnader vil de få så store kostnadsbesparelser at et nytt, moderne verk kan bli bedriftsøkonomisk lønnsomt.

Problemstillingen er den samme som rundt 1980. Bedriften innser at modernisering ikke er regningssvarende uten tilskudd og presser sentrale myndigheter via alle kanaler.

– Den gang var det få som hadde motforestillinger mot fortsatt favorisering av lokomotivene. I dag er det nok flere som vil bort fra dette regimet. Men bedriftene og deres foreninger fortsetter utpressingsspeillet. Den alt mangeårige kampen innenfor Arbeiderpartiet for å reetablere et industrikraftregime illustrerer dette poenget, hevder Mathiesen.

Fra Hydro til verftet

Ikke langt fra aluminiumsverket på Karmøy, lå det som for kort tid

tilbake var et levedyktig skipsverft, Karmsund Maritime Service. Verftet slo seg selv konkurs etter at et rederi i Singapore kansellerte en kontrakt på to ankerhåndteringsfartøy, en kontrakt verdt mer enn 1,2 milliarder kroner.

Helge Larsen, tidligere klubbleder ved Karmsund Maritime Service, er ikke tvil om at skipsbyggingsindustrien blir svært hardt rammet i løpet av de neste to-tre årene.

– Du trenger ikke være atomforsker for å se det, sier han oppgitt. Han mener regjeringen har vært passive tilskuere til det som skjer i industrien.

Mange av verftene som nå sliter, fikk smellen samtidig med Karmsund. Larsen deltok på et verftsindustrimøte i 2008, og han så at det ville gå galt.

– Rederne og verftene hadde levd altfor høyt. Det var en massiv innførsel av utenlandsk arbeidskraft på verft over hele landet.

Fagforeningen ville at myndighetene skulle reagert raskere. Larsen argumenterte for bedre rammebetingelser. Det var nødvendig med krisepakke, og de ville være med å påvirke betingelsene.

– Karmøy var kjemperammet, sier Larsen. Familier ble rammet, noen hadde mor som var ansatt på Hydro og far på KMS, klart det blir dramatisk. Og det er mange underleverandører. Dette kunne bety slutten for et lite cateringselskap, for eksempel. To inntekter borte. Du trenger ikke si mer om det. Nå er jo også planene om det



Hovedtillitsvalgt Helge Larsen måtte i vår se 200 kolleger miste jobben ved verftet Karmsund Maritime på Karmøy. Redere kansellerte bestillinger, og verftet måtte slå seg konkurs.



Wenche Nistad, administrerende direktør i GIEK og siviløkonom fra NHH, vil utvide GIEKs mandat slik at de også kan gi garantier for bygging av vindmøller til havs.
Foto: Siv Dolmen.

” Vi tar samme betaling som bankene for det vi gjør. Å si at vi gir støtte og *subsidi*er er ikke riktig, mener jeg.
Wenche Nistad

nye anlegget K6 på Hydro skrinlagt.
– Hva tror du om verftsindustrien i Norge?

– Det er mange som ikke trenger å sove godt om natten de neste årene. En ting er helt sikkert; det blir veldig tøft. Hvis ikke verftene får noe å jobbe med, forsvinner de. Det er virkelig noe å bekymre seg for. Da forsvinner også kompetansen ut av landet.

Helge Larsen mener ny, miljøvennlig teknologi, som vindmøller, er en vei å komme seg gjennom krisen på. vindmøllene må ut på havet, mener han, og dette må vi få større fart på og her kan verftene delta.

Garantier på kommersielle vilkår

Larsens forslag om å satse på bygging av vindmøller blir støttet av Garantiinstituttet for eksportkreditt (GIEK), som stiller garantier i forbindelse med norsk eksport og investeringer i utlandet. Garantiinstituttet har lansert et forslag om å utvide sitt mandat slik at de også kan inkludere norske debitorer når de er på norsk sektor, noe de ikke

har lov til i dag
– Vindmøller til havs ett eksempel. Men det kan også være installasjoner på havbunnen. Dette kunne bidra til å dra i gang aktiviteter på norsk sektor generelt, sier administrerende direktør, Wenche Nistad.

Tall fra GIEK viser kraftig økning i utnyttelsen av rammen for *Alminnelig garantiordning*. Første halvår 2009 hadde instituttet utnyttet 56,2 milliarder kroner av rammen på 80 milliarder. Rammeutnyttelsen på samme tid i fjor var 37,8 milliarder kroner.

Dette er ikke støttetiltak og milde gaver til bedrifter som ikke er liv laga, mener Nistad, som understreker at garantiinstituttet jobber etter kommersielle mål.

– Vi tar samme betaling som bankene for det vi gjør. Å si at vi gir støtte og subsidier er ikke riktig, mener jeg. Vi er med på å stille garantier for finansiering av et skip, for eksempel, og da tar vi betaling på samme vilkår som banken

og tar lik risiko som banken. På den måten mener jeg vi ikke direkte subsidierer. Et eventuelt element av subsidier ligger i at vi har stor kapasitet, men vi har jo tatt betalt for de vi gjør. Det er ikke noen milde gaver. Det blir tøft for eksportnæringen å klare seg en tid framover. Det vil bli strammere, mener Nistad, fordi andre land har opplevd større nedgangskonjunkturer, og når du skal selge inn i et marked som krymper, er det vanskelig.

– Vi har små økonomiske problemer i Norge sammenliknet med andre land. Vi skal hjelpe når det er kommersielt forsvarlig. Det er GIEKs ledetråd, sier Wenche Nistad, om du også møter i kandidatprofilen på side 42.



Trenger bedre styrever i krisetid

Norske styrever må komme tettere på ledelsen, skaffe seg bredere kompetanse og vurdere bonusordningene, mener Statoils styreleder, Svein Rennemo.

Tekst: Eivind Senneset



Bakteppet for finanskrisen er velkjent. Krisen ble drevet frem av for høy gjeld og for rask innovasjon i finansielle instrumenter. Både reguleringene og risikostyringen i finansnæringen feilet. Boblen sprakk, finanssystemet kollapset og førte til et historisk fall i økonomisk aktivitet.

– For norske forbrukere er finanskrisen i stor grad et UFO-fenomen. Alle har hørt om den, men veldig få har sett den. For oss som jobber med profesjonell virksomhetsledelse, reiser den imidlertid noen fundamentale spørsmål,

sier Svein Rennemo (bilde). Den tidligere konsernsjefen for Petroleum Geo-Services ASA er i dag styreleder i Statoil. Han snakket om styrearbeid i finanskrisetider da AFF og advokatfirmaet Thommessen arrangerte styre- og lederkonferanse for sjette gang i begynnelsen av november.

Internasjonalt har krisen ført til en diskusjon om styrets og styremedlemmenes uavhengighet, kompetanse, organisering og bonuser.

– Finanskrisen understreker behovet for en forbedringsagenda også for norske styrever, sier Rennemo.

Mer uavhengighet, mindre bonus

Det slående raske omslaget fra komfortabel vekst til bratt nedoverbakke påvirker også våre holdninger til markedet og dets ledere. En ny undersøkelse viser at tre av fire europeere mener at næringslivsledere er både overbetalte og uetiske.

– Internasjonalt mener folk flest at finanskrisen viser at eksessene i næringslivet har gått for langt. Denne

sterke svikten i tillit er en av de største utfordringene for styrever og ledelse. Vi ser også en langt bredere støtte for statlige inngrep enn tidligere, sier Rennemo.

Spørsmålene som blir diskutert på bakgrunn av denne nye styrehverdagen, dreier seg blant annet om uavhengighet. Mens det her til lands hersker stor enighet om at konsernsjefens og styreleders roller er vidt forskjellige, er situasjonen annerledes andre steder, særlig i USA og Storbritannia, mener Rennemo.

En undersøkelse foretatt av Business Week konkluderte nylig med at kun 16 prosent av amerikanske styreledere var reelt uavhengige av ledelsen. Debatten i USA har blant annet resultert i et lovforslag om at en del av styret skal jobbe dedikert med risikostyring. Hovedtyngden av de endringene som diskuteres i lys av finanskrisen, handler likevel om kompensasjon og insitamenter. Det utarbeides nå nye regler for dette i svært mange land.

– Fellestrekket er en aggressiv

” Internasjonalt mener folk flest at finanskrisen viser at eksessene i næringslivet har gått for langt. Denne sterke svikten i tillit er en av de største utfordringene for styrer og ledelse. Svein Rennemo

begrensning av bonuser, sier Rennemo.

Firepunktsplan

Akkurat som lottomillionærer er ikke norske styreverter som andre. Svein Rennemo henviser til en internasjonal undersøkelse som viser at norske styreverter er på topp i kvinneandel og relevant industrikompetanse. Norske styreverter er yngre enn gjennomsnittet i Europa og sitter relativt kort tid sammenlignet med sine kontinentale kolleger. Likevel mener Rennemo at også norske styreverter bør benytte anledningen til å bli enda bedre. Han skisserer fire punkter der han mener det er rom for forbedring.

- Styret og ledelsen har hver sine roller, men de har også en felles agenda om å gjøre det som er best for bedriften. I krisetider er det ekstra viktig for styret å komme tettere på ledelsen, få til en aktiv dialog, slik at ledelsen får utnyttet den erfaring som et profesjonelt styre besitter, sier Rennemo.

Også kompetanseøkning og -bredning er vesentlige stikkord. Blant annet tror han at det er viktig med en forbedret strøm av informasjon og fakta til styrene, og at bedriftsstyrene er tjent med et større mangfold.

- Men vi kan ikke ha et flagg som sier at det er bra med mangfold for mangfoldets skyld. Det er det relevante mangfoldet for

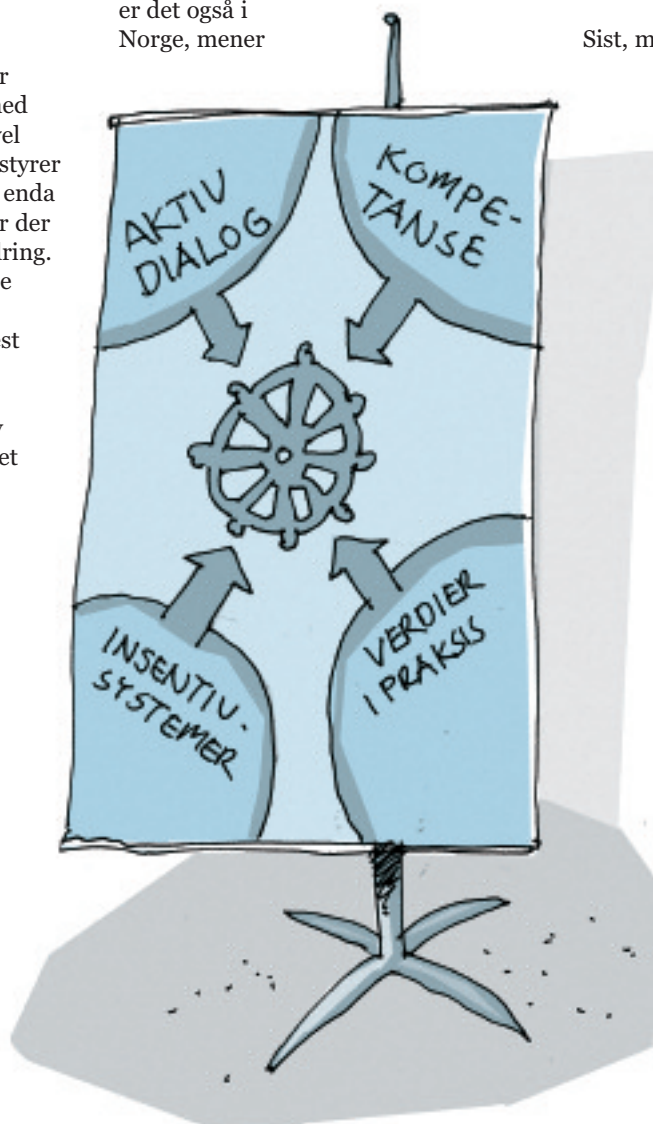
bedriften vi er på jakt etter. Punkt tre på agendaen er verdier i praksis. Forskjellige internasjonale selskaper har gjerne relativt like etiske retningslinjer, såkalt Code of Conduct, men i den praktiske håndteringen av disse verdiene begynner ulikhetene å melde seg. Slik er det også i Norge, mener

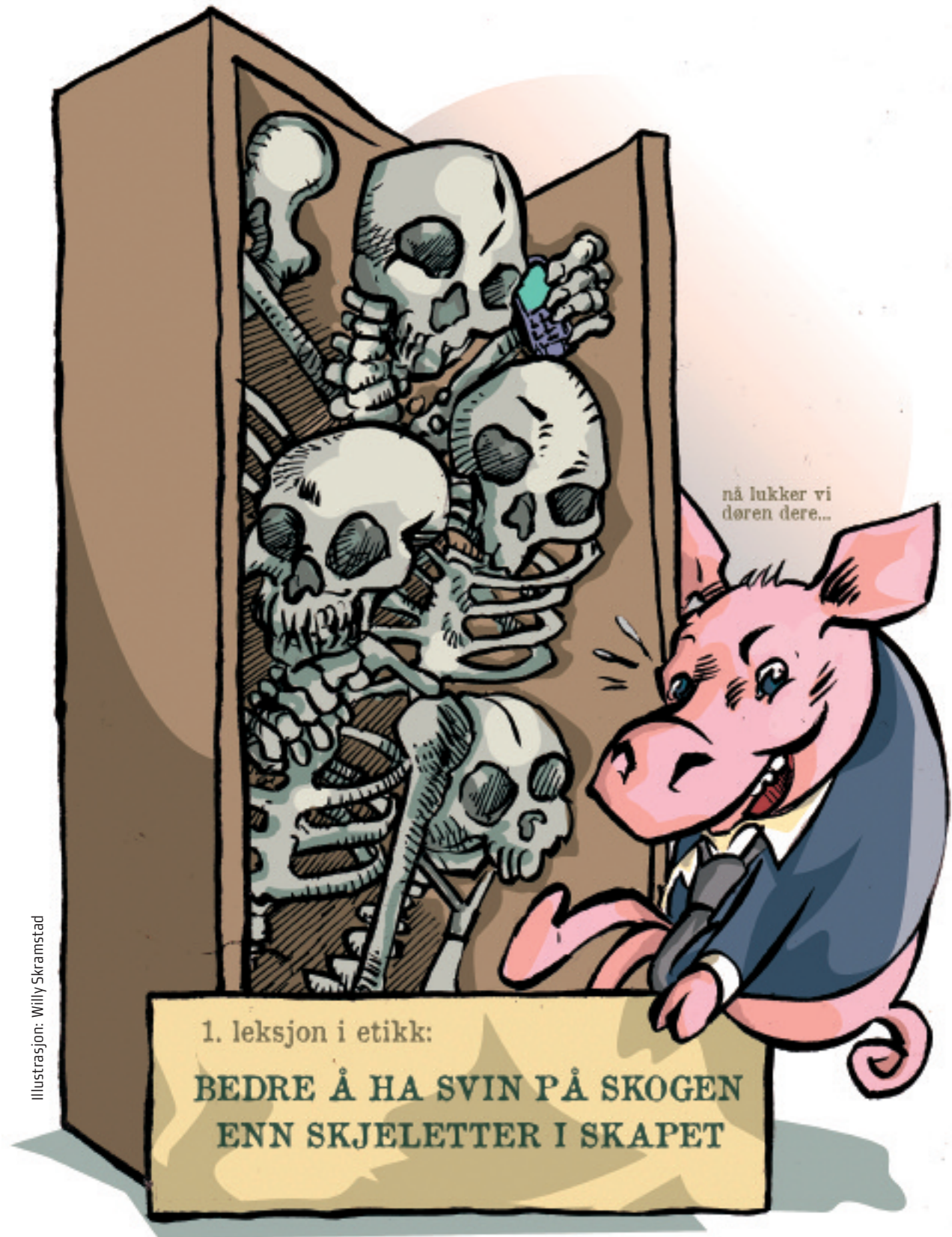
Rennemo.

- Hva gjelder opptreden i korrupsjonsbefengte områder, er det mye naivitet og passivitet også hos norske selskaper. Kontinuerlig fokus fra toppen og sterk vektlegging av opplæring er viktig for å få rett praksis.

Sist, men ikke minst var det dette med bonuser og insentivsystemer for ledere. Svein Rennemo mener at man har ett og annet å ta tak i med hensyn til kompensasjonsmodellene også her på berget. Han etterlyser blant annet en bedre balanse mellom risiko og belønning:

- De topplederne vi helst vil ha, gjør neppe en bedre jobb selv om vi legger en million ekstra i potten. Men med millionen knyttet til strategiske mål gjør de en annen jobb. Da er det viktig å se avlønning også i sammenheng med risikostyring.





” Å introdusere etikkkompetanse og å ta etikk på alvor i organisasjonen innebærer å håndtere *moralske problemer* som det de er, uten å forsøke å underlegge dem, eller transformere dem til, tekniske eller økonomiske problemer. Lars Jacob Tynes Pedersen

Etikkompetanse: Retorikk eller realitet



Lars Jacob Tynes Pedersen,
Postdoktor, NHH

Den vanskelige polyfonien

I det moderne informasjonssamfunnet har effektiv og kontrollert PR- og informasjonsarbeid blitt nøkkelen til å styre organisasjonens identitet og merkenavn, og CSR-arbeid og PR-arbeid er svært ofte integrerte og vanskelige å atskille (jfr. Porter og Kramers (2002) begrep *strategisk filantropi*). Også internt i organisasjonen benyttes verdidokumenter, etiske retningslinjer og lignende institusjoner for å skape en enhetlig kultur, styre atferd i tråd med bedriftens verdier og ideelt sett også skape samsvar mellom organisasjonens og organisasjonsmedlemmenes verdier (jfr. begrepet *value alignment*, se f.eks. Rubino 1998). I så måte forsøker organisasjonen å oppnå *monofoni*, eller enstemmighet, i den interne og eksterne organisatoriske diskursen. Avvikende eller kritiske røster motvirker monofonien og kan således i organisasjonens øyne undergrave sosialisering- og kulturbyggingsarbeidet.

Mens monofonien kan være effektiv i forhold til organisasjonens gitte målsetninger er den problematisk på en rekke måter. Viktigste i denne sammenheng er at monofoni undergraver grunnvilkårene for etisk refleksjon og dialog. Det etiske perspektivet er i seg selv polyfont, eller flerstemmig, ved at vi i etikken alltid forsøker å (1) identifisere ulike impliserte parter, (2) vurdere deres interesser og hvordan de påvirkes av

våre handlinger og (3) tillegge stemmen deres vekt i vurderingen vår. I den etiske refleksjonen gir vi altså alle impliserte parter *en stemme*, enten ved at de selv får komme til orde eller ved at vi forsøker – empatisk eller på bakgrunn av informasjon – å utlede hvordan de påvirkes av handlingene våre. Et eksempel på en interesse som gis en «virtuell» stemme er *fremtidige generasjoner*, som nærmest alltid tas inn i vurderingen når vi for eksempel står overfor beslutninger med økologiske dimensjoner. Den absolutte organisatoriske monofonien finnes kanskje bare i teorien, men organisasjoner kan fortrenge en rekke viktige, og kanskje oftest de minst innflytelsesrike, stemmer ved å sikte mot en enhetlig, monolittisk diskurs.

Polyfonien som følger med økt vektlegging av etikk er gunstig for håndtering av komplekse sosiale problemer fordi den gir et rikt tilfang av perspektiver. Samtidig skaper den vanskeligheter for organisasjonen ved at den stimulerer til divergerende tenkning og dermed kan høyne konfliktnivået så vel som å gjøre beslutningsprosessene mer komplekse og langvarige. På den ene siden kan dette medføre at beslutningene blir bedre og at organisasjonsmedlemmene føler eierskap til og identifiserer seg med organisasjonens praksis. På den andre siden mister organisasjonen potensielt kontroll over diskursen i organisasjonen og dermed muligheten til å styre både intern kulturbygging og

til å ta beslutninger motstandslost. I den polyfone organisasjonen er alle stemmer valide (jfr. Bakhtin 2003) og det ligger følgelig en fordring på organisasjonen for å ta dem på alvor. Evne til å håndtere flerstemmighet og tvetydighet blir således et nøkkelmoment for organisasjoner som ønsker å integrere etiske perspektiver i sin problemløsnings- og beslutningspraksis.

Beslutningsdimensjoner i konflikt

En annen – men relatert – utfordring i forhold til å vektlegge etikk på andre måter enn som retorisk verktøy er knyttet til problemet med å håndtere flere beslutningsdimensjoner samtidig. Som diskutert ovenfor har komplekse sosiale problemer minst fire dimensjoner – den teknisk-vitenskapelige, den sosiale, den eksistensielle og den systemiske. Problemet med disse er at relevante egenskaper ved et problem langs enhver av disse dimensjonene ikke nødvendigvis er direkte sammenlignbare – de er *verdi-inkommensurable* i den forstand at de kan ikke måles og sammenlignes langs samme verdiskala (Raz 1986). Et enkelt eksempel er konflikten mellom økonomisk vekst gjennom industriell virksomhet og beskyttelse av biodiversitet. Begge disse representerer en verdi; men *kvalitativt forskjellige* verdier som ikke kan sammenlignes med hverandre (selv om man forsøker å ta høyde for økologiske verdier i økonomiske verdier ved å tilordne dem





priser eller nytteenheter). I den grad man håndterer problemstillinger med økonomiske, økologiske og sosiale implikasjoner (jfr. *triple bottom* line-logikken i CSR, se f.eks. Elkington 1998) ved å fremstille økologiske og sosiale dimensjoner i økonomiske termer er det en fare for at man fortrenger det som er essensielt ved de økologiske og sosiale dimensjonene, og at man heller vektlegger de sidene ved dem som kan konseptualiseres økonomisk.

Organisasjoners tilbøyelighet til å fortolke eksistensielle, sosiale og økologiske problemer i et teknisk lys betegnes ofte teknosentrismens feilslutning (*the fallacy of technocentrism*, jfr. Ims og Zsolnai 2006), og må sees i sammenheng med vår tids vektlegging av tekniskvitenskapelige løsninger på ethvert problem. Imidlertid kan en teknisk forståelse av komplekse sosiale problemer medføre at man ignorerer vesentlige moralske implikasjoner gjennom å vektlegge de trekkene ved problemet som er mest fremtredende i et teknisk perspektiv (Ims 2006, Pedersen 2008b). Når Bangladesh-saken skulle håndteres i Telenor ble en ingeniør satt til å lede arbeidet med de etiske problemstillingene, hvor de systemmessige og formelle aspektene ved bedriftens HMS og verdikjede skulle vektlegges (Haugnes og Lynum 2008b). I mediene var både Telenordirektør Baksaas og styreleder Norvik konsekvente på å svare på spørsmål om Bangladesh-saken med referanse til *systemene, leverandørene og (verdi-)kjeden*. Retorikken var tidvis i stor grad preget av forklaringsmodeller som baserte seg på at inadekvate systemer og manglende kontrollrutiner var årsaken til skandalene i Bangladesh. «Vi trodde at våre standarder for arbeidsmiljø ville bli etterlevd av våre leverandører. Vi var naive», skrev Baksaas (2008: 3) selv i en kommentar i Dagens Næringsliv, og man kan reise spørsmål ved hvorvidt Telenors systemer er adekvate dersom de begrenser seg til en forventning om at organisasjonens HMS-standarder uten videre brer seg i verdikjeden. Med makt følger ansvar, og når et selskap av Telenors kaliber går inn i problemmarkeder forventes at det reises fundamentale spørsmål om

virksomhetens moralske implikasjoner og at det følgelig legges ekstra vekt på grundige forundersøkelser og kontinuerlig oppfølging av sårbare interessenter i markedet.

Et annet eksempel på bedriftsretorikk hvor problemer med klare moralske implikasjoner gjøres om til tekniske utfordringer er StatoilHydros prosjekt med utvinning av oljesand i Canada, som har vekket voldsomme reaksjoner på grunn av de omfattende miljøkonsekvensene forbundet med denne typen produksjon. Konsernsjef Helge Lund argumenterte for praksisen med referanse til at StatoilHydro kunne vinne ut oljesanden med den mest effektive teknologien, og at de dermed var bedre rustet enn andre aktører (Løvås 2008). For det første manøvrerer Lund her bort fra det fundamentale spørsmålet, nemlig om oljesandproduksjon er en praksis StatoilHydro burde utføre i det hele tatt, på bakgrunn av andre begrunnelser enn at det kan gjøres profitabelt. Ved hjelp av fordelaktig sammenligning vis-à-vis konkurrentene fremhever han heller at selskapet er «best i klassen» når det gjelder teknologi. Videre dreide StatoilHydro den eksterne kommunikasjonen sin i retning konkrete teknologiske tilnærminger som CO₂-fangst, energieffektivisering og minimalisering av utslipp (Lund 2008), hvilket forsterker fortrengheten av det fundamentale spørsmålet og samtidig fremhever det positive arbeidet StatoilHydro gjør i forhold til å opptre ansvarlig i forhold til miljøutfordringene i den konkrete saken. Dette grepet muliggjør altså å flytte fokus fra de potensielt kritikkverdige forholdene knyttet til StatoilHydros virksomhet og over til de aspektene ved selskapets handlinger som reflekterer mer fordelaktig på dets *ethos*.

Å introdusere etikkkompetanse og å ta etikk på alvor i organisasjonen innebærer altså å håndtere moralske problemer *som det de er*, uten å forsøke å underlegge dem, eller transformere dem til, tekniske eller økonomiske problemer. Dette innebærer blant annet å uttrykke dem ved hjelp av et velegnet vokabular som fremhever de vesentlige moralske egenskapene ved problemet (se f.eks. Kekes 1989). Videre innebærer

det en erkennelse av at moralske problemer ikke kan håndteres tilfredsstillende ved hjelp av ensidig økonomisk rasjonalitet (se f.eks. Vetlesen og Henriksen 2003), og at man følgelig må se på økonomiske og moralske beslutningselementer som kvalitativt forskjellige. Å erkjenne at beslutningsprosessen inkluderer ikke-sammenlignbare dimensjoner kan være med på å tydeliggjøre at organisasjonens beslutninger innebærer verdimessige veivalg som er mer fundamentale enn valget mellom ulike aktiviteter som gir ulik kontantstrøm. I vurderingen av hvorvidt en organisasjon skal igangsette og gjennomføre en aktivitet må beslutningen som tas kunne forsvares mer enn bare økonomisk, og en organisasjon som *ex ante* forsvarer aktiviteter som etter all sannsynlighet vil medføre omfattende, negative implikasjoner med referanse til den økonomiske verdien det har for selskapet kan ikke sies å ta ansvar i etisk forstand.

Avslutning

Hvorvidt næringslivets etterspørsel etter etikkkompetanse er uttrykk for et genuint ønske om å utvikle sin virksomhet i ansvarlig retning eller et retorisk spill for galleriet er et empirisk spørsmål dette kapitlet ikke tar mål av seg å besvare. Imidlertid har det i det foregående blitt pekt på en rekke karakteristika ved det etiske perspektiv som illustrerer hvorfor og hvordan det kan by på store utfordringer for profittsøkende organisasjoner å ta etikk på alvor i sin virksomhet. Å introdusere etikkkompetanse i organisasjonen og la den spille en sentral rolle kan som diskutert være en ubehagelig opplevelse for enhver organisasjon (jfr. Brinkmann 2008). Som Telenor, StatoilHydro, Terra og en lang rekke andre norske bedrifter har opplevd de siste årene kan det imidlertid være grunn til å anta at det er et nødvendig ubehag som kan forebygges langt større og mer alvorlige problemer.

Artikkelen «Etikkkompetanse: retorikk, realitet eller konformitet» kan leses i sin helhet den nylig utgitte boka «Retorikk, etikk og næringsliv», Odd Nordhaug og Hans-Ivar Kristiansen (red.), Forlag 1, Oslo 2009.

Fra bitte liten til global aktør

Fra et utgangspunkt som statlig monopolbedrift i et bitte lite marked har Telenor på mindre enn 20 år blitt Norges nest største selskap og en markant global aktør innen mobiltelefoni. Da kan det være vanskelig å finne balansen mellom selskapsstyring og samfunnsansvar, mener Karin Thorburn, finansprofessor ved NHH.

Tekst: Hallvard Lyssand og Sigrid Folkestad Foto: Hallvard Lyssand

For knappe 20 år siden var Telenor en statseid monopolbedrift som holdt seg trygt innenfor Norges grenser under navnet Televerket. I dag er selskapet verdens sjette største mobiloperatør med 172 millioner abonnenter i 14 land og 40.000 ansatte, og er i gang med satsing i gigantmarkedet India.

Hvilke utfordringer har selskapet møtt på veien og hvilke utfordringer er i vente? Hvilken rolle spiller Telenor i land der de etablerer seg, og hvilken rolle spiller selskapet i norsk økonomi? Disse og andre spørsmål var sentrale da NHH og Telenor med arrangerte det årlige NHH Forum 2009 fredag.

Fra rasjonerte fastlinjer til mobilitet

Jon Fredrik Baksaas ble konsernsjef i 2002, men har vært i selskapet siden 1989. Dermed har han førstehåndskunnskap om utviklingen fra selskapet ble fristilt fra regjeringens styringsrett i 1992, ble aksjeselskap, skiftet navn (1995) og begynte en

omstilling og etter hvert kraftig vekst.

– Mobilitet begynte å ta av for alvor i 1993, med håndholdte mobiltelefoner. Og Telenor kastet seg straks på bølgen, fastslo Baksaas.

Selskapets satsning i utlandet begynte relativt umiddelbart med oppkjøp av eierposter i selskaper i Russland (1992 og 1994) og i Ungarn (1993).

– En del av grunnlaget for satsningen var en oppfatning om at mobiltelefonen ikke kom til å bli en luksusvare, men tvert om noe alle kom til å ha på sikt, fortalte Baksaas.

Ut fra en slik tankegang var det naturlig å lete etter posisjoner i fremvoksende markeder med mange mennesker. Telenor så mot Asia, og investerte i 1996 i



Om Telenors India-satsing blir vellykket vil selskapet totalt ha et kundepotensial på 1,8 milliarder mennesker, sa konsernsjef Jon Fredrik Baksaas.



Professor Karin S. Thorburn fra Institutt for foretaksøkonomi ved NHH konstaterer at det kan være vanskelig å finne balansen mellom corporate governance, altså maksimering av et selskaps verdi på vegner av eierne, og samfunnsansvar. Hun har blant annet utført studier som viser at amerikanske selskaper som varslet om markante kutt i utslipp av drivhusgasser også opplevde markante fall i aksjeverdiene.

selskapet Grameen Phone i Bangladesh, et land som i dag har cirka 156 mill. innbyggere. Baksaaas kunne konstatere at Bangladesh har blitt viktig for konsernets vekst, og la til at enkelte i Telenor spådde at det ville gå den veien alt for 10 år siden.

Sterk vekst

I år 2000 ble Telenor børsnotert. – Det var et viktig skritt for selskapet, men det skjedde midt i en svært tung periode på børsen, og jeg er glad for at politikere og aksjeeiere holdt ut og gjennomførte prosessen, sa Baksaaas. I år 2000 hadde Telenor 15 millioner kunder. Per tredje kvartal 2009 var tallet steget til 172 millioner kunder i 14 land i Europa og Asia, inkludert folkerike stater som Russland, Pakistan, Malaysia og altså Bangladesh.

Målt i antall abonnenter er Telenor planetens sjette største mobiloperatør. – Det syns vi er ganske ok med tanke på at Telenor har et potensial på fire mill abonnenter i hjemmemarkedet, konstaterte Baksaaas, og minnet om at den største operatøren er China Mobile.

Telenor har allerede etablert seg i Pakistan, Bangladesh, Thailand og Malaysia, og er i gang med satsing i India gjennom selskapet Uninor. Kina er ikke et aktuelt marked for Telenor, blant annet på grunn av reguleringer og

konsesjonsforhold. Derimot er selskapet allerede på vei inn i verdens nest mest folkerike land, India. Om India-satsingen lykkes, vil kundepotensialet til Telenor totalt være på 1,8 milliarder mennesker.

Baksaaas understreker likevel at denne typen satsinger krever tunge investeringer før en tjener penger. Han la til at Telenor fikk kjenne resesjonen, blant annet ved at India-planene ble presentert midt i nedgangsperioden, men at tilliten er på vei tilbake og at pilene peker oppover. Han underbygget påstanden med å minne om et resultat i tredje kvartal på 5,69 mrd kroner før skatt.

Advokatregninger

Telenors globale satsing har likevel ikke bare vært preget av solskinn. Ett eksempel er krangelen med russiske Alfagruppen om det russiske mobilselskapet VimpelCom og det ukrainske mobilselskapet Kryvistar. Etter flere års krangel ble Telenor og Alfagruppens telekomselskap Altimo i oktober enige om å slå sammen eierandelene sine i VimpelCom og Kryvistar, og opprette et nytt selskap. VimpelCom Ltd. blir registrert på Bermuda, får hovedkontor i Nederland via et holdingselskap og skal noteres på NYSE.

Kritikerne har påpekt at Bermuda har et

rykte som skatteparadis, og at heller ikke Nederland nødvendigvis sitter fremst i åpenhetsklassen.

– Russerne ville i utgangspunktet til Kypros. Vi ville basere selskapet i USA. Det måtte et kompromiss til. Dette er en stor operasjon. Bare prøv å forestille dere advokatregningene, sa Baksaaas.

Heller ikke Bangladesh-satsingen har vært smertefri. Telenor har for eksempel kranglet om kontrollen over mobilselskapet Grameen Phone med sin samarbeidspartner i etableringen av selskapet, fredsprisvinner Muhammad Yunus.

I 2008 ble det dessuten avslørt dødsfall som følge av dårlige arbeidsforhold og bruk av barnarbeid hos Grameen Phones underleverandører. Kritikken mot Telenor var massiv fra flere hold, og ble en kraftig vekker for selskapet.

Aksjeprisen faller!

Professor Karin S. Thorburn fra Institutt for foretaksøkonomi ved NHH konstaterer at det kan være vanskelig å finne balansen mellom maksimering av et selskaps verdi på vegne av eierne, og samfunnsansvar. Hun har blant annet utført studier som viser at amerikanske selskaper som varslet om markante kutt i utslipp av drivhusgasser også opplevde markante fall i aksjeverdiene.



Yuhammad Yunus, grunnleggeren av mikrokredittinstitusjonen Grameen Bank. FOTO: www.grameenamerica.com

– When does corporate social responsibility turn into philanthropy, spurte Thorburn.

I et forskningsprosjekt som Thorburn og Karen Fisher-Vanden gjennomførte, fant de at aksjeprisene faller når amerikanske selskaper går med på avtaler om betydelig reduksjon av utslipp av klimagasser. Nedgang i markedsverdi impliserer at avgjørelsen om å kutte utslipp kommer i konflikt med aksjeeiernes interesser og dermed også direktørenes moralske plikt, eller lojalitet, overfor eierne.

Karen Thorburn mener at det er behov for regulering dersom en skal nå målet om reduksjon i utslipp av klimagasser. Selskapene gjør ikke en frivillig, samfunnsansvarlig innsats:

«Indeed, greenhouse gas emissions, like most other pollutants, seem to constitute a classic example of an externality, where the overall cost to society is not internalised by the individual corporation. In light of such market failure, federal regulation is a viable way to achieve a broad reduction of greenhouse gas emissions. It is high time for the U.S. federal government to face the facts and take real measures to seriously fight global warming» (www.voxeu.org).

” *Grameen Phone er den største private arbeidsgiveren i Bangladesh, det største selskapet på børsen og den største skattebetaleren. Relativt sett er selskapet langt viktigere for økonomien i Bangladesh enn Telenor er for økonomien i Norge.* Jon Fredrik Baksaas

Koder utviklet etter hvert

Konsernsjef Baksaas fastslo at koder for oppførsel og atferd har kommet til etter hvert som Telenor har ekspandert, og at det har vært nødvendig. Han påpekte videre at telekommunikasjonsselskap bidrar til å bygge moderne samfunn og bidrar til økonomisk vekst.

– Grameen Phone er den største private arbeidsgiveren i Bangladesh, det største selskapet på børsen og den største skattebetaleren. Relativt sett er selskapet langt viktigere for økonomien i Bangladesh enn Telenor er for økonomien i Norge, hevdet Baksaas.

Han avsluttet med å konstatere at bransjen har opplevd fenomenal vekst på grunn av kundetilvekst, men at det ikke blir anledning til å slappe av i et marked der det må skapes nye tjenester kontinuerlig.

Professor Victor D. Norman mener at andre selskaper kan lære både av oppbyggingen av et stort kunnskapsmiljø og Telenors utenlandssatsing, inkludert satsingen i India, uavhengig av hvordan den faktisk ender.

Norman stilte spørsmålet «kan økonomisk teori forklare utviklingen til Telenor?»

– De som studerte selskapet for 20 år siden ville neppe ha trodd at det ville gå som det har gått. Selskapet hadde gode ingeniører, men manglet både

kunderelasjoner og global erfaring, sa Norman.

Han pekte på selskapets vilje til å «kannibalisere» på sin eksisterende virksomhet som en sentral faktor for utviklingen.

– Fasttelefonlinjene i Norge var relativt få, trafikkvolumet var lite og tjenestespekteret var smalt. I forhold til selskap i andre land hadde Telenor liten grunn til å kjempe for å forsvare gamle systemer, og samtidig hadde de solid teknisk kompetanse. Dermed kunne selskapet komme i gang tidlig og kompetent med endringer, sa Norman.

Professoren hevdet at strategien til Telenor er som hentet fra en lærebok i «new New International Economics,» og at selskapets utvikling var vanskelig å forutse, men lett å forstå retrospektivt.

– Er så Telenor viktig for verden? Ja, svært viktig. Viktigere enn alle andre norske grep for å skape utvikling, svarte Norman på sitt eget spørsmål. Telenor går inn i fremvoksende markeder og bygger infrastruktur. Utviklingsland trenger ikke å ta alle stegene vi har tatt på veien mot økonomisk utvikling. De kan hoppe rett fra det som i en del tilfeller er steinladeren til moderne tid. I en slik sammenheng er Telenors bidrag viktig, sa Norman.



Bill.merk: Bedrift vil ha ansvar

Redde verden, justere omdømmet, tjene penger. Bedrifter kan vinne på å vise samfunnsansvar. Hvis de finner noe å engasjere seg i.

Tekst og foto: Eivind Senneset



Merete Aspaas (t.v), konserndirektør for HR i Jotun, mener samfunnsansvar har vært en vesentlig del av suksessoppskriften til malingsfirmaet. Til høyre: Solveig Antila, avdelingsdirektør Forsvarsdepartementet.

Et knippe forretningsfolk er samlet i en av Oslos finere funkisgårder. De snakker om å ta ansvar – men ikke om hvem som skal ta regningen. Funkisadressen denne gang er nemlig ikke Ekebergrestauranten; temaet er ikke å forsyne seg, men å gi tilbake. Ren business. Man kan tjene på det også.

– CSR er ikke noe man nødvendigvis gjør for å være snill, sier Mette Hamre.

Det er høyt under taket i

Drammensveilokalene som AFF overtok etter Det norske medisinske selskab. Omtrent fem meter. Høyt nok til å være ærlige om at Corporate Social Responsibility – bedrifters samfunnsansvar – ikke handler om pur altruisme.

– Det handler om å gjøre ting som er bra for omgivelsene – òg bedriften, sier AFF-konsulent Hamre.

At samfunnsinnsatsen virker positivt

inn på bunnlinjen, fjerner muligens noe av den høyverdige etiske patinaen man ellers kunne smykket seg med – men den gjør ikke innsatsen mindre vesentlig. Kofi Annan har for eksempel uttalt at tusenårsmålene om fattigdomsbekjempelse kun er innenfor rekkevidde dersom næringslivet er med på laget. Dette gjenspeiler et skifte i opinionen mange steder: næringslivet blir ikke sett som årsaken til problemene, men som en del av løsningen. For problemer er det uansett

nok av. Hamre lister opp en rekke grunner til at bedrifters samfunnsansvar er spesielt viktige nettopp i disse tider. Sju av ordene slutter på -krise. Det siste er vannmangel.

– Enten vi liker det eller ei så er dette et fellesskap som vi er en del av. Men dersom vi velger å ta en aktiv del, kan det by på nye muligheter, sier Hamre.

Oljesøl og homofili

En underleverandør av Shell har sølt olje i Nigeria. Shell stiller seg uforstående til kritikken fra Amnesty i det skisserte eksempelet. Bør de likevel ta tak i problemet? De drøye tretti seminardeltagerne i Oslo er ganske samstemte i at oljeselskapet har mest å vinne på å rydde opp i rotet. Ikke alle eksemplene er like opplagte. Hva med Microsoft, som etter protester i egne rekker blir nødt til å trekke tilbake støtten til et lovforslag som skulle sikre mot diskriminering av homofile? Er dette en problemstilling som programvarehuset skulle tatt tak i utgangspunktet?

CSR dreier seg om hvordan en bedrift påvirker og selv blir påvirket av sine omgivelser. Grunntanken er å bidra til å løse globale utfordringer på en lønnsom måte. Definisjonen varierer med geografi og utgangspunkt. Det som omtales som god CSR i Chile kan være bestemt av lover og regler i Norge. EU-kommisjonens definisjon baserer seg på et element av frivillighet; på å gå utover bare det å oppfylle lovbestemte krav.

– CSR er mer en forståelse enn en faktisk oppskrift. Den mest utbredte tolkningen tilsier at bedrifter har mest å vinne på å engasjere seg i saker som har en viss relevans for driften. En toppleders oppfordring til sine ansatte om å bli blodgivere er malplassert. Det er en fin tanke, men det gir ikke noe tilbake til bedriften, sier Mette Hamre.

– Vanskelig å måle gevinsten

En fem år gammel EU-undersøkelse viste at norske bedrifter av mellomstor størrelse var blant de mest sosialt ansvarlige i hele Europa. Nesten alle støttet opp under samfunnet rundt seg. De største gjør det ikke like bra. Statoil, Telenor og Storebrand har riktignok store programmer på CSR, men under halvparten av de største norske bedriftene er på høyde med sine internasjonale likemenn, i følge en annen studie. Men hvor stor verdi har egentlig aktivt samfunnsansvar?

Malingsfirmaet Jotun omsetter for over ti milliarder i året og har over 7 000 ansatte. I følge konserndirektør for HR, Merete Aspaas, har samfunnsansvar vært en vesentlig del av suksessoppskriften lenge før begrepet Corporate Social Responsibility kom på moten.

– Vi har operert utenlands siden sekstitallet. Mange steder er vi en halvlokal aktør. Vi hadde ikke vært der vi er i dag hvis vi ikke hadde utvist respekt for lokal kultur og kutymen og vært aktive i å bygge struktur på lokalt plan, sier Aspaas.

Jotun, som fortsatt er i Sandefjordfamilien Gleditsch sitt eierskap, er i dag til stede i 70 land. – Det at selskapet ikke er på børs, men fortsatt er familieeid, gir en skikkelighet som preger nedover. Vi har ikke noe svulstig CSR-program fordi vi heller vil jobbe med lav profil enn å bygge en boble som kan sprekke.

Aspaas er imidlertid ikke i tvil om at samfunnsnyttige tiltak, som etableringen av barnehjem i Saudi-Arabia, har en faktisk verdi: – Gevinsten er vanskelig å måle, men den er reell.

– Må være mer enn pynt

Mette Hamre skisserer ulike modenhetsnivåer av bedrifters samfunnsansvar. Det begynner gjerne med å følge lover og regler, utvikler seg til å bli oppfattet som et konkurransefortrinn før bedriften virkelig tar inn over seg at CSR gir mulighet til innovasjon.

Det er mange meninger om hva innholdet i CSR skal være. Harvardprofessor Michael Porter har hevdet at CSR er en religion med altfor mange prester. Kritikere hevder at CSR ofte brukes for å dra oppmerksomheten vekk fra kjerneaktiviteten til blant annet tobakks- og oljeselskaper. Andre sokner til den mer friedmanske tolkningen om at en bedrift kun har ansvar vis-à-vis sine aksjonærer og at samfunnet kan seile sin egen sjø. For norske bedrifter er problemet primært å finne saker å engasjere seg i.

– Samfunnsansvar er viktig for en bedrifts omdømme, men fortsatt er det mange som forbinder det med en kostnadsbyrde fremfor en mulighet. Det gjelder uansett å finne saker som kan knyttes til kjernevirksomheten, at det virker ekte, sier Ole Christian Apeland i Apeland Informasjon.

– CSR har lite hensikt hvis det bare blir pynt.



AFF-konsulentene Sigurd Kristiansen (f.v), Arne Selvik og Mette Hamre snakket om styreetikk og antikorrupsjon på seminar om ren forretningsdrift.



” Hvis du ikke vil at din mor eller Dagens Næringsliv skal vite om det, bør du antageligvis la være å gjøre det. Arne Selvik

– Tenk på din mor og DN

Alt som teller og telles i en bedrift har sin forankring i styret. Det kan derfor være smart å tenke litt på etikk også i styrerommet.

– Verdens enkleste syretest på rett og galt er om avgjørelsen tåler dagens lys. Hvis du ikke vil at din mor eller Dagens Næringsliv skal vite om det, bør du antageligvis la være å gjøre det, sier Arne Selvik. Seniorrådgiveren i AFF fortsetter temamøtet om ren business med en utredning om etiske dilemma i styrerommene. Også han har idealer:

– Et godt styremedlem for meg er en kombinasjon av Peter Falks Colombo og mitt barnebarn på fem år, sier Selvik.

Kombinasjon handler ikke om å røyke sigar og bygge Lego, men om å stille smarte og naive spørsmål, å unngå problemene før man havner midt oppe i dem.

– For eksempel vil det være en dårlig idé å fly privatjet til Washington for å tigge penger av staten, men dette har jo den amerikanske bilindustrien allerede vist. Å gjøre som Tyco-sjefen og kjøpe paraplystativ for 50 000 dollar med firmakortet er heller ingen umiddelbart lur idé. Etiske spørsmål knytter seg sterkt til forretningsmessig drift. Skal en bedrift overleve på sikt, må den være i harmoni med omgivelsene, sier Selvik.

Stikk, snakk eller hold kjeft

Å forholde seg til faktiske lover og regler er et godt utgangspunkt. Men dét er ikke alltid det er tilstrekkelig. Spesielt ikke når markedet trekker deg mot områder med større profittmuligheter i grenseland mellom det lovlige og ulovlige, det aksepterte og uaksepterte.

– Etikk og samfunnsansvar er blant en bedrifts viktigste kapitalformer, men dette er en kapital som er dårlig forvaltet. I forhold til den

kompleksiteten norske styreverter står overfor i dag, bruker man altfor lite tid til å drøfte etiske problemstillinger, sier Arne Selvik.

Han mener at dersom styret skal bidra til å ivareta bedriftens langsiktige verdier, må det også utvikle en etisk bevissthet og dømmekraft som gjenspeiles i alle beslutninger som styret fatter. Hvis du som styremedlem kommer i tvil om en styresak, har du i praksis tre strategier å vurdere. Utgang, stemme og lojalitet.

– Hvis du er i tvil er det minst ett annet styremedlem som også er i tvil. Bruk



stemmen din og still spørsmål til dine styrekolleger. Du kan også bruke retten din til å trekke deg fra styret, men husk at når saken ruller opp, da er det for sent. Da er man som oftest best tjent med å stå for det styret har gjort, å være lojal, sier Selvik.

– Råtner på rot

Når profittmulighetene trekker bedrifter mot markedets randsoner, er ikke overraskende korrupsjon et vesentlig tema.

– Korrupsjon undergraver tilliten til rettssystemet, hindrer fattigdomsbekjempelse og rettfærdig konkurranse, forårsaker diskriminering i offentlig sektor og skaper økonomisk tap. Hvis man tillater korrupsjon, da råtner systemet på rot, sier Sigurd Kristiansen. Seniorrådgiveren har i senere tid arbeidet mye med dette temaet og hvordan korrupsjon er

definert i det norske lovverket. Nye norske bestemmelser likestiller for eksempel korrupsjon i offentlig og privat sektor, omfatter både aktiv og passiv korrupsjon, og rammer ikke minst brudd på disse lovene selv om de er begått i utlandet. Du kan faktisk straffes i Norge for overtramp begått langt utenfor landets grenser. Et annet unikt aspekt ved norsk lov er bestemmelsene om påvirkningshandel, som ikke er en del av lovgivningen i land det er naturlig å sammenligne oss med. Påvirkningshandel vil si å gi eller motta en utilbørlig fordel for å påvirke utføringen av en stilling.

– Skillet mellom lovlig lobbyvirksomhet og ulovlig påvirkningshandel begrenser seg i praksis kun til åpenhet, sier Kristiansen.

Forbrytelse og straff

– Selvsagt skal man ikke begå ulovligheter, men hvor går egentlig grensen? Jeg mener spørsmål om korrupsjon bør være en like vesentlig del av beslutningsprosessen som spørsmål om å ta en økonomisk eller teknologisk risiko, sier Sigurd Kristiansen, som mener å se mye usikkerhet rundt begrepet og praksisen av det. Ikke minst skyldes dette at synet på korrupsjon er i ferd med å endre seg drastisk. Terskelen blir lavere. En konsekvens er for eksempel at farmasøytiske selskaper har begynt å tilby faglig innhold på turene de tilbyr unge medisinstudenter. Faglig alibi, kalles det.

– Det er annerledes å ta et konsulentoppdrag på et kontor i Oslo, enn på en vingård i Toscana, sier Kristiansen tørt, før han skisserer et dilemma. En innkjøpssjef deltar på en jaktturné betalt av en leverandør, uten faglig innhold – og uten å informere sin sjef.

– Er dette korrupsjon, spør Kristiansen.

Samfunnsansvarlige ledere?

Samfunnsansvarlige ledere har evnen til å se sin egen bedrift i en større sammenheng. De ser hvordan bedriften påvirker og blir påvirket av sine omgivelser. De ser rett og slett hvordan bedrift og samfunn gjensidig kan dra nytte av hverandre.



Mette Hamre, konsulent AFF

I en artikkel trykket i fagtidsskriftet Magma «Forder det noe spesielt å lede en samfunnsansvarlig bedrift?» forteller Caroline Dale Ditlev Simonsen om lederen i en større bedrift som var glødende opptatt av samfunnsansvar og oppfordret alle de ansatte til å gi av seg selv til samfunnet gjennom å bli blodgivere. Selv om lederens intensjoner var ekte, gode og forankret i lederens personlige verdier, ble det ikke godt mottatt av alle ansatte. Noen opplevde det som press til å gjøre noe de selv ikke var særlig opptatt av. Andre mente at handlingen ikke hadde noe med jobben eller bedriften å gjøre, mens atter andre syntes det var positivt å bidra. Dette er en lite konstruktiv måte å jobbe med CSR på. Kjernen ligger i relevansen av CSR-initiativet. Hva skal CSR være for vår bedrift? Lederen oppfordret de ansatte til å gjøre noe privat for å følge opp bedriftens samfunnsansvar.

Det er problematisk om CSR blir redusert til et spørsmål om moral. Vi har ikke alltid felles oppfatning av hva som er rett og hva som er galt. Det som er rett å gjøre i en situasjon, kan være helt feil i en annen. Ved å fokusere på spillet mellom bedrift og samfunn, finner man en mer konstruktiv inngang til CSR-tenkningen. Sentralt blir da spørsmålet om hvordan bedriften forstår seg selv og sin rolle i omverdenen. Det handler ikke om at bedriften skal redde verden eller at ledere skal opptre som Mor Theresa eller Gandhi, men at innsatsen skal legges der hvor bedriften har mulighet til å gjøre størst forskjell. Dette gjøres ved å ha en strategisk tilnærming til CSR og å kople det til kjernevirksomhet og verdikjede.

En større sammenheng

For mange norske ledere er CSR ganske

nytt, og det finnes få konkrete erfaringer å vise til. Idar Kreutzer er en av lederne i Norge som lenge har vært opptatt av og har jobbet systematisk med CSR. Jeg fant det derfor naturlig å henvende meg til han da jeg arbeidet med denne problemstillingen. Kreutzer fremhevet først og fremst at han hadde brukt mye tid på å forstå hvordan næringslivet generelt – og Storebrand spesielt – påvirker og blir påvirket av samfunnet rundt seg. Særlig la han vekt på dialogen med relevante interessehavere:

«Den kunnskapen har jeg tilegnet meg i dialog med eiere, kunder, ansatte, organisasjoner og myndigheter. I tillegg har jeg hatt stor glede av å engasjere meg i internasjonale organisasjoner som World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)».





”Vi ser ofte eksempler på hvordan bedrifter havner i medias søkelys etter *hensynsløs* atferd. Interesseorganisasjoner er raskt på banen med sine kampanjer. Mette Hamre

Kreutzer fremhever betydningen av å forstå samspillet mellom bedrift og samfunn som er nødvendig for å sikre fremtidig konkurransekraft. Det er altså av strategisk interesse for bedriften. CSR dreier seg ikke om å gi blod eller andre former for veldedighet og fasadepynt. CSR er muligheten til å forene samfunnets utfordringer med bedriftens egen og lønnsomme vekst.

Forståelse fra leverandører og ansatte

Å bygge forståelse for bedriftens holdning til CSR, og for effekten av CSR både internt og eksternt, er det avgjørende å kunne følge opp selskapets strategier på området. En effektiv forretningsstrategi inkorporerer forståelsen av relevant CSR-tenkning for bedriften. Også gjennom påvirkning av sine leverandører, kan bedriften påvirke CSR-tenkningen rundt bedriften. Dersom leverandørene er med på en slik forståelse, vil de kunne følge opp selskapets intensjoner og aktivt bidra til at selskapet skal nå sine mål – de sosiale og miljømessige - så vel som de finansielle. Det må også være klart for de ansatte hvordan dette er med på å støtte opp under selskapets generelle forretningsstrategi.

Union Coffee Roasters er et eksempel på en aktør som har en god dialog med sine leverandører. Union Coffee Roasters er et lite selskap som hele tiden er på utkikk etter leverandører som dyrker god kaffe. Alle deres leverandører må overholde internasjonale og nasjonale lover knyttet til arbeidsforhold og å drive jordbruket på en miljøvennlig og bærekraftig måte. Til gjengjeld, kjøper Union Coffee Roasters kaffen for en litt høyere pris enn de andre innkjøperne.

Cathy Busani, leder for den Britiske bedriften Happy Computers, skaper

forståelse hos sine ansatte ved å ha en klar politikk på at alle i bedriften skal være involvert i å formulere den strategiske visjonen og selskapets kjerneverdier. Dette gjør hun fordi hun mener at det er med på å skape et selskap som motiverer og dyktiggjør sine medarbeidere, sikrer en god balanse mellom jobb og familie/fritid, begrenser miljømessige skader fra selskapet side og sikrer at selskapet vil komme til å vokse.

Idar Kreutzer fremhever også hvordan Storebrand er opptatt av hvordan tenkning rundt bedriftens samfunnsansvar kan implementeres i rekruttering og fremtidig analyse. Han sier at:

«Dette [CSR] har også påvirket tenkningen vår rundt rekruttering, og vi har i mange år rekruttert bredt, både til konserntraineeprogrammet og andre stillinger. Jeg tror på mangfold som katalysator for å forstå grunnleggende, fundamentale endringer».

Gjennom å åpne opp for nye perspektiver og annerledes diskusjoner, vil medarbeiderne føler seg hørt, sett og verdsatt. Å utnytte mangfoldet i bedriften er med på å stimulere til diskusjoner. Arbeidsstokken i en bedrift ofte gjenspeiler samfunnet som bedriften opererer i.

Å finne de gode løsningene sammen

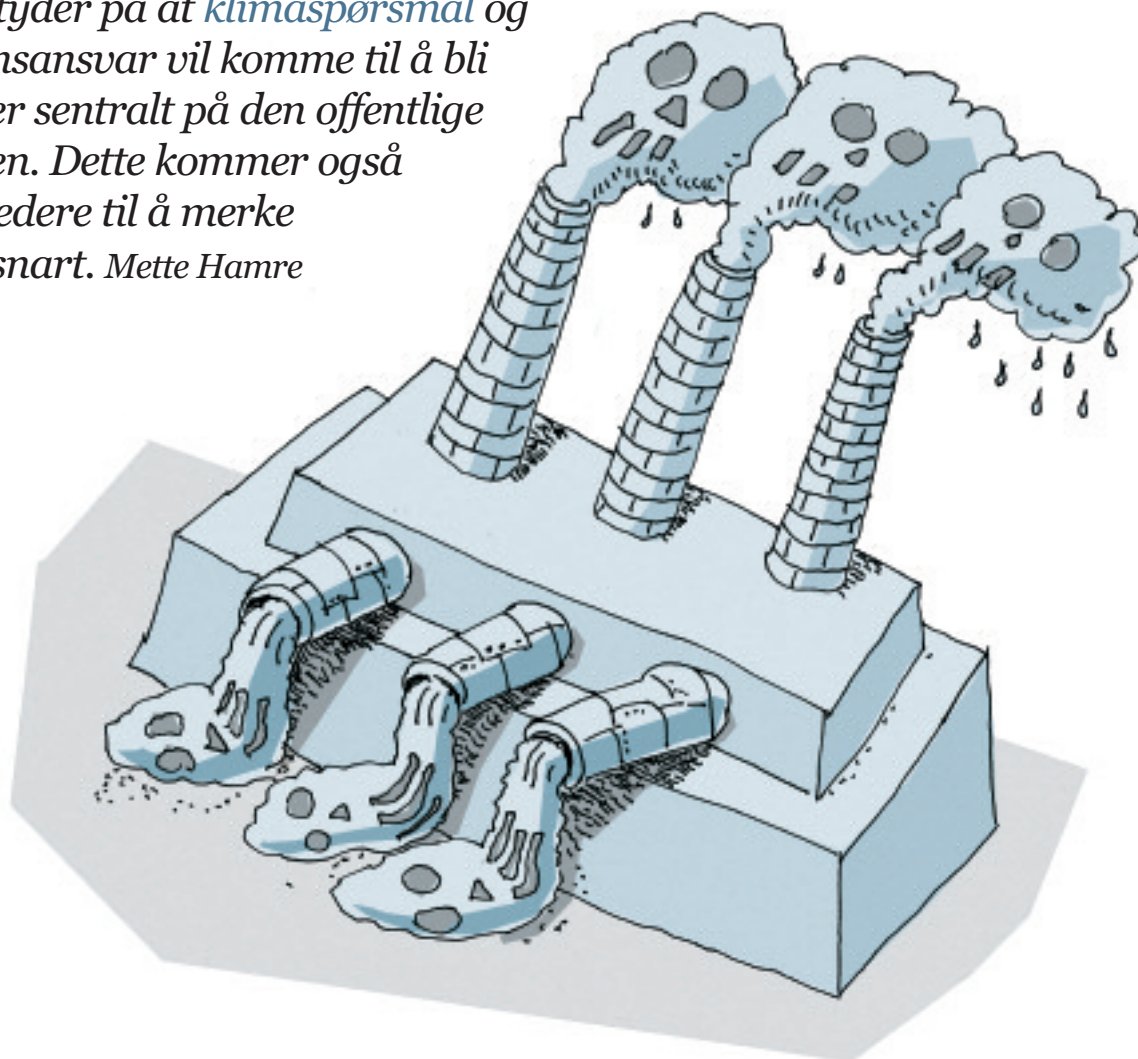
Bedriftens interessehavere (stakeholders) er de som har innvirkning på selskapet eller som blir berørt av selskapets virksomhet. Disse representerer både potensielle risikoer, men også store muligheter for en bedrift. Å søke informasjon fra kilder utenfor de tradisjonelle kanalene er viktigere enn noensinne. Å jobbe sammen med interessehaverne gjennom

konsultasjon kan hjelpe til å balansere krav når beslutninger skal tas. Det handler om å våge å stille spørsmål ved måten forretningen drives på - er den bærekraftig? Er den med på å bedre menneskers livskvalitet? Tar den hensyn til miljøet?

Et godt eksempel på hvordan en bedrift kan holde en åpen og konstruktiv dialog med interessehavere er partnerskapet mellom Amnesty International Norge og StatoilHydro. De har formalisert sitt samarbeid gjennom at Amnesty tilbyr sine tjenester og står for undervisning i menneskerettigheter (HRE – Human Rights Education) for alle ansatte i organisasjonen. Målet (både fra Amnesty og bedriftens side) er at bedriftens ansatte skal ha et bevisst forhold til menneskerettighetsproblematikk i sitt daglige virke, og på en slik måte bidra til en styrking av selskapenes sosiale ansvarlighet. I tillegg er Amnesty rådgivere for StatoilHydro vedrørende menneskerettslige spørsmål når de skal etablere seg i nye land. Til gjengjeld betaler de Amnesty International en viss sum penger i året for disse tjenestene.

Vi ser ofte eksempler på hvordan bedrifter havner i medias søkelys etter hensynsløs atferd. Interesseorganisasjoner er raskt på banen med sine kampanjer. Hvordan interesseorganisasjoner kan være med på å svekke et selskaps troverdighet er også Amnesty et godt eksempel på. I rapporten «Petroleum, Pollution, and Poverty in the Niger Delta» konfronterer Amnesty Shell med oljesøl i Nigerdeltaet og ber dem om å ta ansvar. Shell har svart med at de stiller seg uforstående til kritikken, og amnestyaktivister verden over står nå på Shell -stasjoner og tørker opp symbolsk oljesøl. I tillegg ligger det

” Vi står foran store perspektivendringer, og mye tyder på at *klimaspørsmål* og *samfunnsansvar* vil komme til å bli enda mer sentralt på den offentlige agendaen. Dette kommer også norske ledere til å merke ganske snart. Mette Hamre



kampanjer og støtteoppdrag ute på alle viktige dialogfora som Twitter og Facebook med overskrifter som «(S)Hell» og «Make Shell come clean».

Disse eksemplene viser Amnesty som en sterk interessegruppe som har muligheten til å påvirke opinionens oppfatning av selskapet, samtidig som de kan være en konstruktiv samarbeidspartner. Både Shell og Amnesty kunne ha tjent på å gå i en tettere og mer konstruktiv dialog med hverandre slik som i eksempelet med StatoilHydro – fordi bedrifter og samfunn eksisterer i et gjensidig avhengighetsforhold og det tjener ingen at man fokuserer på forskjellene og gnisingene mellom dem. Dette vil si at valgene som tas må være fordelaktige

for begge parter – dette gjelder både for interesseorganisasjoner og bedrifter.

Den samfunnsansvarlige leder

Å lede en samfunnsansvarlig bedrift handler om å erkjenne at CSR ikke er noe som bedriften gjør for «å være snill», men at det faktisk har en reell effekt på bunnen. For lederen handler det om perspektivendringer, langsiktighet, dialog og kommunikasjon. Idar Kretuzer sier at arbeidet med samfunnsansvar har endret hans syn på de globale utfordringene vi står overfor:

«Det har gitt økt forståelse for de utfordringene vi som samfunn står overfor, og de fundamentale forandringene vi nødvendigvis skal

gjennom. Forandringene vil komme raskere og med større kraft enn jeg tidligere forestilte meg. Som leder har dette selvsagt gjort meg mer ydmyk, og jeg er mer opptatt av endringsvilje, dynamikk og tilpasningsevne i organisasjonen».

Kretuzer ønsker å forstå implikasjonene av endringene vi står overfor så tidlig som mulig. Og så ser han også enorme forretningsmuligheter i utfordringene. Det er slik fremtidens ledere tenker fordi vi står foran store perspektivendringer og mye tyder på at klimaspørsmål og samfunnsansvar vil komme til å bli enda mer sentralt på den offentlige agendaen. Dette kommer også norske ledere til å merke ganske snart.



Ung som leder

Er det slik at unge toppledere har et dårligere selvbilde enn eldre ledere? Glorifiserer «gamlekara» sine ledelsesferdigheter?

*AFF gir noen **sukkestips** til unge og nye ledere. For å sikre en tidlig suksess må du blant annet sette deg tydelige og realistiske mål som kan nås relativt raskt, gjerne i løpet av de første seks månedene. Fokuser på mål som har betydning i organisasjonen og er en del av kjerneaktivitetene i enheten.*



Ung og lovende eller gammel og god

*Å være ung og lovende henger gjerne sammen. Ung alder blir automatisk knyttet til det å ha et høyt utviklingspotensial, for eksempel til å bli en **bedre leder**. Samtidig knytter vi høy alder til erfaring og selvinnsikt, det vil si moden ledelse eller rett og slett det å være gammel og god.*



Kristian Solaas, AFF

Alders- og generasjonsforskjeller fører ofte til at ledere må forholde seg til ulike verdier, forventninger og væremåter hos sine medarbeidere. Når vi vokser opp preges vi av den tiden vi vokser opp i. Dagens arbeidstakere og de fleste ledere tilhører de såkalte baby boomers (født ca 1945-1963) og Generasjon X (født ca 1965-1975). Aldersskillet mellom dem går, litt forenklet, ved 40 år.

Medlemmene av generasjon X vokste opp i et samfunn hvor den tradisjonelle rollen til familien endret karakter. Antall skilsmisser økte og husmoren gikk i stadig større grad over i betalt arbeid. Generasjon X påstås å være uavhengige, motstandsdyktige og ha en evne til å tilpasse seg. De antas også å være materialistiske, endringsvillige og nytelsesorienterte (Hellevik 1996). Baby Boomers er på sin side optimistiske, konkurranseorienterte og fokusert på personlige prestasjoner.

Hvis mytene stemmer, bør vi kunne se

utslag av dem i ledernes atferd.

AFF 360 er et instrument som måler atferdsbaserte ledelsesdimensjoner. Det primære siktemålet i utviklingen av AFF 360 har vært å lage et deskriptivt mål på lederatferd som er bredt nok til å innlemme de fleste typer lederatferd, stiler og egenskaper som har vært beskrevet og funnet betydningsfulle innen forskningslitteratur omkring ledelse. I AFF 360 får lederne tilbakemelding på endrings-, resultat-, medarbeider-, og handlingsorientering, og dominans.

Hittil har over 2000 ledere gjennomført AFF 360, noe som gir et spennende grunnlag for å se på forskjeller mellom ulike ledere. De 2000 lederne er ikke et tilfeldig utvalg, men tilhører en gruppe som har deltatt på utviklingsprogram i AFFs regi. Lederne er hovedsakelig ansatt i store og mellomstore bedrifter og offentlige virksomheter. Resultatene forteller hvordan de 2000 lederne har vurdert seg selv og ble vurdert av sine

medarbeidere. Vi skal for enkelthetsens skyld definere de under 40 år som å tilhøre generasjon X og de over 40 som baby boomers.

Når vi ser på de fem ledelsesdimensjonene på tvers av generasjonene, viser det seg at det kun er små variasjoner. Lederne vurderte seg selv og de ble vurdert av sine underordnede ganske likt. Ett unntak er at de underordnede opplever sine ledere over 40, altså baby boomers, som litt mer dominerende enn ledere under 40. Vi finner noen forskjeller på enkeltpørsmål, men tendensen er uansett klar: Alder ser ut til å gi lite utslag på den atferd lederne opplever å ha av sine underordnede og som de selv mener de har.

Hver generasjon vokser opp i en tid med en tidsånd og et sett av verdier. Merkelapper på generasjoner impliserer forventninger, bilder og myter om dem som er født innen en tidsperiode. Myter oppstår ofte når vi mangler





informasjon, eller opplever noe som fremmed og truende. De består gjerne av løst sammenvevde inntrykk og observasjoner, som blir til merkelapper som generasjon X og baby boomers har fått klistret på seg. Resultatene fra AFF 360 tyder på at generasjonseffekten ikke er stor nok til å gi utslag på deres lederatferd. Unge og eldre ledere ser ut til å være like lovende og like gode.

Men kan materialet si noe om andre forskjeller som ikke er knyttet til alder? Noen av lederne har gått inn i topplederstillinger, og det er et tydelig signal om at de anses som å inneha spesielle egenskaper og ferdigheter. Er det da forskjeller mellom yngre og eldre toppledere?

Å sitte i en topplederstilling betyr at vedkommende har stor påvirkning på langsiktige planer, strategi, strukturelle endringer og å initiere nye måter å gjøre ting på. Spesielt det at toppledere gjerne har en langsiktighet i sitt arbeid, skiller dem fra mellomledernivået hvor lederne jobber med et kortere tidsperspektiv og hvor fokuset er på koordinering og gjennomføring (Yukl, 1998). Derfor kan en forvente forskjeller mellom toppledere og ledere på de andre ledelsesnivåene. Samtidig kan vi forvente å se tydeligere forskjeller på tvers av aldersgruppene. Det å inneha en topplederstilling er å forvalte større grad av autoritet og innflytelse, noe som krever større grad av både livs- og jobberfaring.

I første graf ser vi at det er topplederne over 40 år som skiller seg tydelig fra de

andre gruppene. Endringsorientering gir det største utslaget, men også på det å være dominerende og handlingsorientert ser vi store utslag. At de tre dimensjonene kommer frem som sterkest i toppledernes selvbilde er ikke uventet, når vi tenker på hva rollen innebærer. Det er som sagt roller som krever autoritet, strategisk perspektiv, visjonær holdning og handlekraft.

Det ser ikke ut som om nivået de unge lederne arbeider på har spesiell betydning for selvvurderingen. Utslaget i deres vurderinger er riktig nok mye lavere enn eldre toppledernes, men mønsteret er ganske likt, noe som sannsynligvis ikke er tilfeldig. Er det slik at de unge topplederne har et dårligere selvbilde av deres atferd enn de eldre topplederne, eller er det slik at det er de eldre topplederne som glorifiserer sine ledelsesferdigheter? De som har best utgangspunkt til å gi oss svar på dette er de som blir ledet.

Først og fremst ser vi at de underordnede skiller tydelig mellom toppledere og ledere på andre nivåer. De opplever topplederne som mer dominerende, endrings- og handlingsorienterte enn medarbeider- og resultatorienterte. Resultatene svarer her altså til forventningene. Svarene gir et mønster som korresponderer med toppledernes egne vurderinger. Her er de underordnede og lederne altså enige.

Utslaget er størst for de eldre topplederne, slik de underordnede opplever det. De eldre topplederne vurderes som mindre resultat- og

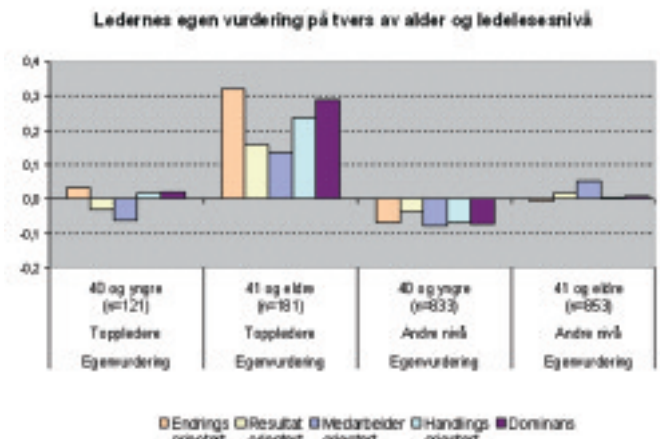
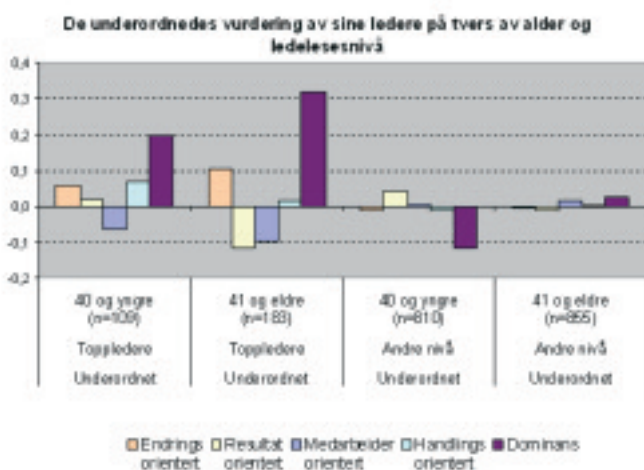
medarbeiderorienterte enn ledere generelt. Det er det motsatte av hvordan de vurderer seg selv. De mener, som vi så, at de er mer aktive enn ledere generelt på alle dimensjonene.

Vi kan tolke de unge toppledernes selvvurderinger som uttrykk for en usikkerhet i det å fylle en krevende rolle. På den ene siden er erfaringer over tid i lederrollen viktig for utvikling av lederferdigheter. På den andre siden er forventningene til lederrollen til stede med én gang. Men vi kan også tolke denne forskjellen som en generasjonsforskjell som blir synlig først på toppledernivået. De eldre topplederne har i dag et sterkt selvbilde på egne lederferdigheter, noe som passer sammen med mytene om Baby Boomers som optimistiske, konkurranseorienterte, og fokusert på personlige prestasjoner.

Dagens unge toppledere mener at deres lederatferd er nokså lik andre leders atferd. Spørsmålet er om dagens unge toppledere vil endre syn på egne ferdigheter mot det dagens eldre toppledere har, for å mestre presset, eller om det vil finne sted et generasjonsskifte i eget syn på lederferdigheter. Er det rollen som vil justere de unge topplederne eller vil de unge topplederne fra Generasjon X endre rollen?

Referanser

Ottar Hellevik: «Kulturelle generasjonsforskjeller» i Praktisk økonomi og ledelse, nr. 3, 1996
Gary Yukl: «Leadership in Organizations», Prentice-Hall, 1998



Håndplukker siviløkonomer til Crux

Crux Kommunikasjon er et selskap med 10 ansatte. Bare én av dem har ikke studert ved NHH. Daglig leder Ketil K. Jørgensen samler folk som har fått ledererfaring tidlig i karrieren.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Crux er et kommunikasjonsbyrå som er spesielt tung på finansiell kommunikasjon og *investor relations*. Da snakker vi om kommunikasjon fra børsnoterte selskaper mot blant andre aksjonærer, investorer og analytikere.

Feil folk i tradisjonell PR

Tidligere journalist i Bergens Tidende

og Dagens Næringsliv, Ketil K. Jørgensen, etablerte Crux Kommunikasjon i Oslo i 2005, sammen med to siviløkonomer han kjente fra Bergen.

– Etter DN gikk jeg over i en jobb som rådgiver i Burson-Marsteller, der jeg også jobbet med tradisjonell PR. I løpet

av den tiden snakket mange i bransjen om finansiell informasjon som vekstområde, men ingen klarte å gjøre noe med det. Slik kan det ikke være, tenkte jeg.

Jørgensen var sikker på at det lå store muligheter innen investor relations og finansiell



Charlotte Knudsen og Ketil K. Jørgensen, bergensere, tidligere studenter ved NHH – nå ved oslo-kontoret i Crux Kommunikasjon.





” *Det vi kan best, med vår kompetanse på finansmarkedene, er **finansiell informasjon**.* Ketil K. Jørgensen

kommunikasjon. Få andre var spesialisert inn mot kommunikasjon og informasjonsformidling i børsnoterte selskaper. At det var et vekstområde, det var klart, mente Jørgensen, men hvorfor klarte ingen å ta lederskap på dette, spør han – og svarer:

– Det er fordi byråene til en viss grad ansatter de feile folkene, og de bruker dem til klassiske PR-aktiviteter.

Sammen med Lars Erik Lund og Samson Sørtveit, og senere Jan Petter Stiff, fant

Jørgensen ut at Crux måtte tiltrekke seg den samme kompetansen som det selskapene møter i markedet.

– Vi ville kalle det for noe annet enn PR og utvikle oss over tid for å styrke kompetansen innen IR. Det har vi gjort, og vi har ansatt ytterligere kompetanse langs de linjene. De er fra NHH og mange er fra Bergen. De har ledererfaring eller erfaring som rådgivere for ledelsen i selskaper. Det er disse tingene som gir oss styrke på dette kommunikasjonsfeltet.

– Nå har vi ansatte som har spesialkompetanse på fra IR, både som ansatt i selskap og som rådgivere, og vi har folk som har vært finansanalytikere og forvaltere, i tillegg til journalister. Crux speiler de behovene som de børsnoterte selskapene har innen kommunikasjon.

Crux leverer operative og strategiske tjenester. De utarbeider kvartalsrapporter, meldinger og presentasjoner for børsnoterte selskaper og de går inn som diskusjonspartnere for selskapsledelsen.

– Et tradisjonelt PR-byrå kan være god på myndighetskontakt eller selge

sjampo gjennom å skaffe publisitet i pressen. Det vi kan best, med vår kompetanse på finansmarkedene, er finansiell informasjon. Men vi jobber også med mediekontakt og mer tradisjonelt PR-arbeid for kundene i porteføljen, sier Jørgensen



Kvinnen i Crux

– Selvfølgelig handler det også om å komme gjennom i mediene, men det må ligge et bredere fundament for arbeidet. Det holder ikke å ha en liste over journalister du kan kontakte. Da har du ikke en forretningsmodell som vil vare, sier Charlotte Knudsen.

Knudsen er eneste kvinne i Crux, siviløkonom fra NHH og har ledererfaring. Også hun er fra

Bergen, og har forstått at Brann, det spøker du ikke med. Knudsen startet karrieren som trainee i PwC, gikk videre til Hugin, som distribuerer informasjon fra norske børsnoterte selskaper, der hun ble leder for den norske virksomheten..

– Det var veldig spennende og mye som skjedde i utviklingen av selskapet. Huginonline var Orklas første webside. Hugin var tidlig ute med finansiell informasjon på nett, og det ble etter hvert et stort selskap.

Knudsen fikk ledererfaring, og ble blant annet sendt på AFFs lederkurs for yngre ledere.

– Det var virkelig en fantastisk opplevelse, og jeg tror arbeidsgivere drar stor nytte av å sende sine unge ledere på dette kurset.

Så, etter noen år i Hugin, var Knudsen klar for å bytte jobb. Hun kjente folkene i Crux og tok

kontakt med Jørgensen.

– Jeg tenkte at hvis jeg skulle jobbe med IR i et byrå, ville jeg gå til det selskapet jeg visste var best, og ble ansatt i Crux i 2006.

Druesukker trengs noen ganger

– Hun hadde en type kompetanse som vi ønsket, og da var tidspunktet riktig, og Charlotte visste hva hun gikk til, skyter Jørgensen inn.

– Det var en kopp kaffe og si hei til gutta, så var vi ferdig med formalitetene.

– Det er typisk for hvordan jeg har rekruttert. Jeg har kjent alle, bortsett fra han som kommer fra BI, men i det tilfellet var det åpenbart at han var et talent. Det gjaldt bare å finne rette tidspunkt for å ansette ham. For vår del må markedet skapes av oss. Vi har hatt gode år, men vi må også ha nok fundament at det er riktig å ta om bord folk. Det må være nok å gjøre.

For en oppstartsbedrift har hver enkelt en enorm betydning, sier Jørgensen. Velger du feil er det svært kontraproduktivt. Det viktig å få folk til å forstå prosjektet i Crux.

– De vi ansetter må forstå dynamikken i et lite selskap og spise druesukker når det trengs. Men noen rolige dager er det jo også, sier Jørgensen.

– Vi er veldig støtte for hverandre. Hvis kolleger trenger hjelp en fredag ettermiddag, så stiller vi opp og spør hva vi kan gjøre. Så er det utrolig sosialt og gøy på jobben. Det er dager som er veldig slitsomme, men jeg gleder meg til å gå på jobb, sier Knudsen.





AFFs suksesstips

Den gode starten

Ledere blir målt på resultatene de leverer. En god strategi for å lykkes er å sette seg realistiske mål i starten slik at man raskt kan vise til suksessprosjekter i det videre arbeidet.

Realistiske mål

Mange ledere «brekker nakken» på ambisiøse målsetninger som å «bygge moralen i teamet». Med slike mål er det vanskelig å lykkes, samtidig som man lett kan irritere medarbeiderne og bli oppfattet som ny og eplekjekk.

Raske resultater

For å sikre en tidlig suksess må du sette deg tydelige og realistiske mål som kan nås relativt raskt. Gjerne i løpet av de første seks månedene. Fokuser på mål som har betydning i organisasjonen og er en del av kjerneaktivitetene i enheten. Fokuser på områder der du kan klare å oppnå noe. Ofte vil det finnes muligheter i organisasjonen for raskt å få ting til å skje. Som ny leder kan det være hensiktsmessig å begynne her.

Symbolikk i handlinger

Fokuser på symbolikken i det du gjør. Som ny leder blir du observert både av medarbeidere og andre. Gjennom å gå foran med et godt eksempel eller å overraske organisasjonen er det sannsynlig at flere vil lytte til det du sier. Ofte vil det bli snakket om slike hendelser slik at informasjonen spres. Når du i tillegg kan vise til resultater vil historiene om dine overraskede tilnærminger kunne få enda større symbolsk betydning.

Piloter fremfor store prosjekter

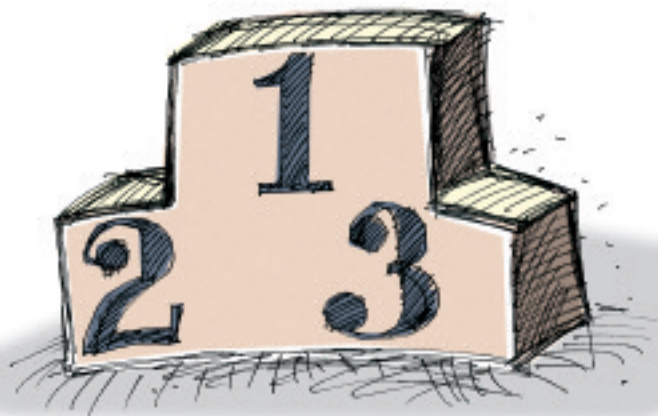
Bruk piloter. For å nå de raske suksessene er det viktig at du ikke setter i gang for store prosjekter. Pilotprosjekter gir deg mulighet til å raskt komme i mål. Samtidig gir pilotprosjektene noe større fleksibilitet i forhold til å lykkes. Med en konkret og vellykket pilot er sannsynligheten større for at teamet vil lykkes. Med en felles suksess i enheten vil du ha et bedre grunnlag for å kunne peke på områder som må forbedres, hva som kan gjøres annerledes og hvilken retning arbeidet bør ta videre.

...og hvordan støttes den nye lederen?

Delegering

En av de vanskeligste oppgavene for en ny leder er ofte å delegere oppgaver til medarbeiderne. Dette kan ha flere årsaker. En av dem kan være redselen for å tape anseelse hos den overordnede. En nyutnevnt leder vil ikke vise svakhetstegn fordi man ikke vil at noen skal tvile på utnevnelsen eller kompetansen. En annen årsak er ofte frykten for å slippe kontrollen. «Hvordan kan jeg være sikker på at dette blir utført skikkelig hvis jeg overlater det til Kari?» En tredje årsak kan være frykten for å overbelaste sine underordnede. Dette er særlig et problem ved intern rekruttering der en blir forfremmet til å lede dem en har arbeidet sammen med på likefot.

”En god strategi for å lykkes er å sette seg realistiske mål i starten.



” *Den nye lederen bør ikke se deg som en kontrollinstans, men som en kritisk og engasjert støtte.*



Hva kan så den overordnede gjøre? Første steg er å få vedkommende til å innse sin nye rolle. Klargjør hva du og organisasjonen verdsetter i gode ledere. Fortell vedkommende at delegering ikke er ansvarsfraskrivelse eller å legge byrden over på andre. En viktig lederjobb er nettopp å bryte større oppgaver ned i mindre slik at man kan sikre effektiv progresjon. Fortell også at vedkommende ikke hjelper dem hun skal lede ved å ikke la dem delta. Å ikke overlate noe til dem under seg, betyr også at man «sperrer» deres mulighet til å vise hva de er gode for. Dette kan skape dårlig klima mellom en nytnevnt leder og medarbeiderne.

Gi støtte

De fleste nytnevnte ledere vil ofte ha et asymmetrisk forhold til sin sjef. Man ser på denne som den som gir befalinger og ikke anbefalinger. Man ser altså ikke på sjefen som en partner i et samarbeid. Man forventer at innkallinger til møter eller lunsjavgtaler kommer fra den overordnede, noe som ikke burde være en selvfølge. Som «ferskingens» overordnede bør du søke å skape et mest mulig åpent forhold der den nye lederen føler at han kan henvende seg med problemene sine. Hans problemer vil til syvende og sist bli dine problemer. Den nye lederen bør ikke se

deg som en kontrollinstans, men som en kritisk og engasjert støtte.

Framtreden

De første ukene i stillingen vil være kritiske for hvilket forhold den nye lederen vil utvikle til dem han skal lede. Dersom vedkommende ikke klarer å framstå som en leder i denne perioden vil hans legitimitet synke. En annen viktig effekt er at måten lederen framtrer på ofte smitter over på medarbeiderne. I denne fasen er derfor feedback fra deg som overordnet ekstremt viktig. Dersom du ser åpenbare svikter i måten personen håndterer sin lederoppgave på, så si ifra.

En leder er ikke en detaljist

Nytnevnte ledere som har arbeidet seg oppover til lederstillingen kommer ofte fra et spesifikt fagområde. I lederrollen kan det være vanskelig å klare å se de andre fagområdene som like viktige, og å se dem i forhold til hverandre. Et typisk eksempel er ledere som drar rundt til kunder som en problemløser fordi det er dette som er hans fagområde. Det kan være veldig tilfredsstillende for vedkommende å komme kundene til unnsetning, men det er viktig at lederen tenker gjennom hvorfor problemene oppstår. Dersom de

er gjentagende kan det være at det er ledd tidligere i prosessen som har sviktet og som det er viktigere at lederen konsentrerer seg om.

Gi konstruktiv tilbakemelding

I norsk arbeidslivssammenheng er det liten tradisjon for å gi direkte og kanskje negativ tilbakemelding. For en ny leder som kanskje er usikker på egen rolle kan dette være alfa og omega. Som overordnet bør du søke å etablere rammer for regelmessig tilbakemelding til den nye lederen. Det kan være ukentlige møter eller hvor ofte dere måtte ønske. Etterhvert som vedkommende får erfaring og tyngde kan møtene avta i hyppighet. Forsøk å la dette være «ferskingen» sin tid. La vedkommende få ansvar for å sette en agenda og sett opp punkter du vil ta opp dersom du mener det er nødvendig. La dette bli møter der du fungerer som en mentor og hvor den nye lederen kan fortelle om utfordringer, suksesser og vanskeligheter. Dette gir en ramme for tilbakemelding som er konstruktiv og lærerik.

Punkter hentet fra Saving your rookie managers from themselves av Carol Walker, Harvard Business Review April 2002



Setter rektorene på skolebenken

Denne høsten blir 200 rektorer i norsk grunntidning plassert på skolebenken for å lære ledelse. AFF er, i samarbeid med NHH, en av fire rektorskoler som har fått kontrakt på denne storsatsningen fra Utdanningsdirektoratet.

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Trond J. Hansen



Arne Kjøde fra AFF og Tore Hillestad fra Institutt for strategi og ledelse ved NHH er faglige programledere for programmet.

– Våre forventninger er å bli bedre ledere, få mer kompetanse og kanskje tenke litt annerledes på skolen enn vi gjør nå, sier Thora Stendal. Hun har en lederstilling ved Slåtthaug videregående skole i Bergen, og er en av de heldige som har fått plass på AFFs rektorskole. Stendal forteller om en hektisk hverdag, som er preget av mange utfordringer, stort ansvar og beslutninger som hele tiden må tas på stående fot.

– Det som gjør at det blir ad hoc-løsninger i skolen er at arbeidsoppgavene kommer plutselig. En morgen er gjerne fem ansatte syke og 70 elever står uten lærer. Hva gjør du? Alt i forhold til vikarer, konflikter, foreldre osv. krever at ting blir

fulgt opp. Det å være leder i skolen i dag er utfordrende fordi du har sterke folk du skal lede, og de har sterke syn på ledelse. Du skal lede folk med en annen faglig kompetanse enn deg selv. Det er også store forskjeller på ledelse innen utdanning fra andre sektorer. Det handler blant annet om rekruttering til ledelsen. Det er for eksempel ikke så mange søkere å velge mellom. Nå har man kommet opp på et ganske akseptabelt nivå lønnsmessig og det er bra. Men man rekrutterer gjerne fra egne rekker, og det er ikke alltid like heldig og folk er kanskje motvillige. Men det trenger ikke være negativt hvis man får den hjelpen til lederutvikling som vi får nå, fortsetter hun.

Ny trend fra staten

Ofte oppleves en rektorjobb som tøff den første tiden i stillingen. Dette er en av hovedgrunnene til at myndighetene nå satser på lederutvikling i skoleverket, fra barneskole til videregående.

– En annen viktig årsak er at forskning viser at rektorutdanning har vært så ulik fra kommune til kommune. Det ble signalisert i Stortingsmelding 31 («Kvalitet i skolen») at man på nasjonalt nivå ville bidra til at rektorene fikk en enhetlig utdanning. Dette er en ny trend. Staten skal ikke bare styre og



Første skoledag for rektorer og skoleledere. NHHs rektor Jan I. Haaland ønsker deltakerne velkommen til lederutviklingsprogrammet i regi av AFF og NHH.

instruere, men støtte. Tidligere har dette vært kommunene og fylkeskommunenes eget ansvar, og rektorer har fått lite, ingen eller dårlig utdanning, sier Anne-Ma Grønlie i Utdanningsdirektoratet. Hun deltok på første samling i Bergen i november.

Unikt program

I alt var det ni institusjoner som ønsket å være vertskap for rektorskolen. Kun fire av dem kom gjennom nåløyet, og AFF er den eneste av disse som ikke har lærerutdanning tilknyttet sin daglige praksis.

– For en gangs skyld hadde vi klare føringer om at de som søkte må samarbeide med andre, for dette er så komplekst at man må samarbeide. Og man må ha med institusjoner utenfor skoleverket, og her kommer AFF og NHH inn, slår Grønlie fast.

Arne Kjøde fra AFF og Tore Hillestad fra Institutt for strategi og ledelse er faglige programledere for programmet, som gir deltagerne 30 studiepoeng etter avlagt eksamen og avhandling. Kursdeltagerne skal gjennom åtte samlinger som varer en uke det kommende halvannet år. Kjøde peker også på at AFFs program er unikt.

– Vi tar opp 24 på vårt program nå og fortsetter med det i fem år. Vi ble valgt ut fordi vi er annerledes. Alle de andre rektorskolen har lærerutdanning, mens vi har vår kompetanse på lederutvikling. Programmet er nytt, men ligner på programmet vi kjørte for Rikshospitalet. Det er et kompetansegivende program, sier han.

Stiller høye krav

Thora Stendal var fornøyd da første samling var gjennomført.

– Jeg synes jeg er kjempeheldig som får lov til å være med. Jeg har høye forventninger, og gruer meg litt. Men egentlig er det bare glede. Jeg føler meg kjempeprivilegert. Foreløpig har det vært veldig bra. Det blir satt veldig høye krav til oss, og det er bra. Vi stiller også høye krav selv, avslutter hun.



Thora Stendal fra Slåtthaug videregående skole i Bergen mener rektorer og skoleledere har stort behov for videreutdanning innen ledelse.



Professor Thore Johnsen, leder i FIBE-komiteen, har fått den nyutnevnte islandske sentralbanksjefen, Mar Gudmundsson, til Bergen under FIBE-konferansen i januar. Johnsen varsler en spennende debatt mellom Gudmundsson, professor Thorvaldur Gylfason og NHH-professor Rögnvaldur Hannesson. De vil presentere sine høyst ulike syn på bakgrunnen for, og håndteringen av, den islandske bankkrisen.

Fagkonferansen i
bedriftsøkonomiske emner 2010:

Islandske mysterier

I 2006 fikk to av toppene i den islandske banken Kaupthing utbetalt cirka 70 millioner kroner hver i lønn og bonus. Den nå nasjonaliserte banken Glitnir lånte ut millionbeløp til 12-åringer for at de kunne kjøpe aksjer. Hva var det med bankvesenet på Island som gikk så galt?

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

FIBE-konferansen i januar tar for seg årsaker og lærdom fra finanskrisen. Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner er en årlig tradisjon ved NHH, og blir arrangert for 27. gang i januar. Konferansen er regnet som den viktigste møteplassen for det norske bedriftsøkonomiske forsknings- og høyere utdanningsmiljøet.

Med foredrag og diskusjoner ser forskere nærmere på finanskrisens forløp og betydning for Island.

«Fremtidig krisesituasjon»

I januar 2005 skrev finansprofessor Thore Johnsen rapporten «Island – banker og børsen» på oppdrag fra Kredittilsynet. Her gir lederen av FIBE-komiteen en beskrivelse og vurdering av den islandske verdipapirbørsen (ICEX),

i lys av den dominerende stilling for de tre islandske forretningsbankene (Kaupthing, Landsbanken Island og Islandsbanken). «Jeg er spesielt opptatt av børsens evne til å møte disse bankenes egenkapitalbehov i en fremtidig krisesituasjon», skrev Johnsen. Han konkluderte med følgende:

«Jeg er [derimot] skeptisk til ICEXs evne til å betjene de islandske bankenes egenkapitalbehov i en krisetid, og spesielt dersom internasjonale investorer ikke allerede er på plass. Det er flere grunner til dette, og i særdeleshet følgende:

- ICEX har en liten og smal investorgruppe, og det samme gjelder bankene,

- forbausende lav andel utenlandsk og islandsk institusjonelt eierskap,
- antydning til betydelig krysseie, og spesielt for bankene,
- mye av børskapitalen er sannsynligvis lånefinansiert (valutalån),
- og nettopp finansiert av disse bankene,
- bankenes (gode) resultater er svært avhengig av flyktige gevinster på megling og egenhandel i verdipapirer, og spesielt handel i islandske aksjer,
- bankene er svært høyt priset (børsverdien i forhold til bokført egenkapital ca det dobbelte av andre nordiske banker),
- bankene dominerer børsmeblingen.

En egenkapitalkrise vil sannsynligvis samtidig prege alle tre bankene, og det er god grunn til å frykte en





Finansminister Steingrímur J. Sigfússon og statsminister Jóhanna Sigurðardóttir. FOTO: Regjeringens info-senter.

korthuseffekt gjennom kombinasjonen av disse faktorene og den generelle smitteeffekten mellom banker» (ISLAND – BANKER OG BØRSEN, januar 2005).

Lite land – stor gjeld

Nå har Island gjort seg sine bitre erfaringer. Korthuseffekten har vi sett. Finanskrisen har rammet Island svært hardt. Blant annet gikk sagaøyas tre største banker konkurs, noe som bidro til at landet var nær økonomisk ruin.

Hovedfokus under FIBE er utviklingen til bankvesenet på Island før krisen og de økonomiske mulighetene for landet etter krisen.

Blant spørsmålene som blir stilt er hvordan bankvesenet på Island kunne vokse som det gjorde i løpet av noen få år, og hva som forklarer svikten i banktilsynet og den manglende evnen til å begrense den ekstreme veksten.

– Hvordan var det mulig for et lite land som Island å bygge opp en banknæring av internasjonalt format? Og det basert på rask vekst gjennom kredittgivning som vi vet gir problemer? spør professor Thore Johnsen.

Samtidig blir det sett nærmere på det lille samfunnets mulighet til å utvikle ny næringsvirksomhet framover. Er det tenkelig at Island gjennom sin innovasjonsevne og risikovilje kan reise seg igjen?

Blant foredragsholderne er den nyutnevnte islandske sentralbanksjefen, Mar Gudmundsson, professor Thorvaldur Gylfason og NHH-professor Rögnvaldur Hannesson. De vil presentere sine høyst ulike syn på bakgrunnen for og håndteringen av den islandske bankkrisen, og om landets fremtidige vekstmuligheter.

Debatt ledet av Norman

Andre del av konferansen vil ta for seg betydningen av finanskrisen for forskning, undervisning og formidling i bedriftsøkonomiske fag.

– Hva er viktig og hva er mindre viktig for å forstå finanskrisen? Hvem har skylden? spør Johnsen.

I tillegg til foredrag om tematikken, blir det – som under 2009-konferansen – arrangert en paneldebatt med deltakere fra ulike økonomisk-administrative fag,

som finans, regnskap og revisjon, strategi og ledelse og merkevareledelse. Debatten blir ledet av professor i samfunnsøkonomi Victor D. Norman.

Et viktig mål for FIBE er å oppmuntre unge forskere til å bidra med sin forskning. Cappelen Akademisk Forlag har de siste årene bidratt til dette ved å dele ut Fibepreisen, som er en fagpris til beste forskningsbidrag til konferansen fra forskere under 35 år.

For mer utfyllende informasjon om konferansen, se under konferanser på www.nhh.no.

Finanskrisen - årsaker og lærdom
NHH, 7. og 8. januar 2010
Fibe-komiteen 2010

Professor Thore Johnsen, professor Aasmund Eilifsen, professor Jørn Kjell Rognes og konsulent Siri Kamøy.

”*En egenkapitalkrise vil sannsynligvis samtidig prege alle tre bankene, og det er god grunn til å frykte en korthuseffekt gjennom kombinasjonen av disse faktorene og den generelle smitteeffekten mellom banker.* Thore Johnsen 2004/05



NHH

«MBA i strategisk ledelse er veldig relevant i forhold til utfordringer på jobb»

Eirik Kronkvist-Olsen, CFO, Steria AS
Executive MBA i strategisk ledelse

«MBA-studiet har gitt meg en god overordnet økonomisk forståelse»

Ingeborg Drejer Aksnes, Analytiker, StatoilHydro
Executive MBA i økonomisk styring og ledelse

www.nhh.no/executive

«Studiene er oppdaterte på ny forskning»

Professor William Brochs-Haukedal
Dekan, NHH Executive

«Merkevarebygging er et viktig ledelsesverktøy»

Bente Slaatten, kommunikasjonsdirektør,
Yara International ASA
Executive MBA i Brand Management

Design: Smedig.no



” Jeg fikk veldig muligheter som unge jente, men jeg følte ikke at ansvaret vokste meg over hodet eller at det ble for mye. Det har jeg egentlig aldri tenkt på som et problem. Wenche Nistad

Sjefen for garantiene

Administrerende direktør i GIEK, Wenche Nistad, har tilgang på mer enn hundre milliarder kroner. Hun garanterer for norsk eksport og investeringer i utlandet – i gode og dårlige tider.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen



En svær skipsklokke i blankpolert messing med inskripsjonen Cyprian 1975 står i resepsjonen i kontorbygningen der Garanti-instituttet for eksportkreditt (GIEK) holder til. Klokken stammer fra Hilmar Rekstens oljetanker, som ble bygget ved Stord Verft og levert like før norske verft gikk inn i en periode med kraftig tilbakegang, på grunn av oljekrisen på syttitallet.

Ut fra NHH i 1976

Samtidig som krisen i verftsindustrien slo til for fullt, gikk unge Wenche Nistad fra Sande i Sunnfjord ut fra NHH som siviløkonom. Nå er hun administrerende direktør ved det statlige GIEK og har tilgang på en enorm pengesekk. Maritim sektor og offshorevirksomhet utgjør størstedelen av porteføljen. I løpet av høsten 2008 fikk GIEK en rammeutvidelse av den alminnelige garantiordningen fra 60 til

milliarder kroner. GIEKs rolle er å stille garantier i forbindelse med norsk eksport og investeringer i utlandet. Instituttet kan dekke eksport av de fleste typer produkter og tjenester til over 150 land. Det tilbyr garantier, ikke lån.

De siste to årene har det vært hektisk i GIEK.

– Det har vært enormt mye å gjøre i år. Men det var det også i hele 2008. Egentlig startet kjøret høsten 2007 med veldig mye jobb. Da merket vi at situasjonen i det internasjonale bankvesenet begynte å snøre seg til. Vi samarbeider mye med internasjonale banker, og vi så problemene som utviklet seg. Flere banker hadde stor interesse av å få oss med på prosjekter, sier Wenche Nistad.

At Nistad skulle studere før hun ga seg i

kast med det som skulle bli store utfordringer i yrkeslivet, det var klart, men at valget havnet på NHH, var ikke etter lang tids planlegging.

– Jeg kastet krone og mynt om Trondheim og Bergen, ler Nistad, som legger til at hun nå har to sønner på NTNU.

Hun rådet ikke guttene fra å studere ved NHH, men tok dem tvert i mot med på tur til Bergen og NHH for å vise dem rundt. Etter å ha bodd ved Fløybanens nedre stasjon og på Hatleberg, har hun førstehånds kunnskap om byen og studentlivet, men hun var ikke spesielt aktiv i det organiserte studentlivet i Bergen. Hun var sosial, og hun foretrakk en ting:

– Jeg likte å danse! Den gang var det ikke konserter, men dans, og jeg danset mye.





” *Men jeg er veldig glad i Vestlandet. Jeg tilbringer jo somrene på sommerstedet i Fjaler hvert år. Der får jeg anledning til å fiske og gå på fjellet. Wenche Nistad*

- Var du en flink student?
- Ja, relativt flink, tror jeg. Jeg var disiplinert.
- Og gjorde gode eksamener?
- Alminnelig bra, tror jeg.
- Er du kledelig beskjeden?
- Tja, ler Nistad. Hun venter på neste spørsmål.

Øst for vannskillet

Nistad har litt kontakt med en del av sine medstudenter fra NHH. Det er ikke noe jentennettverk, understreker hun. Hun treffer noen, men er hemmelighetsfull og vil ikke si hvem hun omgås fra NHH. Mimring fra studietiden blir det i hvert fall ikke. Det er så lenge siden, mener hun.

Året hun var ferdig ved NHH forlot hun Bergen for godt. Hun har jobbet og bodd i Oslo siden syttitallet.

- Men jeg er veldig glad i Vestlandet. Jeg tilbringer jo somrene på sommerstedet i Fjaler hvert år. Der får jeg anledning til å fiske og gå på fjellet.
- Men hvorfor det; østlendinger er jo glad i pent vær?
- Jeg er jo ikke østlending, da, sier hun, til tross for mer enn tretti år øst for vannskillet.

Etter studiene flyttet Wenche Nistad til Oslo for å begynne i en jobb i NEBB (Norsk Elektrisk & Brown Boveri AS), som etter hvert ble ABB. Hun startet innen økonomi, og etter hvert fikk hun ansvar for salg av utstyr til skip og offshore. Det var en helt annerledes jobb der Nistad fikk store muligheter for å utvikle seg faglig med store oppgaver og ansvar.

– Jeg var veldig heldig med mine første arbeidsgivere som ga muligheter. Jeg hadde flere mentorer i min første jobb, uten at det het mentor den gangen. De dyttet meg og ga meg unike muligheter. Så var det også et internasjonalt orientert miljø, og de erfaringene jeg gjorde da, har jeg hatt glede av i senere, også i jobben i GIEK.

Etter en del år i NEBB fikk Nistad jobb i Bergen Bank. Da hadde hun blitt mor til to gutter, og stillingen i banken var bedre tilpasset livet som småbarnsmor, først og fremst fordi det ble mindre reising.

Ung og ansvarlig

– Det var store kulturforskjeller mellom Bergen Bank og NEBB, men samtidig hadde jeg ansvar for store industribedrifter i banken, også, og den industrierfaringen jeg hadde med meg fra NEBB har jeg hatt stor glede av senere.

– Du var ganske ung med stort ansvar?

– Jeg fikk veldig muligheter som unge jente, men jeg følte ikke at ansvaret vokste meg over hodet eller at det ble for mye. Det har jeg egentlig aldri tenkt på som et problem.

I 2004 var Nistad ansatt i Hadeland Glassverk. Der ble hun i ett år. Hennes avgang førte til spekulasjoner i pressen om at Nistad og hadelandsdeier Atle Brynstad hadde kommet på kant.

– Jeg tror vi hadde ulike holdninger til en del saker. Vi passet ikke helt sammen. Det gjaldt mange ting. Når du jobber i en familiebedrift er det veldig viktig at en har samme holdninger og verdier. Vi var forskjellige.

- Hva ville du som ikke eieren ville?
- Det vet jeg ikke om jeg har lyst å gå inn på. Det kan handle om syn på ledelse.

– Men mer generelt da, hva mener du skal til for å bli en god leder?

– Jeg tenker at det å skape arbeidsglede og entusiasme rundt deg er viktig. Så er det viktig at medarbeiderne vet hvor de har meg og kan stole på meg. Jeg sier alltid klart fra om det meste. Det er bra internt, men eksternt og internasjonalt forholder det seg litt annerledes. Da er det andre aspekter som kommer inn. GIEK har ofte kompliserte, sammensatte saker, og da er det viktig å kunne snakke åpent om saksforhold, og at det ikke blir personlig.

Ikke Birken på Nistad

I 2005 hadde Nistad et friår der hun studerte faget Energy market challenges, som er en del av masterstudiet ved BI. Hun fulgte forelesningene og leste faglitteratur.

– Det var veldig deilig, skikkelig luksus, og svært nyttig i den jobben jeg gikk til som administrerende direktør i GIEK.

Nistad var aldri i tvil om jobben i GIEK. Det var en jobb hun gjerne ville ha. Nå er hun tilbake i en jobb med svært mange reisedøgn. Turer til Kina og Korea er ikke uvanlig. Og kortere reiser i Norge. Det fører til lange dager og kvelder. Sunn adspredelse består i trening.

– Jeg trener på SATS, går turer, står på ski og sykler.

– Og deltar på Birkebeinerrittet?

– Jeg er ikke i den gruppen.

– Hva er det med norske næringslivsledere og Birken?

– Det må de svare for. Jeg har ikke så mye tid, ler Nistad. Men det handler jo om prioritering, og det valget gjør ikke jeg.

– Stort potensial i NHHs alumninettverk

NHH Alumni har 15 000 potensielle medlemmer. – Det er store muligheter i nettverket, sier masterstudent Kristoffer Erikstad. Han er NHHs nye alumnikoordinator.

Tekst og foto: Hallvard Lyssand



Kristoffer Erikstad er ny alumnikoordinator ved NHH.

NHHs alumninettverk er åpent for alle som har utdannelse fra høyskolen. Av 15000 potensielle medlemmer har 5000 meldt seg inn.

I tillegg er nettverket åpnet for alle ansatte ved NHH.

Via nettverket og nettsiden alumni.nhh.no kan de innmeldte blant annet holde kontakt med studievenner, få nyheter fra NHH-miljøet og skaffe seg faglig påfyll via alt fra alumnitreff til fagartikler.

Samtidig er målet å promotere NHH, styrke formidling og samfunnskontakt og å arbeide for å koble sammen alumni og forskere som kan ha gjensidig nytte av hverandre.

Utvidet

Fra i høst av er satsingen på alumniarbeidet utvidet fra en til to deltidsstillinger.

Masterstudent i finans og tidligere studentrepresentant i NHHs styre, Kristoffer Erikstad, har overtatt jobben som alumnikoordinator etter Kaja Grepperud.

Erikstad har med seg studentassistent Line Lønnum, som tar master i internasjonal business. Hun skal blant annet bidra i organiseringen av alumnitreff og skrive saker til nettverkets nettsider alumni.nhh.no.

I tillegg er Solve Rølling - også han masterstudent i finans - engasjert for å bidra til utvikling av alumninettssidene med sikte på å gjøre dem mest mulig brukervennlige.

Toveiskommunikasjon

Erikstad fastslår at det er lagt et solid fundament for NHHs alumniarbeid, men at det definitivt også er rom for videre utvikling.

Han mener for eksempel at det ligger et stort potensial for styrket toveiskommunikasjon mellom forskere og næringsliv gjennom alumninettverket.

– Selv om de har valgt næringslivskarrierer fremfor forskning, er mange NHH-kandidater interesserte i ny forskning på sine områder, og samtidig kan de bidra med store kunnskaper basert på egne erfaringer, påpeker Erikstad.

Blant mulighetene han har diskutert med instituttlederne er å åpne

stabsseminarer for spesielt interesserte alumni.

– En annen mulighet er at forskere som brenner for et tema eller er vurderer å gå inn i et emne kan legge fram problemstillinger via nettverket og invitere alumni i næringslivet til å gi direkte tilbakemelding, sier Erikstad.

– Blir fort engasjert

– Men hvorfor tok du denne jobben ved siden av et masterstudium som vel må være rimelig travelt?

– For det første er jeg veldig opptatt av NHH, svarer Erikstad.

– Dessuten mener jeg det er et stort utnyttet potensial på dette området, og det er gøy å finne måter «å gjøre en forskjell,» fortsetter han.

Trenger «NHH-fjes»

Avslutningsvis understreker Erikstad at alumninettverket er åpent for alle faglig og administrativt ansatte ved NHH, uavhengig av utdannelse, og han oppfordrer ansatte til å melde seg inn.

– Det er viktig for alumniarbeidet å få med forskerne. Om mange sentrale «NHH-fjes» mangler i nettverket, risikerer vi at andre potensielle medlemmer spør seg hvorfor de skal melde seg inn, understreker han.



Fotballavtalen under lupen

*Kaster mediene **presseetikken** over bord når de selv har kommersielle interesser innen sporten?*

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Hallvard Lyssand

Sport som underholdning er milliardindustri. Da Norges Fotballforbund og Norsk Toppfotball solgte medierettighetene til den norske toppfotballen i 2008, hadde pakkene en totalramme på cirka 1,4 milliarder kroner for årene 2009-2013.

Nesten alle kampene fra Tippeligaen, Addecoligaen og Toppserien kan nå ses og følges på tv, nett, radio og andre plattformer, og kampen om konsumentene er hard blant de ulike tilbyderne.

Et samfunnsproblem

I høst arrangerte SNF en stor konferanse om salg av sportsrettigheter til mediebedrifter. UiB-professor Knut Helland advarer mot at mediene nå kaster sine presseetiske idealer over bord i krigen om dekningen av norsk fotball.

– Medienes viktigste kapital er en annen enn den økonomiske. De har sin viktigste kapital i uavhengigheten. Forholdet rettigheter og medieetikk er veldig uavklart. Dette er ikke bare et

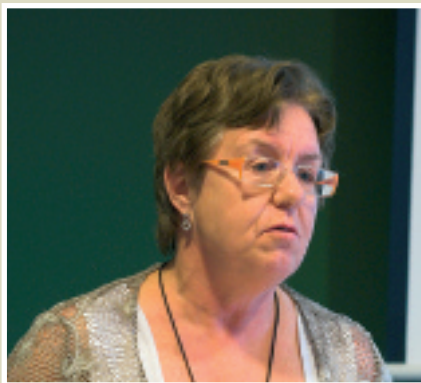
medieproblem, men et samfunnsproblem, hevder Helland.

Professoren mener at fotballavtalen kan skade mediens uavhengighet på to måter: For det første ved at redaksjonenes kritiske sans til å gi redaksjonell omtale til egne produkter svekkes. Blant annet kritiserte han avisenes omtaler av egne direktesendinger på nett i forkant av årets fotballsosong.

– I denne saken har avisene vist verken



UiB-professor Knut Helland stiller spørsmålsteget ved presseetikken når store rettighetsavtaler er involvert.



Journalist Mette Bugge har dekket sport for Aftenposten i en årrekke.



Tommy Gabrielsen i Konkurransetilsynet påpeker at fotballavtalen har ført til en bredere dekning av fotballen.

”
I denne saken har
avisene vist verken
integritet eller
uavhengighet.

Knut Helland



integritet eller uavhengighet, mener han.

For det andre reagerer Helland også på avtalen i seg selv kan diskriminere den frie presse å dekke arrangementer som den vil. Slik det er i dag stiller journalister fra medier uten rettigheter sist i køen når sportsarrangementer skal dekkes.

– Hva skjer når Dolly Parton kommer til Norge for å holde konsert og nekter avisene å ta bilder? Da blir det et helvete, sier han.

Klasseskille

Journalist Mette Bugge i Aftenposten har dekket sport for avisen i en årrekke og deler enkelte av Hellands synspunkter.

– Det er to klasser journalister: De som komme fra medier som har rettigheter, og de som kommer fra medier uten rettigheter. På de store mesterskapene står journalistene som kyr på rekke nedover. De med rettigheter fremst, og papiravisjournalistene bakerst.

Utfordringen fremover blir å få tak i de interessante sakene. Det er begrensninger hele veien og det går utover journalistikken, som blir veldig overfladisk, sier hun.

Direktør Knut Kristvang fra Norges Fotballforbund understreker at det ofte er praktiske årsaker som gjør at de mediene med rettigheter stiller mye sterkere enn de uten. Det er rett og slett for mange medier til at alle journalister kan få stille på første klasse.

– Økonomi er viktig for oss. Pengene vi får, er med på å drifte norsk fotball, breddefotball, barne- og ungdomsfotball, anleggsutbedring og dommerrekruttering. Det er også viktig å påpeke at vi ønsker en medieavtale som sikrer en bred dekning av norsk fotball. For oss er det viktig at avtalen stimulerer interessen for produktet, sier han.

NFF ba om dialog

Totalpakken som ble avtalesfestet i fjor består av hele 23 separate rettighetsavtaler. Konkurransetilsynet var involvert i anbudsprosessen, men

kun som rådgivende organ.

– Det var NFF som kom til Konkurransetilsynet og ba om en dialog, sier sjeføkonom Tommy S. Gabrielsen.

Han sier at tilsynet i utgangspunktet var skeptiske, men ønsket å se hvordan fotballen selv forvaltet rettighetene før de eventuelt ville ta grep. Det unngikk man, i motsetning til i Danmark, hvor konkurransemyndighetene annullerte salget av TV-rettighetene til én, eksklusiv kanal i 2006. Gabrielsen peker på at vi i Norge nå har brutt TV-monopolet på fotball, at vi har fått et bredt utvalg av plattformer og økt tilgjengelighet.

– Da er vi inne på det vi kaller «soft enforcement», at vi gir veiledning til partene. Dette er et minefelt, der både vi og partene må være forsiktige. Hvis vi er for tydelige i en sak, kan det hende partene avstår fra aktiviteter som i utgangspunktet er uproblematisk, sier han.



Terje Hansens auditorium

Da professor emeritus Terje R. Hansen fylte 70 år i oktober, ble det offentliggjort at auditorium E heretter skal bære Hansens navn.

Terje Hansen ble også hedret med et seminar ved NHH. I sin hilsen til jubelanten fastslo rektor Jan I. Haaland at Terje Hansen gjennom sine 45 år ved

NHH har spilt en svært sentral rolle i utviklingen på alle høyskolens kjerneområder, fra forskning og undervisning til formidling.

Haaland pekte videre på at Hansen har stort engasjement for økonomiske og politiske problemstillinger, og er en god, uredde og ofte provoserende

formidler og debattant med evne til å spissformulere og rokke ved inngrodde sannheter.

Instituttleder ved foretak, Per Ivar Gjærum, fulgte opp ved å lese en personlig hilsen til Hansen fra finansminister Kristin Halvorsen.

Halvorsen fastslo blant annet at det hadde vært en fryd å ha Terje Hansen som støtte i en del debatter, og tilsvarende utfordrende å ha ham som motstander.

– Du er personlig et godt argument for å heve pensjonsalderen, konkluderte finansministeren.

Den fortsatt høyst aktive professoren illustrerte Halvorsens poeng ved selv å holde seminarets første innlegg med tittelen «Formuesskatten nok en gang, nye tilpasningsmuligheter».

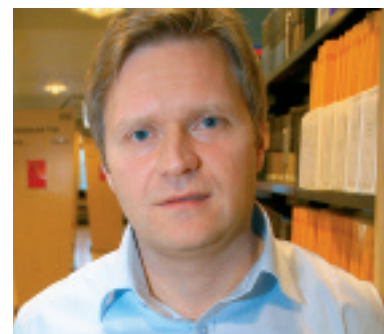
Foto: Hallvard Lyssand



Kurt Brekke ny professor

Kurt Brekke fra Institutt for samfunnsøkonomi fikk i høst opprykk til professor. Brekke har vært tilknyttet Institutt for samfunnsøkonomi siden 2005, først som postdoktor, siden som

førsteamanuensis. Han har sin doktorgrad fra Universitetet i Bergen, og har i tillegg jobbet som forsker ved SNF. Brekkes forskningsfelter er innen helseøkonomi, industriell organisasjon og regulerings- og insentivteori.



Medieklipp

Disiplin – ikke varmetue

Skoler er institusjoner for kunnskapsformidling og ikke varmetuer hvor ungene holdes borte fra gaten mens mamma og pappa er på jobb. Uten disiplin og konsentrasjon blir det ingen læring. Antakelig er det bedre å feile i retning av hard disiplin enn i den andre retningen.

Professor Rognvaldur Hannesson i E24

Togturen fra Bergen til Oslo

– Det er vanskelig å anslå verdien i kroner og øre, men at det har verdi, er det ingen tvil om. Det løfter frem bevisstheten om dette reisealternativet,.

Professor Magne Supphellen til BT

Gigantomani i Dubai

– En politisk styrt lånefest og ønsket om å ha det største og beste har ført Dubai inn i forferdelige gjeldsproblemer.

Professor Ola H. Grytten til NRK

SAS blir taperen

– Mens Norwegian kjøper nye fly som bruker mindre drivstoff og slipper ut mindre CO₂, vil SAS betale mer både i drivstoffpriser og i CO₂-avgiften som kommer i luftfarten fra 2012, sa Steen under den store Avinorkonferansen i går.

Professor Frode Steen i VG

Skattenivået i Norge

– Det vi regner som oljeinntekter er egentlig bare en omveksling av nasjonalformuen, fra oljen er i bakken til den blir til inntekter. Hadde vi regnet skatten som andel av nettoproduksjonen utenom oljen kommer Norge høyere opp på OECDs liste.

Professor Kåre P. Hagen til E24

Late og forventningsfulle

– Sviktende arbeidsmoral har med velstandsutvikling å gjøre. Mange nordmenn har fått høyere gjennomsnittsutdanning, noe som fører til at de går ut i arbeidslivet med høye forventninger. Vi skal tjene gode penger og ønsker å realisere oss selv. Mange blir skuffet.

Professor William Brochs-Haukedal til DN



Atle Liland fikk Kongens medalje

Stupet var fullt av gratulanter da Atle Liland ble overrakt Kongens fortjenstmedalje i sølv av ordfører Gunnar Bakke. – Lojal, positiv, imøtekommende og svært populær blant ansatte og studenter. Et levende engasjert ja-menneske, en ekte hverdagshelt og et strålende eksempel på hvordan Bergen skal behandle studentene sine. Dette var noen av de

rosende ordene ordfører Gunnar Bakke brukte da han oppsummerte Atle Lilands 45 år som ansatt og ildsjel ved NHH, og overrakte Kongens fortjenstmedalje i sølv. At den nypensjonerte driftsteknikeren har mange venner ved NHH, var åpenbart under mottakelsen på Stupet. Kolleger og studenter stilte opp for å hedre Liland. Både Sangria, Svæveru' og Direksjonsmusikken bidro med musikalske innslag, og han fikk hilsener fra rektor Jan I. Haaland og leder for administrativ og teknisk driftsavdeling, Erik Lundberg. Og hva tenkte så hovedpersonen selv om æresbevisningen?

– **Jeg får si som Obama. Jeg er ydmyk og overrasket. Uten sammenligning for øvrig, sa Liland.**

Planlegger alumni-klubb i Oslo

Etter modell av Ivy League-universitetenes eksklusive alumniklubber planlegges det et møtested for uteksaminerte NHH-

studenter i Oslo. Klubben ønskes lagt til hovedstaden fordi de fleste av handelshøyskolens studenter havner i jobb der etter endt utdanning. Ideen er at man skal kunne møtes i både formelle og uformelle sammenkomster.

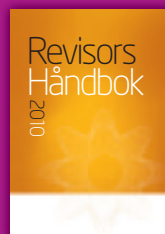
– Det skal være flerbrukslokaler hvor man kan ha alt fra selskap til etterutdanning, og ikke minst være en oase for de som ønsker en liten flukt fra en ellers travel hverdag, sier initiativtaker og prosjektleder Glenn Michael Jonassen. Finansieringen av klubben er ikke klar, men et forprosjekt er nå igangsatt for å avklare om planene er realistiske.

Framtiden i Antarktis

I forbindelse med markeringen av 50-årsjubileet for Antarktistraktaten vil forskningsprosjektet «Norsk polarpolitikk» invitere til et miniseminar 15. desember på Polarmiljøsenenteret i Tromsø. Fokuset vil være Norges forhold til dette spesielle politiske regime – som i snart femti år har regulert virksomheten i Antarktis. Bjørn Basberg holder foredraget «Nye næringer og framtida i Antarktis».

Bøker med STUDENTRABATT

revisorforeningen.no



Den malthusianske fellen

Økt levestandard fører til stigende fødselsrate og lengre livsløp. Samtidig blir den økte levestandarden spist opp av befolkningsøkningen. Dette kalles gjerne for den malthusianske fellen.

Postdoktor Ingvild Almås i Klassekampen

Syk befolkning

– Jeg tror det må gjøres noe. Når over 7,1 prosent av oss er borte på en vanlig arbeidsdag, så er det høye tall. Da er det rett å sette igang tiltak.

Professor Kjell Gunnar Salvanes til TV 2

Mer regulering

– Det er en risiko med reguleringer: at man regulerer feil eller regulerer for mye. Derfor bør man være forsiktig med å gripe inn. Men krisen har vel demonstrert ganske tydelig at det i hvert fall må flere reguleringer til enn det vi har i dag.

Professor Kjell Nyborg til E24

Økt mangfold med store eiere

– En av bakgrunnene for skepsisen til felles eierskap, er faren for Berlusconi-tilstander. Altså at en aktør med en bestemt politisk agenda, sørger for at den gjennomsyrrer medieproduktene.

Professor Hans Jarle Kind til BT

Krisen verst i februar 09

– Denne grafen viser at den strukturelle trenden nok er intakt. Dersom folk skulle tegnet den på frihånd basert på mediaomtalen i oktober/ november ville vel grafen vært nede på 1950-nivå.

Professor Øystein Thøgersen i DN

Begrense vekst

– Selv om også vår største utfordring er å begrense veksten i den offentlige pengebruken, sitter vi på den grønne gren sammenlignet med våre naboer lenger sør i Europa.

Professor Øystein Thøgersen til BT



NHH klatrer 13 plasser til 34. plass på Financial Times' hovedrangering av europeiske handelshøyskoler for 2009

Hallvard Lyssand

Financial Times (FT) utfører årlig fem delrangeringer av ulike former for studietilbud ved europeiske handelshøyskoler. På slutten av året setter FT disse sammen til en hovedrangering. Hovedrangeringen for 2009, som omfatter 70 europeiske handelshøyskoler, viser at NHH har klatret tretten plasser til 34. plass. På tilsvarende rangering i fjor gikk NHH opp ti plasser til 47. plass.

– Oppgangen bekrefter at NHH er inne i en positiv utvikling, og at vi får resultater av de prosessene vi har igangsatt, sier rektor Jan I. Haaland, som mener Financial Times - rangeringen bekrefter NHHs internasjonale posisjon som handelshøyskole.

I toppen av listen har det ikke vært endringer de tre siste årene. HEC Paris topper også i 2009 foran London Business School, franske Insead og med IMD i Lausanne på fjerdeplass.

Mentorprogram for kvinnelige dramatikere

Dramatikerforbundet har leid inn konsulenter fra AFF til et mentorprogram for elleve kvinnelige dramatikere.

Bakgrunnen er at norske kvinner er sterkt underrepresentert i norsk film og teater. Andelen kvinnelige dramatikere, hovedrolleinnhavere, regissører og produsenter er under 30 prosent.

Programmet strekker seg over to år. Mentorene er valgt av dramatikerne og er erfarne kolleger som skal rådggi i hvordan å få forfatterskapet ut i verden.

Godt plassert i omdømmeundersøkelse

En landsomfattende undersøkelse av omdømmet til offentlige institusjoner og etater plasserer NHH på andreplass blant universiteter og høyskoler i Norge, bare slått av idrettshøgskolen.

Synovate gjennomførte tidligere i høst en landsomfattende undersøkelse av omdømmet til ca. 80 offentlige institusjoner og etater. Spørsmålene har gått til 860 voksne over 15 år og har blant annet dreid seg om deres inntrykk av institusjonenes

fagkunnskap, kompetanse, samfunnsansvar, effektivitet og økonomisk styring, melder Aftenposten. NHH hevder seg svært godt i avdelingen for universiteter og høyskoler. Når det kommer til totalinntrykk er NHH nummer to, bak

Norges Idrettshøyskole. I totaloversikten er NHH på 14. plass av de 80 institusjonene, mot 19. plass i 2008. Meteorologisk institutt topper statsetatenes omdømmeliste for fjerde år på rad.

Medieklipp

Unge og uføre

– Arbeidslivet har forandret seg. Før kunne menn med lavest utdanning dra til sjøs, jobbe i industrien eller få seg jobb som hjelpemann på en lastebil. Mange av disse jobbene er borte i dag.

Professor Kjell Vaage til BT

Bruk av oljeformuen

– Avkastningen av å få en person over fra trygd til arbeid ville gi avkastning i 40 år.

Professor Victor D. Norman til DN

Boligprisene

– Renten vil stige utover i 2010, og på sikt vil også boligbyggingen ta seg opp og dempe prisveksten. Gitt de samme rammevilkårene i markedet som i dag, vil prisene vil stige mer i første halvår neste år.

Professor Ola H. Grytten til Aftenposten

Nyttig lærdom i sjømat

Hvordan selge fisk? – Halvnakne damer og biler fungerer ikke i Norge, mens humor som en del av budskapet gjør det.

Professor Magne Supphellen sitert i Fiskaren

Sykt marked

I løpet av de siste ti månedene har snittprisene på boliger i Bergen økt med over 15 prosent. – Det er jo vilt. Slik prisstigning er tegn på et sykt marked.

Professor Ola H. Grytten til BT

Økt ledighet

– Talet på konkursar aukar og kreditt er blitt dyrt for bedrifter og privatpersonar. Det tek litt tid for det slår ut i arbeidsløyse, men om eit par år fryktar eg vi har ei arbeidsløyse på eit nivå rundt seks-sju prosent.

Professor Kjell G. Salvanes til BT

Fire nye professorer

I slutten av november ble Einar Breivik, Leif Egil Hem, Jarle Møen og Helge Thorbjørnsen utnevnt til professor. Breivik, Hem, Møen og Thorbjørnsen mottok blomster og gratulasjoner fra prorektor Gunnar Christiansen etter at tilsetningsutvalget hadde godkjent søknadene om opprykk til professor.

EINAR BREIVIK har vært ansatt ved Institutt for strategi og ledelse siden 1995. Han har doktorgrad fra NHH med en avhandling om tjenestemarkedsføring.

LEIF EGIL HEM har vært ansatt ved Institutt for strategi og ledelse siden



Fra venstre; prorektor Gunnar Christensen, professorene Jarle Møen, Einar Breivik, Helge Thorbjørnsen og Leif Egil Hem, de tre siste fra Institutt for strategi og ledelse. Foto: Sigrild Folkestad.

2002. Han har doktorgrad fra NHH med en avhandling om merkeutvidelser.

JARLE MØEN har vært ansatt ved Institutt for foretaksøkonomi siden 2002. Han har doktorgrad fra NHH med en avhandling om kommersiell forskning i næringslivet og subsidie-

programmene til IT-forskning.

HELGE THORBJØRNSEN har vært ansatt ved Institutt for strategi og ledelse siden 2003. Han har doktorgrad fra NHH med en avhandling om merkevarelojalitet og internett.

SNF presenterte seg på Møteplass Marin

Mandag 16. november deltok en rekke SNF-forskere Møteplass Marin på et åpent informasjons- og debattmøte om næringsmessige utviklingsmuligheter i marin sektor. Møteplass Marin er etablert for å opprette kommunikasjon mellom forskning og næringsliv, spesielt innen marin sektor, og for å synliggjøre forskningsbaserte marine fagmiljøer i Bergen og Hordaland for næringslivet. Fra SNF/NHH bidro blant andre administrerende direktør Per Heum,

professor Magne Supphellen med foredrag om merkevarebygging av norsk sjømat: Muligheter og barrierer, seniorforsker Stein Ivar Steinshamm med foredraget «Ressursrente og beskatning i norske fiskerier», seniorforsker Ivar Gaasland snakket om fisk og landbruk i WTO og professor Rögvaldur Hannesson holdt foredraget «Kvotekontroll og russisk overfiske».

UKEN starter 4.mars

Bandet Klovner i Kamp er sluppet som første artist til UKEN 10. – Vi ønsker å få på plass et variert konsertprogram

med noe for alle, og mener vi har fått en veldig god start med Klovner-avtalen, sier revysjef Knut Anders Thorset på www.uken.no. I år blir Campus-lokalene i kjelleren på NHH pusset opp. I Campus finnes det en mindre kjent scene med kapasitet på 300 mennesker som også kan benyttes under UKEN. – Aualen skal koke når det er konsert, men det å fylle nyoppussede Campus med gode konserter er også ett fokus for oss, som drømmer om fulle hus fra UKEstart 4. mars til Grande Finale den 21. mars, sier Thorset.

Usikre tider

– Boligmarkedet kan godt justere seg selv, langsomt og over tid. Men på litt lengre sikt vil både boligbyggen og renten stige. Og da vil prisene enten stoppe opp eller falle.

Professor Ola H. Grytten til e24

Bedre for pensjonister

– Dette gir samlet en større skattelettelse enn de økte ligningsverdiene for bolig gir i økt formuesskatt. Det betyr at det blir gunstigere enn før for de fleste med skattebegrensning.

Professor Terje Hansen til Aftenposten

Matteuseffekten og frynsegodene

– Vi vil trolig se mer differensiering på arbeidsplassene. Bedriftene vil være bevisste på å la viktige medarbeidere få beholde godene sine og kanskje til og med få enda flere - mens de kutter godene til ansatte de ikke er så redde for å miste. Hvis en del av arbeidsstokken blir fratatt frynsegoder mens andre får beholde dem, betyr det at sistnevnte gruppe relativt sett har mer lønn.

Professor Kjell Gunnar Salvanes til Dagbladet

Internasjonale

– Vi har en klar strategi om å bli mer internasjonale, og det er nok det som har gitt utslag på denne rangeringen, sier rektor Jan I. Haaland til bt.no. Han mener slike lister er viktig for rekruttering av studenter fra utlandet.

– Dette er den tyngste rangeringen av handelshøyskoler i Europa, og brukes gjerne av både studenter og aktuelle samarbeidspartnere som ikke kjenner oss.

Rektor Jan I. Haaland til bt.no



Disputas: Opprinnelsesmerking av eksportprodukter

Kristin Rogge Pran disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 12. november med avhandlingen «COO Advertising of Export Products: Effects on Perceptions of Product-Brand Typicality and Product Evaluation».



Opprinnelsesmerker blir brukt i stadig større grad som følge av forbrukeres krav om mattrygghet, sporbarhet og kvalitet. Lite forskning har imidlertid vært gjort for å undersøke effekten av slike merker.

For produsentene representerer ofte bruken av slike kollektive merkeordninger en merkostnad, spørsmålet for dem er om det er verdt investeringen, og eventuelt i hvilke tilfeller opprinnelsesmerker gir størst uttelling. Vil for eksempel denne typen merking gi større effekt for produkter som er nye og ukjente i markedet enn for velkjente produkter konsumentene allerede har en oppfatning av?

Merker og logoer har liten verdi med mindre de blir forstått og tillagt verdi av forbrukerne. Det har tidligere vært hevdet at produkter fra land med positivt omdømme vil evalueres høyt, mens produkter fra land med lavere anseelse vil evalueres tilsvarende dårlig.

I denne avhandlingen hevdes det derimot at for at opprinnelse skal ha noen betydning for produktevaluering er det en forutsetning at produktet oppfattes å være typisk for sin opprinnelse, og at holdning til produktkategorien fra den aktuelle opprinnelsen, ikke opprinnelseslandet som sådan, avgjør hvordan produktet evalueres.

Noe av det viktigste eksportmarkedsførere bør være opptatte av, er å vite når og hvordan opprinnelse og opprinnelsesmerker har en effekt. Hvordan kan eksisterende holdninger til opprinnelseslandet utnyttes for å øke preferansen for etablerte produkter og skape positive assosiasjoner til nye produkter?

Resultatene fra disse studiene gir en del retningslinjer for eksportmarkedsføring med hensyn til hvordan opprinnelsesmerker bør introduseres og brukes, hvordan opprinnelsesreklame påvirker oppfattet typiskhet for ulike produkter, og hvordan nye produkter bør introduseres i markedet.

Kristin Rogge Pran er utdannet cand. polit. ved UIB. Hun har vært ansatt i Eksportutvalget for fisk (EFF) i ti år hvor hun har jobbet med internasjonal markedsføring av norsk sjømat.

Tema for prøveforelesning: «*Make a critical review of the COO literature focusing on: Past research, Present research, Future possibilities*».

Hovedveileder:
Professor Magne Supphellen, NHH

Disputas: Økonomiske svingninger i en åpen økonomi

Jørn Inge Halvorsen disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 30. oktober med avhandlingen «Essays on Economic Fluctuations in an Open Economy».



I en vurdering av dagens situasjon har mange høyt profilerte internasjonale forskere påpekt at makroøkonomisk forskning i stor grad har konvergert når det gjelder bruken av metodiske verktøy.

Innenfor konjunkturforskning har dagens forskningsprogram blitt beskrevet å dreie seg om å utvikle empiriske validerte modeller som på en hensiktsmessig måte kan benyttes til kontrafaktisk økonomisk politikkanalyse.

I første kapittel av avhandlingen gis et historisk overblikk over de krefter som har vært bestemmende for utformen av dagens forskningsprogram; forfatteren tar for seg spesielt hvilke stiliserte fakta og deler av økonomisk teori som har drevet denne utviklingen.

De gjestående kapitlene i avhandlingen består av tre essays, hvor hvert enkelt essay forsøker å gi et bidrag til forskningsprogrammet innefor et område hvor det i dag eksisterer stor uenighet blant økonomiske forskere.

I det første essayet blir et identifikasjonsskjema for identifisering av økonomiske sjokk i empiriske modeller utviklet. Forfatteren argumenter og demonstrerer hvorfor dette skjemaet har egenskaper som kan minske de problemene som er iboende i de tradisjonelle skjemaene som er vært benyttet til identifisering av økonomiske sjokk. I det andre essayet blir dette identifikasjonsskjemaet benyttet til å belyse spørsmålet om hvordan pengepolitiske myndigheter reagerer på uventet informasjon i utviklingen i realvalutakursen. For de seks åpne inflasjonsmålstyrende økonomiene som inngår i studien er resultatene klare, og svært forskjellig fra mange tidligere studier. Det oppnås sterk empirisk støtte for at de pengepolitiske myndighetene reagerer hurtig og sterkt.

Videre viser studien resultater i forhold til pengepolitiske sjokk som er overens med Dornbuschs tradisjonelle overskyttingshypotese. I det siste essayet blir porteføljeplassering og risikopremie for nominelle obligasjoner analysert innenfor en teoretisk dynamisk stokastisk generell likevektsmodell for en liten åpen økonomi.

Spesielt tar analysen for seg egenskapene til risikopremien og hvordan denne endres i forhold endringer i sentralbankens pengepolitiske regel. Det blir argumentert for at disse egenskapene ikke er i tråd med modelleringen av risikopremien som en eksogen stokastisk prosess; en modelleringspraksis som står sentralt i mange av dagens sentralbankers kjernemodeller.

Jørn Inge Halvorsen er utdannet cand. oecon. ved Universitetet i Oslo. Han har en bistilling i forskningsavdelingen i Norges Bank. Halvorsen vært ansatt ved NHH siden 2004.

Tema for prøveforelesning: «*Monetary Policy Challenges in Small Open Economies*»
Hovedveileder: Professor Hilde C. Bjørnland, BI

Disputas: Moralsk sensitivitet og problemformulering

Lars Jacob Tynes Pedersen disputerte for doktorgraden ved NHH mandag 12. oktober med avhandlingen «Making Sense of Sensitivity: Moral Sensitivity and Problem Formulation in Business».



Denne avhandlingen utforsker individers (og derigjennom organisasjoners) moralske sensitivitet. Den undersøker således forskjeller i individers evne til å oppfatte moralske trekk ved problemer og tilskrive viktighet til disse.

Utgangspunktet for avhandlingen er at en primær forskjell mellom individer er i hvilken grad de oppfatter ulike moralske trekk ved problemene som møter dem. Evnen til å oppfatte at man står overfor et etisk problem undersøkes følgelig som en essensiell del av individets moralske kompetanse, som i siste instans påvirker hvorvidt man handler etisk eller uetisk.

Avhandlingens overordnede mål er å avdekke vesentlige faktorer som påvirker hvorvidt individet formulerer et problem som et etisk eller et ikke-etisk problem.

Avhandlingen inneholder separate studier som knytter sammen moralsk sensitivitet og problemformulering. Studiene utforsker forholdet mellom hvordan næringslivspraktikere, økonomistudenter og sykepleiestudenter tilnærmer seg og formulerer problemer, samt i hvilken grad de evner å oppfatte og adressere de etisk relevante trekkene ved disse problemene. Derigjennom utvikler avhandlingen en ny forståelse av moralsk sensitivitet, og en empirisk tilnærming som utfordrer eksisterende metodologier utforsker og utprøves. Resultatene belyser hvordan individets tilnærming til og formulering av problemer påvirker evnen hennes til å oppfatte at hun står overfor et etisk problem.

Lars Jacob Tynes Pedersen er utdannet siviløkonom ved NHH med høyere avdelings eksamen. Han har vært ansatt som stipendiat ved NHH siden 2005.

Tema for prøveforelesning: «*What is the distinction between 'moral relativism' and 'moral pluralism', and what is the role of moral sensitivity in this distinction? Give some reflections on teaching moral sensitivity in business schools*».

Hovedveileder: Professor Knut Ims Johannessen

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:

Language Management – in Multinational Companies
Sigrud Louise Gundersen

Integrated Multi-Period Planning of Refinery Operations, Sales and Supply
Jens Bengtsson og Sigrud-Lise Nonås

Refinery Planning and Scheduling – An Overview

Jens Bengtsson og Sigrud-Lise Nonås

Samfunnsøkonomiske konsekvenser ved harmonisering av tariffene i regional- og sentralnett

Jørgen Bjørndalen og Frode Skjeret

"A Journey Beyond Budgeting" – påvirker det mellomlederens adferd og beslutninger? En casestudie i StatoilHydro

Mette Myrmell

Hvordan skape dynamisk styring? En casestudie av et stort internasjonalt oljeselskap

Gunn Therese Ueland Fosdøl og Kirsti Kvie Gardum

Performance Measurement and Incentives. A Study on Performance Management in a Changing Environment

Nina Birgithe Haraldsen

Lederes bruk av informasjon i styringssystemet. En studie av Beyond Budgeting i StatoilHydro

Susann Ribe

Vurdering av budsjett og alternative styringsverktøy – hvordan budsjett og alternative verktøy bidrar til verdiskapning, sett fra kontrollernes perspektiv

Nina Moløkken og Ida Elise Ytre-Hauge

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Ål

Kari Anne K. Drangslund og Stig-Erik Jakobsen

Essays on Electricity Markets

Linda Rud

Identifying and Ranking Next Generation Network Services

Jon Iden og Leif B. Methlie

Kunnskapsstatus for hva økonomisk forskning har avdekket om flernasjonale selskapers interprising i Norge

Ragnhild Balsvik, Sissel Jensen, Jarle Møen og Julia Tropina

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Våler kommune

Inger-Beate Pettersen

En gjennomgang av statens lederlønnssystem

Iver Bragelien og Aksel Mjøs

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 Hornes

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 eierstrukturutviklingen 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:

Dokumentasjon og kvalitetssikring av SNFs og NHHs database med regnskaps- og foretaksinformasjon for norske selskaper

Aksel Mjøs og Karoline Øksnes

State-of-the-art Research: Reflections on a Concerted Nordic-Baltic Nuclear Energy Effort

Lars Husdal, Jesper Tveit, Jan S. Vaagen og Danas Ridikas

Klimaendringer og havbruk

Stein Ivar Steinshamm

Tax Responses in Platform Industries
Hans Jarle Kind, Marko Koethenburger og Guttorm Schjelderup

Is Labor Mobility a Channel for Spillovers from Multinationals? Evidence from Norwegian Manufacturing
Ragnhild Balsvik

Can Land Reform be an Effective Approach to Alleviate Poverty and Inequality in Nepal?

Chandra Bahadur Adhikari og Trond Bjørndal

Measuring the Extent of Technical Inefficiency in Nepalese Agriculture Using SDF and DEA Models

Chandra Bahadur Adhikari og Trond Bjørndal

Developing Social Capital through the SLU Leadership Development Program
Inger Stensaker, Arne Kjøde og Olav Kvitastein

Gjeldsfinansiering av immaterielle investeringer

Merete Fiskvik Berg og Marit Bjugstad

Continuous Harvesting Costs in Sole-Owner Fisheries with Increasing Marginal Returns

Leif K. Sandal, Stein I. Steinshamm, Jose M. Maroto og Manuel Moran

Making the Transition from a Multi-Domestic to a Global Strategy. The Initial Phase of Rieber & Søn's Purchasing Transformation Project

Paul Gooderham og Rune Rønning

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

Trond Bjørndal

Picking "Lemons" or "Cherries"?

Domestic and Foreign Acquisitions in Norwegian Manufacturing
Ragnhild Balsvik og Stefanie A. Haller

Norwegian Investments in Specialised Shipping: An Exploration of the Formative Period, 1960-1977

Stig Tenold

Specialisation Strategies in Norwegian Shipping – a Vernon Product Cycle Approach

Stig Tenold

Regulations, Risk, and Rent Seeking Behaviour

Ole Jakob Bergfjord og Urs Steiner

Brandt

The Double Challenge of AFF
Rune Rønning, Paul Gooderham og Inger Stensaker

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 Ryland

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 Koethenburger 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

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



Nye publikasjoner fra NHH

- Optimal merger policy: enforcement vs. deterrence.*
Lars Sørsgard. Publisert i *Journal of Industrial Economics*
- Performance spill-over effects in entrepreneurial networks: Assessing a dyadic theory of social capital.*
Jarle Aarstad, Sven Haugland og Arent Greve. Publisert i *Entrepreneurship: Theory & Practice*
- Ledelse av norske multinasjonale selskaper : Fungerer norsk ledelse utenfor Norge?*
Bjarne Espedal, Paul N. Gooderham, Rune Rønning og Inger Stensaker. Publisert i *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen.* Fagbokforlaget
- Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human resource management in European firms.*
Paul N. Gooderham, Odd Nordhaug og Kristen Ringdal. Publisert i *International Human Resource Management*
- Effects of different types of perceived similarity and subjective knowledge in evaluations of brand extensions.*
Leif Egil Hem og Nina Iversen. Publisert i *International Journal of Market Research*
- Three Threats to Validity of Choice-Based and Matched Sample Studies in Accounting Research.*
Donald P. Cram, Vijay Karan og Iris Stuart. Publisert i *Contemporary Accounting Research*
- Retorikk i teori og praksis.*
Odd Nordhaug og Hans-Ivar Kristiansen. Publisert i *Retorikk, etikk og næringsliv.* Forlag1
- Telenor i Bangladesh - retorikk og realiteter.*
Odd Nordhaug. Publisert i *Retorikk, etikk og næringsliv.* Forlag1
- Fortellingens fortrylling: Å lese "Peer Gynt" - nyttig?*
Knut J. Ims og Lars Jacob Tynes Pedersen. Publisert i *Magma.*
- Author identity in economics and linguistics abstracts.*
Trine Dah. Publisert i *Cross-Linguistic and Cross-Disciplinary Perspectives on Academic Discourse*
- Energy and GDP growth.* Rognvaldur Hannesson.
Publisert i International Journal of Energy Sector Management
- Slotting allowances and manufacturers' retail sales effort.*
Hans Jarle Kind, Øystein Foros og Jan Yngve Sand. Publisert i *Southern Economic Journal*
- DIVERSIFICATION, INDUSTRY STRUCTURE, AND FIRM STRATEGY: AN ORGANIZATIONAL ECONOMICS PERSPECTIVE.*
Peter G. Klein og Lasse B. Lien. Publisert i *Advances in Strategic Management*
- Entry may increase network providers' profit.*
Øystein Foros, Hans Jarle Kind og Jan Yngve Sand. Publisert i *Telecommunications Policy*
- An exact arithmetic SSNIP test for asymmetric products.*
Øystein Daljord. Publisert i *Journal of Competition Law & Economics*
- The linguistic representation of rhetorical function: A study of how economists present their knowledge claims.*
Trine Dahl. Publisert i *Written Communication*
- Categorizing networked services The role of intrinsic-, user network- and complement network attributes.*
Helge Thorbjørnsen, Per Egil Pedersen og Herbjørn Nysveen. Publisert i *European Journal of Marketing*
- Ecological and economic considerations in the conservation and management of the Pacific sardine (Sardinops sagax).*
Rognvaldur Hannesson, Samuel F. Herrick og John Field. Publisert i *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*
- Location of active transmission sites of Schistosoma japonicum in lake and marshland regions in China.*
Roger Bivand m. fl. Publisert i *Parasitology*
- Non-linear anonymous pricing combinatorial auctions.*
Andreas Drexel, Kurt Jörnsten og Diether Knof. Publisert i *European Journal of Operational Research*
- Price-Dependent Profit Sharing as a Channel Coordination Device.*
Øystein Foros, Kåre P. Hagen, Hans Jarle Kind i Management science
- Categorizing networked services - The role of intrinsic-, user network- and complement network attributes.*
Helge Thorbjørnsen, Per Egil Pedersen, Herbjørn Nysveen. Publisert i *European Journal of Marketing.*
- Like father, like son? A note on the intergenerational transmission of IQ scores.*
Kjell G. Salvanes, Sandra E. Black, Paul J. Devereux i Economics Letters.
- Management of the Norwegian Oil Fund: The Challenges and Costs of being Ethical.*
Ole Gjøberg, Thore Johnsen i Beta - Tidsskrift for bedriftsøkonomi.
- Rewarding effort.*
Bertil Tungodden, Alexander W. Cappelen i Economic Theory.
- Ecological and economic considerations in the conservation and management of the Pacific sardine (Sardinops sagax).*
Rognvaldur Hannesson, Samuel F. Herrick, John Field i Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences.
- On revenue and welfare dominance of ad valorem taxes in two-sided markets.*
Hans Jarle Kind, Marko Köthenbürger, Guttorm Schjelderup i Economics Letters.
- High-skilled migration and the exertion of effort by the local population.*
Astrid Kunze, Gil S. Epstein, Melanie Ward i Scottish Journal of Political Economy.
- The Welfare Effects of Tax Competition Reconsidered: Politicians and Political Institutions.*
Eckhard Janeba, Guttorm Schjelderup i Economic Journal.
- Helseforsikring i velferdsstaten - historikk og prinsipper.*
Kåre P. Hagen, Fred Schroyen i Et helsevesen uten grenser? Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbøe og Trond E. Olsen (red.).
- Markedet for legemidler: Regulering, konkurranse og utgifter.*
Kurt R. Brekke i Et helsevesen uten grenser? Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbøe og Trond E. Olsen (red.).
- Retorikk og etikk i næringslivet.*
Odd Nordhaug i Retorikk, etikk og næringsliv.
- Wage structure and labor mobility in Norway, 1980-97.*
Arngrim Hunnes, Kjell G. Salvanes, Jarle Møen i The Structure of Wages: an international comparison. Edward P. Lazear og Kathryn L. Shaw (eds).
- Managing Information Technology Project Escalation and De-Escalation: An Approach-Avoidance Perspective.*
Gary Pan, Shan L. Pan, Mike Newman i IEEE transactions on engineering management.
- Billerd Optimizes Its Bleaching Process Using Online Optimization.*
Patrik Flisberg, Mikael Rönnqvist, Stefan Nilsson i Interfaces (Paris).
- Sykliske bensinpriser.*
Lars Sørsgard, Tommy Staahl Gabrielsen i Samfunnsøkonomen.
- Martin Luther's Doctrine on Trade and Price in Its Literary Context.*
Odd Langholm i History of Political Economy.
- Power calculations for global and local Moran's.*
Roger Bivand, Werner Müller, Markus Reder i Computational Statistics & Data Analysis.
- 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 Tor e Klovland i Explorations in economic history (Print).
- 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.*
Øystein Foros, Hans Jarle Kind, Lars Sørsgard 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.
- 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.*
Øyvind 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.
- Non-linear anonymous pricing combinatorial auctions.*
Andreas Drexel, 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).

**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

Ledelse og økonomistyring

Forskningsleder Paul Gooderham
paul.gooderham@nhh.no

Krise, omstilling og vekst

Forskningsleder Guttorm Schjelderup
guttorm.schjelderup@nhh.no

Tele og media

Forskningsleder Hans Jarle Kind
hans.kind@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

Finansiell økonomi og økonomisk styring

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
Verkgsgata 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 Kjetil Bjorvatn

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: 16000
Forside: Willy Skramstad

Trykk: Molvik Grafisk Hus AS
Redaksjonen ble avsluttet 4. desember
Grafisk design/sats: Reine Linjer

- Varsku her, landet trenger flere siviløkonomer!

– Landet trenger flere siviløkonomer. Svært mange har måttet søke læresteder i utlandet for å få denne utdannelsen fordi det ikke har vært plass til dem ved vår egen høyskole, sa kirke- og undervisningsminister Helge Sivertsen (Ap) før han sendte av gårde den første sprengladningen på NHHs tomt i Breiviken en regnværmorgen i 1961.

Helt siden NHH åpnet i 1936 hadde den endelige plasseringen av høyskolen blitt diskutert. Det var tidlig klart at villaen på Muséplass 1 ikke kunne dekke plassbehovet til en stadig voksende institusjon, og tomten i Breiviken var allerede i 1918 skjenket Foreningen for av skipsreder Haakon J. Wallem.

Byggesaken var en lang og smertefull prosess, hvor det flere ganger lå an til at utbyggingen og flyttingen kunne skje, for

deretter å falle i grus igjen. Da nybygget endelig ble vedtatt i 1959 var situasjonen så prekær at mer enn dobbelt så mange som fikk studieplass på NHH befant seg ved utenlandske institusjoner for å få siviløkonomtittelen. Kostnadsrammen på bygget ble ca. 9 millioner kroner etter at den såkalte «øksekomitéen» hadde revidert de opprinnelige byggeplanene.

Etter statsråd Sivertsens offisielle åpning av byggearbeidet, tok det to år til før de første siviløkonomspirene kunne flytte inn i de nye lokalene. Den 28. oktober 1963 ble høyskolen slik vi kjenner den i dag åpnet av Kong Olav og Kronprins Harald.

På bildet ser vi fra høyre statsråd Helge Sivertsen, arkitekt Paul Lambach, NHH- rektor Rolf Waaler og bergensordfører August D. Michelsen. Til venstre for disse

er en ikke-identifisert person og en student som flaggbærer. I bakgrunnen kan Hellen skoles musikkorps så vidt skimtes. Blomsterpikene i front er søstrene Ingrid (blå) og Torild Hage, døtre av AFF-ansatt Rolf Johan Hage. Torild er for øvrig gift med NHH-professor Bjørn L. Basberg i dag.

«Statsråden fikk kraftig applaus, Hellen skoles musikkorps spilte opp med Bergenssangen som alle sang med blottede hoder, og på et høydedrag gikk splittflagget tredivde meter til værs med en stor hvit ballong. Flagget markerte krongesimsen på det bygget som skal innvies om to og et halvt år», skrev Bergens Tidendes korrespondent samme ettermiddag som byggestarten ble markert.



Kirke- og undervisningsminister Helge Sivertsen (t.h.) har akkurat sendt i vei den første sprengladningen og med det markert byggestarten i Breiviken, mandag 16. oktober 1961.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:

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