



NHH Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 03-2010



NHH 2021: Blant Europas beste

Blir syke av jobben 4 Forfatter tar liv av en NHH-er 42



4 Blir syke av jobben

Utstøting fra arbeidslivet handler om langt mer enn gode trygdeordninger og svekkede holdninger, mener seniorkonsulent Harald Engesæth i AFF.



Idar Kreutzer, konsernsjef i Storebrand ASA.

12 NHH 2021

Profilerte næringslivsledere står sammen med NHH om et handlingsprogram som skal gjøre NHH til en av de beste handelshøyskoler i Europa innen 2021. – Et kraftfullt program, sier Idar Kreutzer, konsernsjef i Storebrand.



18 Dommedag?

– Fester du lit til disse dommedagsprofetene, har vi altså tjuve års nedgang i vente. Personlig har jeg vanskelig for å tro på de som lanserer slike ekstremscenarier, at det skal gå nedover med hele verden, sier professor Øystein Thøgersen.

26 Dårlig for Språkrådet

For femten år siden lanserte Norsk Språkråd en liste over engelske ord de hadde norvagisert. En undersøkelse som språkforsker Gisle Andersen har gjennomført viser svært nedslående resultater for Språkrådets arbeid.

30 Redergevinst

Den internasjonale skipsfarten gjennomgikk store endringer på seksti- og syttitallet, og det var nordmenn som sto i fronten for utviklingen. De rederiene som investerte i spesialiserte skip, gjorde det best.



35 Karin S. Thorburn

DnB NOR viderefører gaveprofessoratet i finansiell økonomi ved NHH i fem nye år. Professoratet blir besatt av Karin S. Thorburn ved Institutt for foretaksøkonomi.

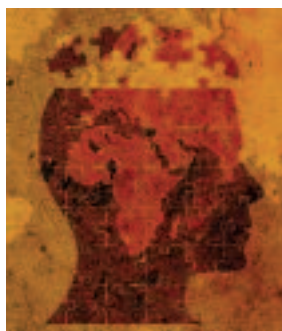


43 Forfatter tar liv av NHH-er

En aksjeanalytiker blir drept. Etterforskeren skal finne ut hvem som tok liv av hans tidligere studiekamerat fra NHH....



Asle Skredderberget har i høst debutert med romanen *Metallmyk* på Gyldendal.



- 48 Notiser
- 53 NHH Publikasjoner
- 54 SNF Publikasjoner

NHH 2021

Til neste år fyller NHH 75 år, og høyskolen kommer til å markere jubileet med både fest og fag. Men først og fremst ønsker ledelsen ved NHH å benytte anledningen til å se framover. I forbindelse med planleggingen av jubileumsfeiringen har en egen næringslivskomiteé, med konsernsjef Idar Kreutzer som leder, gitt Norges Handelshøyskole en ambisjøs tjuvstart på jubileumsåret.

Med handlingsprogrammet *NHH 2021*, er ambisjonen å få NHH inn blant de beste handelshøyskoler i Europa. For å greie utfordringen, har en rekke profilerte næringslivstopper i gruppen, koordinator Victor D. Norman og rektor Jan I. Haaland, fått på plass et konkret handlingsprogram. De har meislet ut tre bærende elementer i handlingsprogrammet *NHH 2021*: rekruttering og kvalifisering, marked og relasjoner og tematisk satsing.

Både Idar Kreutzer, konsernsjef i Storebrand, og næringsminister Trond Giske, sier til NHH Bulletin at høyskolens rolle som forskningsinstitusjon og premissleverandør er så sentral at de ønsker å stimulere til ny forskning ved NHH.

Handlingsprogrammet er et uttrykk for at komiteen har ønsket å heve blikket og tenke stort – og langsiktig. Visjonen om å bringe NHH opp blant de beste i Europa, er grunnet på det potensial som ligger i NHH-miljøet, den forskningsinnsats som allerede gjøres i dag og som skal styrkes de neste ti årene. Forskerne i Bergen skal bidra med ny kunnskap innenfor forskningstemaene krise, omstilling, vekst og tjenesteinnovasjon. Dette, mener Trond Giske, er tema som er så relevante for Nærings- og handelsdepartementets politikkområder, at det er naturlig å delta i kunnskapsutviklingen. Derfor har han sørget for at departementet bidrar med en million kroner til programmet *Krise, omstilling og vekst* i år.

Samarbeidet mellom NHH og næringslivet er også til nytte for *forskningen*. Når akademia skal utforme sin strategi for forskning og formidling, er det smart, som Kreutzer sier, at de vet hva samfunn og næringsliv er opptatt av.

Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



Bli sjuke av jobben

*Utstøyting frå arbeidslivet handlar om langt meir enn gode trygdeordningar og svekte haldningar, meiner organisasjonsrådgivar Harald Engesæth i AFF. Mangel på sosial kapital i enkelte verksemdar er òg noko av forklaringa på at mange sluttar i arbeid. – Dersom det ikkje finst tillit og gode samhandlingsarenaer i bedrifta, kan det gå på **helsa laus**, seier Engesæth.*

Tekst: Sigrid Folkestad Illustrasjon: Willy Skramstad





” *Ei verksemd er nøydd til å spørje seg korleis samarbeidet fungerer, og kva grad av **tillit** det er mellom leiaren og dei tilsette og mellom dei enkelte tilsette.* Harald Engesæth

– Ei hovudutfordring i norsk arbeidsliv er å klare å *kombinere* evna til omstilling med omsynet til den enkelte medarbeidarens meistringsevne og behov for ivaretaking, seier Harald Engesæth. Dette er vi ganske gode på, men vi kan bli endå betre gjennom å utvikle samhandlingsformene og arenaene i norske bedrifter.

Sosial kapital kan vere ei konstruktiv ramme for å studere nokre av desse komplekse utfordringane, meiner han.

– Ei verksemd er nøydd til å spørje seg korleis samarbeidet fungerer, og kva grad av tillit det er mellom leiaren og dei tilsette og mellom dei enkelte tilsette.

Litt mindre einsam

AFF-konsulentent har tidlegare jobba i NAV som rådgivar for cirka 40 offentlege og private IA-verksemdar og har hatt kurs og prosjektarbeid innanfor tema som kommunikasjon, leiarrolla, omstilling og arbeidsmiljø- og organisasjonsutvikling.

– Debattane om utstøying frå arbeidslivet er ofte avgrensa. Løysingar blir diskuterte i eit makro- eller individperspektiv: Regelverket må justerast og strammast inn, eller individ må betre haldningane sine eller halde seg meir friske.

Engesæth meiner at bedriftsperspektivet i stor grad blir ignorert, trass i at det er tydelege forskjellar mellom verksemdar og mellom bransjar og næringar.

– Ein må stille spørsmål: Korleis kan verksemdar i Noreg vere effektive og produktive og samtidig ein god stad å

vere for dei som jobbar der? Kva kjenneteiknar dei gode verksemdene som andre kan lære av?

Når forskarar skal forklare årsakene til sjukefråvær og utstøying frå arbeidslivet, diskuterer dei ofte trygdeordningane og praksisen til legane. Enkelte meiner at trygd er blitt ein lettvinnt utveg for mange. Engesæth avviser ikkje påstandane, men peiker på at ein må føre ein breiare debatt om kvaliteten på samarbeidet i verksemdene – om korleis ein kan vidareutvikle den norske samhandlingsmodellen på bedriftsnivå.

– Først og fremst må det liggje tillit i organisasjonen og i avdelingane. Folk må stole på kvarandre og ha interesse av å støtte kvarandre. Det er slik at ytinga til den enkelte er avhengig av den kollektive ytinga. Er det låg grad av tillit i organisasjonen, kan det gå på helsa laus fordi samhandlinga fungerer dårleg.

Sosial kapital handlar om innbyrdes påverknad og oppstår når folk samhandlar, ikkje når individ arbeider åleine. Enkelt definert dreier sosial kapital seg om sosiale nettverk, normer og tillit i organisasjonen som lettar koordineringa og samarbeidet til felles nytte. Han blir utvikla når kollegaer samhandlar om konkrete arbeidsoppgåver, forklarar Engesæth. Tillit og samarbeid fører til at kollegaer deler kunnskap og erfaring, noko som gir utvikling for både bedrifta og medarbeidaren, og som igjen kan vere



Harald Engesæth er seniorrådgivar i AFF. Han har i ei årrekke jobba med Inkluderende Arbeidsliv i NAV.

ein buffer mot utstøying.

– Det gir den enkelte ei kjensle av auka meistring. Dersom nokon har ein dårleg dag, eller det er for mange oppgåver som ventar, kan han eller ho søkje støtte hos kollegaer som kan vere med og gi den ekstra hjelpa som trengst. Kunnskapsdeling gjer det lettare å innfri dei krava som møter ein på jobben, fordi ein kan få støtte hos kollegaer og kan få løyst problem som oppstår.

Symptoma som melder seg

Når det er høg grad av tillit i

” Først og fremst må det liggje tillit i organisasjonen og i avdelingane. Folk må stole på kvarandre og ha interesse av å støtte kvarandre. Det er slik at ytinga til den enkelte er avhengig av den **kollektive ytinga**. Er det låg grad av tillit i organisasjonen, kan det gå på helsa laus fordi samhandlinga fungerer dårleg. Harald Engesæth

verksemda, blir ein i mindre grad stilt einsam overfor problemstillingar ein ikkje meistrar. Det gir organisasjonen eit stort fortrinn og er positivt for den enkelte medarbeidaren, meiner Engesæth.

– Er det mogleg å seie noko generelt om korvidt leiarar er flinke til å sjå om det er faktorar i *verksemda* som fører til sjukmeldingar og langtidsfråvær?

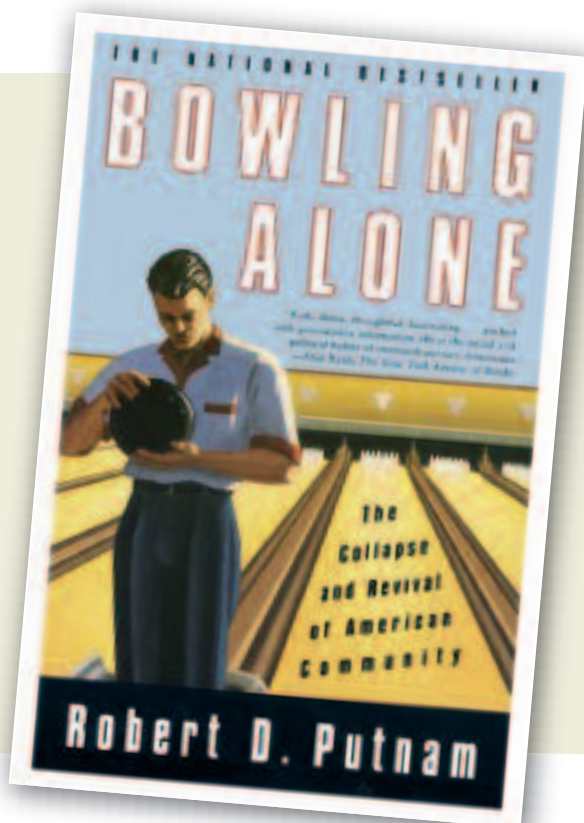
– Eg trur at leiarar ofte opplever ei lang rekkje enkelttilfelle av medarbeidarar som slit. Den eine har vondt i ryggen, den neste har vondt i hovudet. Det kan

vere krevjande å lyfte seg ut av enkelt saker og sjå mønster og bakanforliggjande årsaker.

Mange leiarar er i produksjonen samtidig som dei er leiarar, så dei står midt oppi det. Skal ein komme i forkant og jobbe med medarbeidarane si meistring og utvikling, krevst det både metodikk og involverande prosessar. Mange verksemdar manglar kompetanse og støttefunksjonar til dette arbeidet. Leiarane må handtere det åleine i tillegg til alt det andre som hastar og er viktig. Då kjem ein fort bakpå.

Det store jobbfråværet i Noreg kan vere eit signal om at delar av arbeidslivet overser eller ikkje har kapasitet til å jobbe med utvikling, meiner AFF-konsulenten. Bedriftene konsentrerer seg om å handtere problem som oppstår, og tek grep for seint, når tilsette allereie har utvikla symptom på helseplager.

– Ein må bli flinkare til å sjå på den potensielle sosiale kapitalen til bedriftene og dei ressursane som ligg i sjølve organisasjonen. Kva for normer og nettverk finst det? Fungerer samarbeidet på jobben, og har du



Bowling Alone

Da den amerikanske forfatteren Robert David Putnam i 2000 kom ut med boka *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, vakte han allmenn debatt om begrepet sosial kapital. Boka er basert på en artikkel som ble publisert i 1995.

Svekkelsen av sosial kapital, slik Putnam bruker det om det amerikanske samfunn, knyttet til sosialt samvær, frivillig arbeid, deltakelse i organisasjonsliv og politisk oppslutning, kan ikke direkte overføres til det norske. Her hjemme har vi et aktivt organisasjonsliv, spesielt møtes folk som likner på hverandre. Det er høy grad av *bonding*, som Putnam ordlegger seg, men ikke så mye *bridging*. Vi møtes ikke på tvers av klasse og etnisk tilhørighet.



” *Ei god form for leiing byggjer på ei forståing og erkjenning av at **utviklinga** til arbeidstakarane er ein føresetnad for utviklinga av verksemda.* Harald Engesæth

eigentleg tillit til sjefen og kollegaene dine? Tillit, felles nytte og felles mål er grunnmuren i sosial kapital.

– I dag er arbeidet meir og meir subjektivt. Eigen kompetanse er svært viktig, og ein jobbar ofte åleine opp mot kundar og brukarar. Det kan opplevast dramatisk dersom ein ikkje meistrar jobben sin – pasientar kan i verste fall dø av det. Då er det å ha tydeleg støtte av kollegaer som du kjenner godt, nødvendigvis endå viktigare. Denne typen utfordringar løyser ein ikkje best med medisinar og sjukmelding. Igjen: Det å ha arenaer for kvar samhandlinga kan «smiast til» og utviklast, er avgjerande for korleis den enkelte medarbeidaren opplever jobben og si eiga jobbhelse.

Helseperspektivet

Eit kjenneteikn ved arbeidslivet i dag er at meistringsproblema ofte kjem før helseproblema. Krav om meistring av nye oppgåver, turnusar, pasientgrupper, kollegaer, krav frå kundar eller anna, gjerne kombinert med tidsklemma og utfordringar på heimebane, gjer at enkelte ikkje heng med og over tid kan utvikle helseplager.

– Då får ein gjerne helseproblem som ein ikkje identifiserer på prøvane som legane tek, eller på røntgen. Dei fleste helseproblema i dag er diffuse, utan klare årsaksforhold eller behandlingssløysingar.

Engesæth meiner at det er langt meir fruktbart å bruke tid på å finne ut korleis verksemda kan sørgje for at du meistrar jobben din, enn det er å vente

med problema til symptoma alt er utvikla.

– Ei god form for leiing byggjer på ei forståing og erkjenning av at utviklinga til arbeidstakarane er ein *føresetnad* for utviklinga av verksemda.

Tillit blir raskt øydelagd

– Korleis utviklar ein tillit i ei verksemd der tilsette mistrivst og opplever stress?
– Det er ikkje sikkert at det er mogleg, ikkje på kort sikt. Tillit er ikkje noko du kan etablere raskt. Den må byggjast langsamt opp og kan raskt bli øydelagd igjen. Utvikling av sosial kapital må drivast over tid og krev gjentakande samhandling og framavling av stabile relasjonar medarbeidarane imellom.

Det er truleg ein farbar veg å sjå på kva arenaer og møteplassar som finst i desse organisasjonane, meiner AFF-konsulentent. Ein må sjå på nettverka på jobben. Kven er med, kvifor er dei med, og på kva måtar deltek dei? Kva for oppgåvenære møteplassar finst det? Kva for nokre utviklingsarenaer? Dette er viktige spørsmål å gå laus på.

– Korleis vil ein organisasjon sjå resultat av å jobbe med sosial kapital?

– Om ein klarer å vere systematisk og konkret med å jobbe med kunnskapsdeling og relasjonsutvikling, er hypotesen at dette både vil påverke produksjonen og fråværet positivt. Til dømes kan det motivere ein medarbeidar til å stille på jobb ein dag han føler seg dårleg og er i tvil om han skal jobbe eller vere heime, fordi han veit at han får støtte av kollegaene sine. Førre veka var det eg som ytte dei ei

teneste. Denne veka er det min tur.

Det handlar om auka trivsel på jobben. Det å oppleve at ein meistrar oppgåver og har kollegaer som støttar kvarandre på godt og vondt, vil påverke trivselen og sånn sett bidra til at vi òg har det hyggelegare på jobb, meiner Engesæth.

– Omgrepet «sosial kapital» stammar frå forskning på nabolag og nærmiljø, og der er det jo ikkje nødvendigvis produksjon som er målet, men det å oppleve at ein høyrer til og har meningsfulle arenaer som ein deler med andre.

– Kan du seie kva type bransjar ein får det til å fungere i?

– Det finst gode døme i dei fleste bransjar. På den eine sida kan det vere småbedrifter der det over tid har utvikla seg ei gjensidig tilknytning medarbeidarane imellom som er gunstig og utviklande. På den andre sida kan det verke som ein del industri, som offshore, er flinkare til å tenkje systematisk på kompetanseutvikling og deling. Dei klarer å etablere strukturar og arenaer som verkar over tid. I delar av omsorgssektoren kan ting verke litt meir tilfeldig. Det betyr ikkje at det ikkje blir utvikla gode samhandlingsformer også der, men på grunn av svært mykje deltidsarbeid og bruk av vikarar blir det vanskelegare å etablere permanente relasjonar. Dette trur eg er eit sentralt poeng for å få til noko med sjukefråværsproblematikken. Men då må ein innsjå at sosial kapital er viktig, og at det er noko det må jobbast med i den enkelte bedrifta, avsluttar Engesæth.



Sjefer som involverer

*Moods of Norway er mer enn morogutter med rosa traktor. Organisasjonen har vokst og nå diskuterer de løsninger med de ansatte. – Det er viktig for oss å lage en **involverende** organisasjon, sier designer Simen Staalnacke.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset

På sju år har Moods of Norway gått fra en idé på et nachspiel på Hawaii til en internasjonal merkevare og et selskap med 110 ansatte. Det siste året har de blant annet åpnet butikk i Beverly Hills, doblet omsetningen til 100 millioner kroner og skrevet kontrakt med merkevarerhuset Macy's i USA.

En av oppskriftene bak suksessen ligger i måten de velger og behandler de ansatte på.

– Vi har alltid plukket folk som kan Moods-filosofien. Det er et alvorlig

fokus på at vi skal ha mer moro enn vi hadde i fjor, sa økonomidirektør Jan Egil Flo da han og Staalnacke avsluttet årets lederseminar på Solstrand.

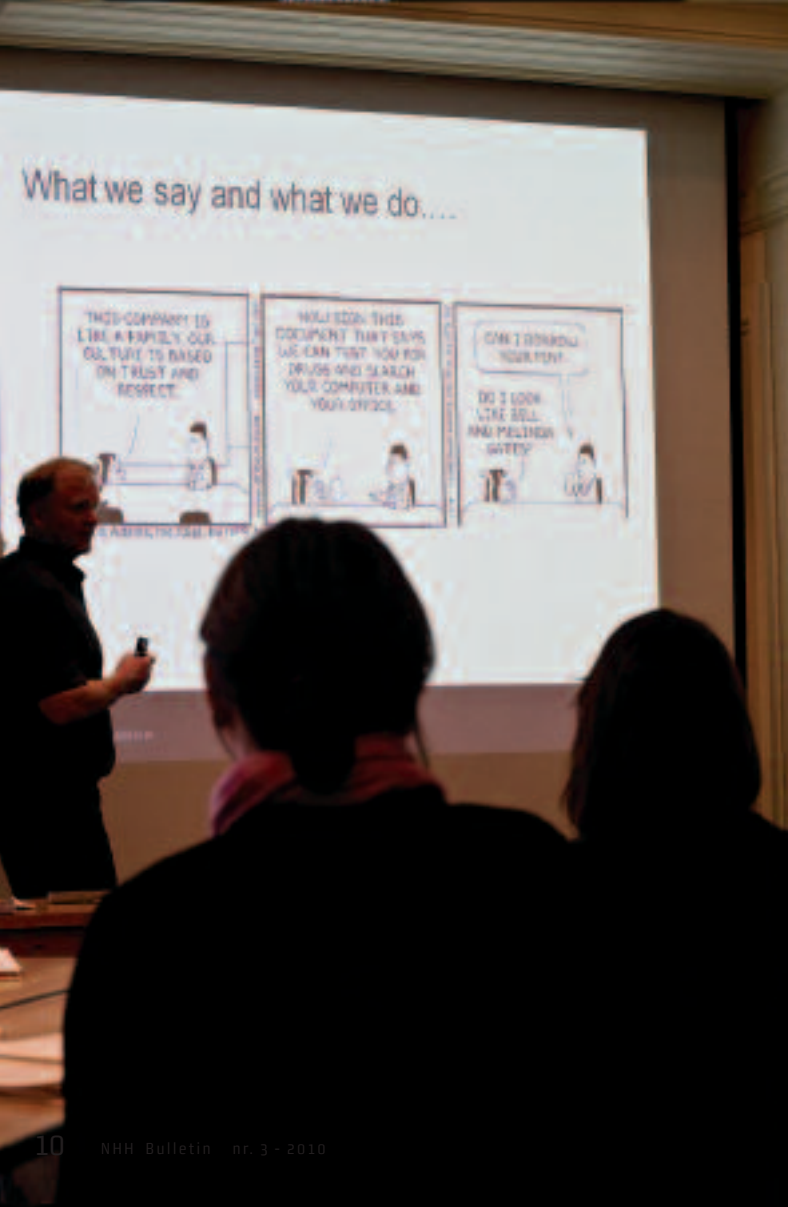
Deltakerne på Solstrandprogrammet var inne i sin siste uke av AFFs lederutviklingsprogram, da to av de tre Moods-gründerne dukket opp som foredragsholdere. Blant det de trakk frem, var samhandlingen med de ansatte.

– Bare nå i høst har vi ansatt 15 nye personer. Vi prøver å la ansatte komme

mer med, fordi det er viktig for å utvikle oss. Vi snakker med folkene, får innspill og diskuterer, sier Staalnacke.

– Vi er veldig synlige i organisasjonen. Det er viktig for oss å lage en involverende organisasjon. Vi er ofte i butikkene, sier Flo.

– Da vi satt i banken i Stryn og fortalte at vi skulle utvikle et internasjonalt merke, lo de så godt at de holdt på å falle av stolen. Men nå ler de ikke, og lokalbanken har vi fortsatt, fortalte Jan Egil Flo.





Den multinasjonale scene

De største norske bedriftene har opp mot 80 prosent av sine ansatte i land utenfor Norge. Balansegangen mellom integrering av organisasjonen og lokale tilpasninger er et stadig viktigere tema.

Tekst og foto: Eivind Senneset

– Vi er et multinasjonalt selskap. Vi er på vei til å bli et helhetlig og integrert selskap, sier Nina Skage, direktør for personal- og organisasjonsutvikling i Rieber & Søn til forsamlingen på Solstrand hotell utenfor Bergen.

Næringsmiddelsselskapet Rieber er en av tre bedrifter som de siste årene har samarbeidet med AFF og Institutt for strategi og ledelse ved NHH i et forskningsprosjekt med fokus på integrering og kunnskapsdeling i multinasjonale konsern. Implementering av organisasjonsstrukturen og en gjengs ledelsespraksis er vesentlig for selskaper som ekspanderer til utlandet, i følge prosjektet. Dette må imidlertid veies opp mot behovet for lokale tilpasninger i de aktuelle markedene.

– En rapport McKinsey laget for oss gjorde det klart at vi kunne hente ut 400 millioner kroner på bedre integrering, sier Skage. Rieber & Søn har et spesielt fokus på områder som ikke er konkurrentenes førsteprioritet: Norden, Polen og Tsjekkia.

– Spørsmålet er hvor langt vi kan integrere. Vi er nødt til å ta lokale hensyn.

Integrert forskning

Forskningsprosjektet GOLD (Global Organization and Leadership Development) har ført til integrering også blant forskerne.

– Prosjektet er en milepæl for NHH-miljøet også. Dette er første gang det har vært et så tett og langvarig samarbeid mellom NHH og AFF. Det har vært utfordrende både for oss forskere og for AFF-konsulentene, men vi har utviklet forståelse og respekt på tvers av miljøene, sa professor og prosjektleder Paul Gooderham til NHHs internavis Paraplyen tidligere i år.

Rieber & Søn, Yara og Veidekke er ikke bare forskningsobjekter, de har også bidratt med finansiering. GOLD er et såkalt kompetanseprosjekt med brukermedvirkning, der støtte fra Forskningsrådet betinger finansiering fra næringslivet.

– Rapportene vi har skrevet blir lest og diskutert nøye i selskapene, og det faktum at de har valgt å opprettholde støtten tolker vi som et kvalitetstegn i seg selv, sier Gooderham.

The other way

– Jeg har sett mange former for integrering. The American Way, norske, svenske og danske måter. Men jeg er overbevist om at forskjellene mellom bransjer er mye større enn forskjellene mellom landene, sier Per-Ingemar Persson, konserndirektør og landansvarlig for Sverige i selskapet Veidekke. Selv om bedriften er partner i forskningsprosjektet, er ikke Persson overbevist om at økt integrering er den rette veien å gå for alle selskaper.

– Vi jobber ikke så *himla mycket* med prosesser og integrering. Å beholde et lokalt merkevarenavn betyr ofte å beholde en sterk lokal posisjon. Modellen vår er helhetlig og desentralisert. Det er ikke noe unikt med denne, annet enn at den hittil har fungert, sier Persson. Enda mer unikt er nok at Veidekke har hatt samme konsernsjef i 21 år. I denne perioden har selskapet kjøpt opp over 70 selskaper, Aker Entreprenør, Vecon og Hoffmann inkludert.

– Og alle oppkjøp er vennlige. Vi har aldri foretatt en *hostile takeover*, sier Persson.

– Vi er ikke integrert. Det er verdiene som holder oss sammen.

Gylne muligheter: NHH-professor Paul Gooderham (øverst til venstre) er leder for prosjektet Global Organization and Leadership Development. Bjarne Bogsnes fra Statoil, Mai Vik fra AFF, Nina Skage fra Rieber & Søn og Håkan Hallén fra Yara bidrar til prosjektet med finansiering og som forskningsobjekter. Konserndirektør i Veidekke, Per-Ingemar Persson (nede til høyre) er mer opptatt av verdier enn integrering.



NHH skal inn på

Når NHH til neste år feirer sitt 75-årsjubileum, er det med høye ambisjoner. Profilerte næringslivsledere står sammen med NHH om et handlingsprogram som skal gjøre NHH til en av de beste handelshøyskoler i Europa innen 2021. – Et kraftfullt program, sier Idar Kreutzer.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Hallvard Lyssand



Næringslivskomiteen har gitt full støtte til NHH om å bruke jubileet til å styrke posisjonen internasjonalt. Idar Kreutzer, konsernsjef i Storebrand ASA, er leder i komiteen som har jobbet fram handlingsprogrammet.

Sammen med en rekke profilerte næringslivstopper i gruppen, har koordinator Victor D. Norman og rektor Jan I. Haaland fått på plass et konkret handlingsprogram med tre bærende elementer: rekruttering og kvalifisering, marked og relasjoner og tematisk satsing. Programmet har tittelen *NHH 2021* (se faktaboks s.15).

Nylig lansert

Da NHH arrangerte Høstkonferansen i Oslo 13. oktober, presenterte rektor Jan I. Haaland handlingsprogrammet. Dagen før hadde høyskolen et møte med næringsminister Trond Giske, for å orientere ham om nysatsingen.

– Dette er godt eksempel på produktivt samspill mellom næringslivet og NHH. Vi som næringslivsledere er trygge på at handlingsprogrammet blir viktig for høyskolen og bidrar til kompetanseutvikling i framtiden, sier Idar Kreutzer.

– Hvorfor mener du det er viktig å samarbeide med academia?

– Jeg har tro på at dialog og

Professor Victor D. Norman, rektor Jan I. Haaland og Idar Kreutzer, konsernsjef i Storebrand ASA.

europatoppen

”Når et av de tyngste og mest sentrale *relevante* forskningsmiljøene nå bygger seg opp på departementets saksområde, er det naturlig for NHD å delta i denne kunnskapsutviklingen. Trond Giske

samarbeid mellom næringsliv og akademia gir viktig kompetanseoverføring og erfaringsutveksling. Dessuten driver vi en virksomhet som alltid har rekruttert mange studenter fra NHH, og jeg har studert her selv. Jeg syntes dette var en god anledning til å gå litt tilbake til høyskolen. NHH er en sentral institusjon i Norge, og det var enkelt å si ja til å lede komiteen.

Etter samtalen med Jan I. Haaland ble Kreutzer raskt overbevist om at dette var noe han burde bruke tid og energi på.

– Hvis dette hadde vært en form for *fund raising committee* for et party, ville det ikke vært interessant. Det Haaland



Tidligere NHH-student og leder i næringslivskomiteen, Idar Kreutzer.

trakk opp som prosjekt, var noe helt annet. NHH ønsket å bruke jubileet som et fundament for faglig satsning for høyskolen. Programmet skulle gi grunnlag for profilering nasjonalt og internasjonalt, og NHH hadde et ønske om å bruke dette som anledning til å trekke opp nye ambisjoner.

Ikke mimring

Rektor Jan I. Haaland mener jubileet er en perfekt anledning til å vise omverdenen at høyskolen tenker framover, og ikke bare mimrer over tidligere bragder.

– Denne handlingsplanen bidrar til å realisere NHHs visjoner og strategi. Vi skal være en handelshøyskole av høy internasjonal klasse og en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling, sier Haaland, og legger til:

– Næringslivskomiteen har vist stor entusiasme for å bidra til at NHH skal styrkes. At de vil bruke så mye tid og krefter på oss er overraskende og gledelig. Jeg mener vi har utviklet et meget godt handlingsprogram, og nå er jeg veldig spent på realiseringen.

Nærings- og handelsminister Trond Giske understreker at forskningstemaene er svært viktige og relevante. Derfor ønsker hans departement å delta i kunnskapsutviklingen.

– Det er mange grunner til at finansuroen og den internasjonale krisen har gått bedre enn vi kunne ha



Nærings- og handelsminister Trond Giske mener at NHHs temasatsinger er viktige for innovasjons- og næringspolitikken. Fotograf Henrik Kreillisheim.

fryktet for Norge. Regjeringen forstod tidlig alvorret. Vi har lagt frem pakker for kommuner og næringsliv, og sørget for at aktiviteten i økonomien holdt seg oppe, sier Trond Giske.

– Kunnskap fra økonomisk forskning hjalp oss til å gjøre de riktige tingene - og på en riktig måte. Når et av de tyngste og mest sentrale relevante forskningsmiljøene nå bygger seg opp på departementets saksområde, og at forskningstemaene er relevante for våre politikkområder, er det naturlig for NHD å delta i denne kunnskapsutviklingen. Jeg har derfor sørget for at vi bidrar med en million kroner til programmet *Krise, omstilling og vekst* i år. Både dette og de andre temasatsingene er viktige for





” *Det er meningsfylt å være med og støtte utviklingen av en av Norges fremste kompetanseinstitusjoner. Gjennom samarbeidet får vi også større innsikt i og forståelse for en ledende utdannings- og forskningsinstitusjons spesielle behov.* Idar Kreutzer

innovasjons- og næringspolitikken.

– Hva får næringslivet ut av et slikt samarbeid, Kreutzer?

– Næringslivet har behov for kompetente kandidater og tilgang til internasjonalt anerkjente fagmiljøer. Det er meningsfylt å være med og støtte utviklingen av en av Norges fremste kompetanseinstitusjoner. Gjennom samarbeidet får vi også større innsikt i og forståelse for en ledende utdannings- og forskningsinstitusjons spesielle behov

Stimulere forskningen

Kreutzer mener næringslivets samarbeid og tilbakemelding til en institusjon som NHH, er viktig for forskningsmiljøet. Kreutzer poengterer at han, og næringslivet, er veldig bevisste på at næringslivets kortsiktige behov ikke skal påvirke den langsiktige agendaen i forskningen.

– Det har vi en betydelig respekt for, men når universitet og høyskole legger sin forskningsagenda, er det smart at de vet hva samfunn og næringsliv er opptatt av. Det er nyttig informasjon for forskningen.

– Nå berører du spørsmålet om hvorvidt næringslivet påvirker forskningen?

– Det næringslivet ønsker, er å stimulere forskningen, ikke påvirke den. Vi forstår veldig godt grunnforskningens betydning og behovet for uavhengig forskning.

Forskning og kompetansebygging er svært viktig for utviklingen av

samfunnet, og det er enda tydeligere for et land som Norge, sier konsernsjefen.

– Vi må gi rammer og insentiver som gjør at viktige fagmiljøer kan vokse seg sterke og danne grunnlag for det vi skal leve av i morgen.

Heve blikket

– Næringslivskomiteen ble opprettet som en del av jubileet. Nå har programmet fått tittelen *NHH 2021* og spenner over store forskningstema. Tenkte du dette ville bli så omfattende både i innhold og tid?

– Jeg har blitt positivt overrasket over hvor konkret og tydelig det har blitt og hvor kraftfullt det ser ut til å kunne bli. Alle medlemmene i komiteen var enige om, forteller Kreutzer, å jobbe etter en ambisjon om å heve blikket og lage noe langt mer enn en jubileumsfest.

– Det er tre store satsingstema. Er det noe du synes er spesielt interessant?

– Jeg synes disse tre områdene er interessante. Vi hadde en lang rekke alternative satsingsområder til vurdering, og dette er de tre områdene som fanger opp i seg viktige tema for NHH, og jeg tror det er viktige områder for Norge. Det er forskningsfelt der vi der vi reelt sett har en

mulighet for å markere oss internasjonalt.

– Det skal komme penger inn?

– Ja, klart. Det er en del av prosjektet. Krise, omstilling og vekst har en egen finansieringsprosess. Når det gjelder FOCUS-programmet, har vi fått i gang finansiering av et forprosjekt. Der hadde vi som mål å få inn 1 mill kr, og dette er nå på plass.

Ti norske bedrifter har stilt med 100 000 kroner hver til FOCUS.

Når det gjelder Senter for tjenesteinnovasjon, er DnB NOR og Storebrand sammen med andre



Per Heum er administrerende direktør ved Samfunns- og næringslivsforskning.

” Vi i SNF og NHH-miljøet har et sterkt ønske både om å styrke den bedriftsrettede forskningen og å forankre den *anvendte* forskningen hos sentrale aktører på de feltene det forskes på. Det vil satsingen på NHH 2021 definitivt bidra til. Per Heum

bedriftspartnere med å finansiere dette. NHH-miljøet har også søkt Norges Forskningsråd om å opprette dette senteret som et såkalt SFI-senter (Senter for forskningsdrevet Innovasjon).

– Vi håper Forskningsrådet vil bidra til å opprette et senter ved NHH. Jeg tror programmet kommer til å gjennomføres i en eller annen form. Det vi har lagt opp til, og som vi mener er fullt ut berettiget, er at dette er et program som burde tilfredsstille alle krav for å få støtte fra Forskningsrådet.

Kompetansenasjon

– Næringslivskomiteen har som ambisjon å heve NHH til et høyere europeisk nivå, og hvis en klarer det, hva betyr det for bedrifter som bidrar?

– Det betyr mye. Den direkte effekten er en institusjon med høyere status. Den får tilgang på enda bedre fagfolk og

enda bedre studenter. Det gjør at vi som næring kan ansette de gode studentene, og vi får et mer kompetent fagmiljø, som også vi kan dra nytte av.

Den indirekte effekten, mener Kreutzer, er at land som har fremragende kompetansemiljøer innenfor ulike områder, tiltrekker seg flinke hoder, som tiltrekker seg kapital som finansierer innovasjon og nyskaping.

– De utvikler bedrifter og ideer, som igjen tiltrekker seg flinke folk. Det er med på å skape en positiv sirkel. Hvis det er en overordnet visjon som ligger bak dette arbeidet, så er det å bidra til at Norge skal bli kjent som en kompetansenasjon, hvor flinke folk fra hele verden kan komme og være med i utvikling av morgendagens kompetanse, avslutter Idar Kreutzer.

Spennende

– Jeg synes dette er enormt spennende.

NHH 2021 kan bli et skikkelig løft for hele NHH-miljøet.

Det sier Per Heum, administrerende direktør ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF). SNF er NHH-miljøets enhet for å organisere eksternt finansiert anvendt forskning. Heum mener det er riktig å gjøre slike tematiske satsninger på utvalgte fagfelt, der en kan trekke inn bredden av forskere i NHH-miljøet.

– Vi i SNF og NHH-miljøet har et sterkt ønske både om å styrke den bedriftsrettede forskningen og å forankre den anvendte forskningen hos sentrale aktører på de feltene det forskes på. Det vil satsingen på NHH 2021 definitivt bidra til.

NHH 2021: Et handlingsprogram

- 1: Rekruttering og kvalifisering for å bygge opp fagstaben.
- 2: Tiltak for å styrke NHHs nærvær og synlighet i executive- og bedriftsmarkedene.
- 3: Tre tematiske satsingsområder for å løfte NHH-miljøet faglig og markedsmessig

Krise, omstilling og vekst ble etablert i 2009. Det er et femårig forsknings-, undervisnings- og formidlingsprogram knyttet til finanskrisens årsaker, betydning for omstillingsbehov og vekstutsikter framover. Arbeidet ledes av professor Victor D. Norman og gjennomføres i samarbeid med myndigheter, organisasjoner og enkeltbedrifter.

Focus (Future-Oriented Corporate Solutions) er et som et bredt program som tar utgangspunkt i i utfordringer knyttet til verdsetting, strategi, styring og HRM i kunnskapsbaserte foretak. Programmet ledes av førsteamanuensis Inger Stensaker og gjennomføres i samarbeid med en rekke bedrifter.

Senter for tjenesteinnovasjon tar utgangspunkt i at tjenestesektoren er den største og raskest voksende delen av økonomien. Fremtidig vekst og verdiskapning er kritisk avhengig av innovasjon og produktivitetsvekst i tjenesteytende virksomhet. NHH og en rekke samarbeidspartnere arbeider for å etablere et senter for tjenesteinnovasjon med klare forskningsmessige ambisjoner. Programmet ledes av professor Per Egil Pedersen.

Medlemmene i næringslivskomiteen:

Konsernsjef Idar Kreutzer, Storebrand ASA (leder)
Departementsråd Elisabeth Berge, OED
Konsernsjef Helge Lund, Statoil
Adm. dir. Erik Mamelund, Ernst & Young
Divisjonsdirektør Katrine Trovik, DnBNOR
Konsernsjef Jens Ulltveit-Moe, UMOE
Professor Victor D. Norman, NHH (intern koordinator)
Rektor Jan I. Haaland deltar på alle møter i komiteen
Sekretær for utvalget: Ellinor Ryssevick

Høstkonferanse med omstillingsfokus

Omstilling var det sentrale begrepet da NHH inviterte til Høstkonferansen 2010 på Oslo Plaza onsdag 13. oktober.

Tekst: Hallvard Lyssand



Hvor er verdensøkonomien på vei etter finanskrisen? Hvilke omstillinger må til og hvordan skal vi klare å gjennomføre dem?

Dette var noen av de sentrale spørsmålene som ligger til grunn når NHH inviterer til Høstkonferansen 2010.

– Vi vil gå lengre frem i tid og dypere inn i problemene enn andre konferanser gjør, og stille spørsmål som ikke nødvendigvis er aktuelle akkurat nå, men som vi må diskutere fordi de dreier seg om utfordringer som kommer om fem til ti år, sa leder for Høstkonferansen, professor Victor D. Norman, noen dager før konferansen.

Norman leder NHH-miljøets satsingsprogram *Krise, omstilling og vekst*, og har hovedansvaret for programmet under Høstkonferansen 2010. Den er tett knyttet til NHH-miljøets satsingsprogram, men ved denne konferansen må krise og vekst til en viss grad finne seg i å spille biroller. Oppmerksomheten blir rettet mot

omstilling; *manglende* omstilling som en årsak til krisen og evne til omstilling som en vei ut av de strukturelle problemene krisen har avdekket.

– Finanskrisen har avslørt en omstillingskrise, en krise i vestlige lands overgang fra tradisjonell økonomi til kunnskapsøkonomi. De nye kunnskapsvirksomhetene

som skulle erstatte de tradisjonelle virksomhetene, *finnes* ikke. Isteden har vi hoppet fra boble til boble, sa Norman.

Alt fra den galopperende utviklingen i finanssektoren til flukten til skatteparadiser er symptomer på at vi ikke har taklet omstillingen til markedsøkonomi som dereguleringene på 1980-tallet medførte, mener Norman. Vi har heller ikke klart overgangen til en globalisert verden.

Omstilling også er mangelvare på bedriftsnivå, mener samfunnsøkonomen.

– Kort sagt er verken institusjoner, insentiver eller lederformer omstilt.

Men hvordan få til nødvendig omstilling og sikre ny vekst samtidig som en unngår kriser som den vi nylig har vært gjennom? Hva lærte vi av krisen? Kan vi sette vår lit til at Kina «redder» oss? Hvor mye av verdensøkonomien er det egentlig mulig å styre, og hvor langt kan vi gå i reguleringer før det går utover gode funksjoner?

– Alt dette er forhold vi må se på om vi skal komme lenger enn bare å håndtere en krise, og til å svare på både disse og andre spørsmål har vi noen av NHHs fremste forskere, fremtredende internasjonale akademikere og gjester fra norsk næringsliv, sa Norman.

PROGRAM:

Åpning:	Trond Giske, nærings- og handelsminister
09.45-10.30	Finance and growth. Lessons learned? Tim Besley, Professor London School of Economics
10.45-11.45	Kan vi sette vår lit til Kina og u-landene? Øystein Dørum, sjeføkonom DnB NOR Markets, Kjetil Bjorvatn, professor NHH
11.45-12.15	...eller må vi håpe på snille svaner? Gunnar J. Torgersen, porteføljeforvalter og partner i Holberg Fondene
13.15-13.45	Hvor lenge er annerledeslandet mulig? Øystein Thøgersen, professor NHH
13.45-14.15	Nye bedrifter i nye omgivelser: Lar moderne bedrifter seg styre? Inger Stensaker, førsteamanuensis NHH
14.30-15.30	Skatteparadiser og konkurser: Styrings og reguleringsproblemer. Guttorm Schjelderup, professor NHH, Karin Thorburn, professor NHH
15.30 - 16.00	Er grådighet uunngåelig? Alexander D. Cappelen, professor NHH



«Studiet
ga økt
forståelse for
næringsutvikling»

*Tone Evje, seniorrådgiver,
Nærings- og handelsdepartementet*

Executive MBA i strategisk ledelse



«Krevende
teori blir
både levende
og relevant»

*Ole Næss, rådgiver strategiutvikling,
Norsk Tipping AS*

Executive MBA i Brand Management

www.nhh.no/executive



«Jeg tør å
utfordre mer»

*Rima Venturin
Senior Advisor, Telenor ASA*

Executive MBA i økonomisk styring og ledelse

Norges
Handelshøyskole

NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION



«Hver
samling ga
energi og
overskudd»

*Tor Instanes, Prosjektdirektør,
G. C. Rieber Eiendom AS*

Executive MBA i strategisk ledelse



Ventar på noko **verre**

*Heilt sentralt i den fagøkonomiske debatten akkurat no er om den økonomiske krisa er over. I den augneblinken vi trur at verda er på veg opp, er det mange som hevdar at vi står framfor ein såkalla **dobbeldipp**. Ei heil verd vil gå nedover, meiner desse økonomane.*

Tekst: Sigrid Folkestad

I ein ny rapport presenterer ei rekkje forskarar ved NHH ei oversikt over økonomifaget si forståing av kriser i verdsøkonomien.

Rapporten «Crisis, Restructuring and Growth: A Macroeconomic Perspective» er skriven av forskarane Ingvild Almås, Gernot Doppelhofer, Jens Christian Haatvedt, Jan Tore Klovland, Krisztina Molnár og Øystein Thøgersen. Dette er ein del av ein serie innanfor programmet *Krise, omstilling og vekst*, som professor Victor D. Norman leier.

Førsteamanuensis Gernot Doppelhofer leier makroøkonomidelen i kriseprogrammet.

– Den første delen av rapporten gir ei oversikt over kva vi vil med desse emna, og han samanfattar faglitteraturen om finanskrisa. Den andre delen av rapporten presenterer ei skisse over kva vi ved NHH planlegg å forske på i framtida, seier Doppelhofer.

Dommedagsprofetiane

Øystein Thøgersen understrekar at

prosjektet er svært og består av mange delar, men at forskarane no er opptekne av dei motstridande påstandane om kvar vi står i kriseutviklinga. Kva vil framtida bringe? Økonomane plasserer seg på UVW-kurva alt etter kor optimistiske eller pessimistiske dei er til at verdsøkonomien skal restituere seg. Går det slakt opp, bratt opp, eller ber det rake vegen nedover igjen?

Mange fagøkonomar meiner at vi er på veg ned att, seier professor Øystein Thøgersen. Dei seier at vi har vore i ein mellomfase der vi trudde at det gjekk betre, men at vi no er på stupet av ein lågkonjunktur.

– Vi kan diskutere om vi er i ein fase der krisa er tilbakelagd. Men i den augneblinken vi trur at verda er på veg ut av henne, er det mange som hevdar at vi står framfor ein såkalla dobbeldipp – at vi no er på stupet av ein ny lågkonjunktur. Det er interessant å sjå på den amerikanske økonomiprofessoren og nobelprisvinnaren Joseph Stiglitz, som spelte ei viktig rolle i Clinton-

administrasjonen på nittitalet. Han hevdar at USA kan vente seg tjue år med nedgang.

Sjølv om Kina er ein vekstmotor, er det klart at dersom USA, som framleis er verdas største økonomi, skal ha tjue år med nullvekst eller svært låg vekst, kjem det til å bety noko for heile resten av verda, meiner Thøgersen – i alle fall om du trur på dei som hevdar at Kina eigentleg er ei boble. Då vil det verkeleg gå nedover globalt.

– Festar du lit til desse dommedagsprofetane, har vi altså tjue års nedgang i vente. Personleg har eg vanskeleg for å tru på dei som lanserer slike ekstremscenarior – at det skal gå nedover med heile verda.

Dei makroøkonomiske spørsmåla

Det er to breie makroøkonomiske spørsmål som er ekstremt viktige i ein slik postkrisefase, seier forskarane bak rapporten, og dei tek opp begge i det nyleg publiserte arbeidet sitt, som no er tilgjengeleg på nettsidene til SNF.



– Kva skal ein gjere – vere redd? Går det i hundane? Her har makroøkonomien behov for ny forskning, seier professor Øystein Thøgersen.

Det eine er kva som vil skje med veksten i etterkant av store resesjonar – med store fall i både BNP og i sysselsetjinga. Det skaper ein situasjon der bankvesenet og finanssektoren sluttar å fungere optimalt, og der bankane ikkje gjer jobben dei er til for, nemleg å låne kapital til næringslivet og hushalda i tilstrekkeleg grad, seier dei.

– Fleire forskarar refererer til data som viser at gjennomsnittsveksten ser ut til å falle i mange år framover for dei som er ramma. Stiglitz tek dette pessimistiske utgangspunktet verkeleg på alvor og seier at det vil bli endå verre enn andre økonomiske kriser gjennom historia har vore.

Eit anna heilt grunnleggjande spørsmål er kva som skjer med land som har svært høg offentlig gjeld.

– Kva skjer med land når den offentlege gjelda er på over 90 prosent? spør Thøgersen. Då er det fare på ferde. Land som kjem over 90 prosent, er i stor fare for å hamne i ein fallande spiral. Hellas, til dømes, ligg dårleg an,

utan at det er nokon global fare, sidan landet er så lite. Men det er også andre land med svært høg gjeld. Neste land ut kan vere Spania. Og kva skjer med USA? Kva skal ein gjere – vere redd? Går det i hundane? Her har makroøkonomien behov for ny forskning, seier Thøgersen.

Det finst to ytterpunkt i makrofaget, fortel forskarane. Det eine seier at offentlig gjeld er eit alvorleg problem, og at politikarane må halde igjen og ikkje bruke offentlege pengar på alle gode formål i ein slik fase av krise.

– Dersom du har brukt opp alle pengane på førehand og har masse offentlig gjeld, er verktøykassa dessverre tom. Det er sjølvsagt ikkje noko problem for oljerike Noreg, men for mange av landa som har høg og stigande statsgjeld, blir det utfordrande.

Fordelingseffekten

Andre makroøkonomar meiner at offentlig gjeld er eit langsiktig problem, og at vi ikkje kan unne oss den luksusen det er å konsentrere seg om langsiktige

” *Festar du lit til desse domme- dagsprofetane, har vi altså tjuve års nedgang i vente. Personleg har eg vanskeleg for å tru på dei som lanserer slike **ekstrem- scenario** – at det skal gå nedover med heile verda.*
Øystein Thøgersen

problem. Vi må ta dei kortsiktige problema, seier dei.

– Både Stiglitz og Paul Krugman seier at vi må bruke meir pengar. Pøse på med pengar – det er resepten dei to nobelprisvinnarane skriv ut, seier Thøgersen kritisk.

Då finansministeren i England nyleg melde frå om kutt i velferdstilbodet, reagerte dei same økonomane. Finansminister George Osborne på si side sa til parlamentet at dette budsjettet «pays for the past, and plans for the future».

– Krugman og Stiglitz er uroa for fordelingseffekten, seier førsteamanuensis Gernot Doppelhofer.

– Den britiske regjeringa begynner no å spare ganske dramatisk, og det går langt inn i offentlig sektor, med konsekvensar for både skulevesenet og forsvaret. Krugman og Stiglitz er urolege for konsekvensane for den fattigaste delen av befolkninga når myndigheitene sparer inn på utgiftene til offentlege ytingar. Dei kastar eit kritisk lys over fordelingseffektane av desse innsparingane, seier Doppelhofer. Eit problem er at restruktureringa ikkje kom tidlegare i gang, og at regjeringa no har så liten fleksibilitet.





Professor Jan Tore Klovland, postdoktor Ingvild Almås og førsteamanuensis Gernot Doppelhofer skreiv rapporten «Crisis, Restructuring and Growth: A Macroeconomic Perspective» saman med Øystein Thøgersen.

Kva skjer med vekstbiletet 10, 15 eller 20 år etter ei krise, og kva skjer med land som har stor offentlig gjeld, spesielt land som tilhøyrer «hovudspelarane» i verda? Dette er spørsmål som forskarane dreg med seg inn i dei kommande forskingsprosjekta i *Krise, omstilling og vekst-programmet*.

Historiske kriser har vore løyste på andre måtar enn i dag, og lærdommen frå den store depresjonen er klinkande klar, seier professor Jan Tore Klovland.

– The Fed møtte skarp kritikk for ikkje å ha gripe inn. I dag er ikkje dette så kontroversielt. Sentralbanken i USA greip resolutt inn.

Klovland skriv i denne rapporten om historiske kriser og erfaringar med ulike politiske og økonomiske reaksjonar.

Tilbake til normalen

– Det som er populært i media, er å samanlikne krisa i dag med krisa i mellomkrigstida: aksjekrakket på Wall Street i 1929. Mykje av policyresponsen vi har sett i dagens krise, er sterkt prega av det vi lærte under og etter den store depresjonen. Sentralbanksjef Ben Bernanke er ein av verdas absolutt fremste akademiske forskarar på økonomisk historie og denne typen kriser, og det er store forskjellar på responsen då og no. Profesjonen har gått framover. No tredde til dømes sentralbanken inn for fullt og pøste ut

likviditet i banksystemet, seier Klovland.

Eit av dei interessante spørsmåla akkurat no, meiner Klovland, er *når* sentralbankane verda over skal begynne å normalisere verksemda. Balansen er blåst opp og har for så vidt same omfanget enno, men det må på eit punkt kome ei normalisering i retning av lavere likviditetstilførsel frå sentralbanken.

– I 1937 blei det ein tilstramming av pengepolitikken, og sentralbanken skapte ei svært kraftig nedgangsbølge. Då gjekk kurva like bratt ned som i 1929, men landet blei redda av opprustinga før andre verdskrigen, så det blei inga langvarig krise – berre ei kortvarig og veldig djup ei.

Proteksjonisme

– Å halde det finansielle systemet flytande er avgjerande. Det må ein gjere koste kva det koste vil. Men dimensjonane i nedgangskonjunktoren i realøkonomien den gongen var verkeleg store. Ein tredjedel av BNP forsvann. Ein nedgang på 30 prosent i BNP – det er heilt utenkjeleg i våre dagar.

– Kvifor blei den store depresjonen så, vel, *stor*? skytt Thøgersen inn.

– Jo, det var fordi dei ikkje dreiv nokon aktiv stabiliseringspolitikk, verken penge- eller finanspolitikk. Det dei gjorde, var å setje i verk handelskrigar.

Hadde vi gjort det same som dei gjorde den gongen – altså ingenting – hadde vi fått noko som var like ille, hevdar Thøgersen.

– Proteksjonismen bidrog sterkt til at verdshandelen skrumpa inn. Det hadde mildt sagt uheldige verknader, men trass i dette er det stadig nokre interessegrupper som ønskjer ein meir regulert verdshandel og større tollbarrierar, seier Klovland.

Klovland understrekar at det er tydelege likskapstrekk mellom, men òg klare forskjellar på, dei to krisene som oppstod med åtti års mellomrom; ikkje minst er det store forskjellar i policy.

– Først såg krakket i 1929 ut som ein vanleg syklus, men så fekk verda ein dobbeldipp, som enkelte, kanskje med rette, meiner at vi vil få også denne gongen. Styrken i utslaget blir likevel ikkje det same. Vi får ikkje noko tilsvarende samanbrot i finanssystemet, meiner Klovland.

Predikasjonar

Gernot Doppelhofer og fleire andre NHH-forskarar skal forske på problemstillingar knytte til feltet predikasjonar.

– Vi ser på ein type *perfect storm*-scenario der fleire forskjellige faktorar verkar saman og styrker kvarandre. Målet er å finne ut om du kan predikere

ein

perfekt storm, der ulike faktorar kjem saman og dannar ei endå større krise, i kontrast til ein vanleg resesjon, som ein har oftare.

– Dersom ein ser på dei historiske krisene, og lærdommen av dei, kvifor var det då så vanskeleg å seie frå på førehand når krisa var så omfattande?

– Ja, som dronning Elisabeth er blitt sitert på gjentekne gonger: Dersom dette var så stort, kvifor var det ingen som såg at det var på veg? seier Klovland.

– Økonomane *såg* at den utviklingsbanen ikkje var vidareførbar. Vi sa det, ikkje berre vi som sat her, men økonomibransjen òg. Det går ikkje at land berre låner seg meir og meir opp – dette vil ikkje halde. Men det er ingen gitt å spå *når* dette utløyser ein ukontrollerbar spiral. Når mister institusjonane tilliten til kvarandre? Det er psykologi, ikkje sant, seier Thøgersen.

«Ein annan tulling»-teori

Forskarane er einige om at det var ganske mange som såg at ei krise kunne vere i emning, men ikkje når eller korleis ho ville ramme dei ulike landa i verda.

– Makroøkonomi er teorien om menneskeleg åtferd, presiserer Thøgersen. Dette har eg forelese om i mange år. Vi har presentert grafane som viser at USA er blitt meir og meir forgjelda, og sagt at her er det fare på ferde. Men det er ingen gitt å seie når bobla sprekk.

I ettertid kan du seie at det var bustadmarknadsbobla på åtti- og nittitalet som måtte sprekkje, men der og då – i notida – veit du ikkje akkurat når det skjer.

– Så lenge det er ein annan som kjøper



huset ditt, er det jo greitt. Another fool-

type teori seier litt om dette. Du skjønner på ein måte at det ikkje kan halde fram, men det er greitt så lenge andre køyrer på.

Slik er det i aksjemarknaden, og slik er det i bustadmarknaden, meiner forskarane. Grunnen til at vi ikkje er så gode til dette, er at det er tilfeldig når det treffer, og når ein får eit samanfall av fleire faktorar, meiner dei.

Til forsvar for makroøkonomane

Økonomane har godt tak på kva som skaper eksponering for forstyrringar, meiner dei. Og grunnen til at Noreg klarer seg så bra, er dels at politikarane har hatt ganske høg disiplin i norsk økonomi. Det kan tenkjast andre måtar å bruke oljepengane på, noko som hadde sett Noreg i ein heilt annan situasjon då sjokket kom. Vi har eit svært oljefond, og det har blitt brukt disiplinert.

– Så når nokon spør kvifor makroøkonomane ikkje sa frå, må ein sjå det i perspektiv. Det er klart at handlingsregelen i Noreg er makroøkonomane sitt produkt, og det at Noreg følgde den overforsiktige handlingsregelen, gjorde oss på ein heilt spesiell måte i stand til å tole finanskrisa.

Noreg hadde masse midlar å skyte inn då vi trong det. Det var ikkje noko problem for den norske staten å finansiere gullkortet til bankane. Då krisa kom, fall oljeprisen som ein stein. Fordi vi berre brukte avkastinga på fondet, var vi ikkje eksponerte for eit slikt sjokk.

– Det er eitt døme på at ein fagleg basert regel har fått verke, og at politikarane har akseptert ein slik regel, seier Thøgersen.

Framtidig forskning

Framtidig makroøkonomisk forskning innanfor kriseprogrammet ved NHH og SNF skal ta opp ei rekkje vidfemnande tema. NHH-forskarane skal sjå på kva som skjer med land når dei kjem *ut* av resesjonen, og kva policylærdom det bør få. Kva gjer enkelte rett, og kva gjer andre feil? Dette er eit av dei store makroøkonomiske spørsmåla i kriseprogrammet.

Øystein Thøgersen og postdoktor Ingvild Almås skal i gang med ein studie der dei skal sjå på dei ulike økonomiane i verda. Kven har det gått dårleg med, og kven har komme seg opp att? Forskarane vil sjå på ulike økonomiske reformer i USA og Kina.

– Sentrale spørsmål er korleis ulike politiske reformer påverkar landa, og kva som skjer med balansen mellom dei, seier Thøgersen.

Gernot Doppelhofer er, saman med NHH-forskaren Krisztina Molnár, i gang med eit arbeid som dei har kalla «Jointness of Determinants of Financial Crises».

– Vi skal undersøkje korleis forskjellige faktorar verkar saman i oppløpet til og under ei krise, for å kunne gjere oss betre i stand til å predikere økonomiske kriser. Motivasjonen er å forstå kva som førte til finanskrisa som slo gjennom i februar 2007.

Dei to forskarane vil sjå på tilfelle av gjeldskrise, bankkrise og valutakrise og kombinasjonar av dei to sistnemnde, såkalla tvillingkriser.

Den andre delen av prosjekt til Doppelhofer og Molnár har tittelen «Expectations and Crisis». Der kjem dei til å analysere kva samanhengar det er mellom forventingar og uvisse og utvikling av økonomiske kriser.

Rapporten «Crisis, Restructuring and Growth: A Macroeconomic Perspective» er tilgjengelig på www.snf.no.



Pengene ble for dyre

En ny rapport fra SNF undersøker sammenhengen mellom interbankmarkedet og aksjemarkedet under finanskrisen i 2008. – Hva gjør bankene når de trenger penger og ikke får det gjennom pengemarkedet? De skaffer likviditet andre steder, for eksempel fra aksjemarkedet, sier Per Östberg.

Tekst: Jens Frølich Holte

Finanskrisens absolutte klimaks var likviditetskrisen i september, oktober og november 2008. Det var da det såkalte interbankmarkedet nesten sluttet å fungere. I en ny SNF-rapport har Per Östberg og Kjell Nyborg studert hendelsene i dette markedet.

Penger ble dyre

– Vi har brukt tid på å dokumentere hva

som faktisk skjedde. Prisen på penger steg kraftig, og det ble veldig dyrt for bankene å skaffe finansiering, forklarer Per Östberg, som har permisjon fra stillingen som førsteamanuensis ved NHH. I dag er han ansatt ved Swiss Banking Institute ved Universitetet i Zürich.

Hver dag låner banker penger seg

imellom for å balansere sine likviditetsbehov. Dette kalles interbankmarkedet, og det sikrer at bankene har nok likviditet – penger i kassen – til å holde dørene åpne.

– Det som skjedde under finanskrisen, var at det ble dyrt med penger. Bankene trenger penger for å kunne betjene kundene, og i noen tilfeller er de

også pålagt å ha likvide midler i reserve. Alt vi gjør i økonomien, er basert på penger. Og alt går gjennom dette pengemarkedet, poengterer Östberg.

Et vanlig brukt mål på nervøsiteten i interbankmarkedet er den såkalte Libor-OIS-spreaden. Kort sagt viser denne differansen prisen som en bank er villig til å betale for å være garantert en levering av nødvendig likviditet. Libor-OIS-spreaden for amerikanske dollar var i snitt åtte basispunkter i årene før finanskrisen. Mellom 14. oktober og 15. november 2008 steg snittet til utrolige 251 basispunkter – 31 ganger høyere enn det som var normalen før krisen.

Enorm usikkerhet

Usikkerheten i interbankmarkedet var altså enorm, og mekanismen som er selve grunnpilaren i et fungerende bankvesen, var nesten satt ut av spill.

Svikten i denne viktige allokeringmekanismen hadde alvorlige konsekvenser. Bankene strammet kraftig inn på utlån til bedrifter, og



Førsteamanuensis Per Östberg.

” Når bankene trenger likviditet, kaller de tilbake penger som er lånt ut. Når hedgefondene må levere tilbake penger, er de kanskje nødt til å kvitte seg med aksjeposter for å kunne møte forpliktelsene sine. Per Östberg



Kjell Nyborg, professor i finans.

investeringer ble lagt på is. Aksjemarkedene kollapset. Fra august 2007 til mars 2009 falt de fleste av verdens børser mellom 40 og 50 prosent. Östberg mener at

sammenhengen mellom de to markedene er åpenbar.

– Det er definitivt en kobling. Hva gjør bankene når de trenger penger og ikke får det gjennom pengemarkedet? De skaffer likviditet andre steder, for eksempel fra aksjemarkedet, sier Östberg.

Aksjesalg på kreditt kan være en av årsakene til det tette forholdet mellom interbankmarkedet og aksjemarkedet.

– En del aktører i aksjemarkedet har veldig høy belåning (*leverage*). Hedgefond havner for eksempel i denne kategorien. Når bankene trenger likviditet, kaller de tilbake

penger, er de kanskje nødt til å kvitte seg med aksjeposter for å kunne møte forpliktelsene sine, utdypes Östberg.

Når mange aktører gjør dette samtidig, er det lett å få en kaskadeeffekt der panikksalg av verdipapirer fører til voldsomme og brå kursfall på verdens børser.

Det er derfor forståelig at det meste av sentralbankenes redningspakker var rettet mot å få interbankmarkedet til å fungere smertefritt igjen. SNF-rapporten til Nyborg og Östberg har i første rekke beskrevet hva som skjedde da interbankmarkedet ikke fungerte høsten 2008. Imidlertid er det lagt et viktig grunnlag for videre forskning.

– I neste omgang vil det være interessant å studere den faktiske effekten pengepolitiske tiltak fra sentralbankene har på aksjemarkedene, avslutter Östberg.

Rapporten «Liquidity: Concepts, Ideas and the Financial Crisis» er tilgjengelig på www.snf.no.



Kriser rammer næringer ulikt

*Resesjoner og kredittkriser rammer forskjellige næringer og bedrifter ulikt. Men hva vet vi om egentlig om årsakene til ulikhetene? Førsteamanuensis Lasse Lien har gått gjennom forskning på feltet og funnet noen svar og enkelte **store huller** i kunnskapen.*

Tekst: Hallvard Lyssand

Alle markedsøkonomier opplever tidvis resesjoner. Ofte går reduksjon i samlet etterspørsel hånd i hånd med vansker i finansmarkedene slik at bedrifter får redusert tilgang til kreditt, samtidig som profitten, og dermed egenfinansieringsevnen, synker.

– Slike hendelser har på kort sikt en bred negativ effekt på økonomien. Hvordan og hvor hardt ulike næringer blir rammet varierer likevel kraftig, og et sentralt spørsmål er hvorfor denne variasjonen oppstår, konstaterer førsteamanuensis Lasse Lien ved Institutt for strategi og ledelse.

I SNF-rapporten «Recessions Across Industries: A Survey» oppsummerer Lien eksisterende kunnskap om hvordan og hvorfor ulike næringer opplever resesjoner ulikt. Artikkelen er

skrevet i tilknytning til forprosjektet til NHH-miljøets satsingsprogram *Krise, omstilling og vekst*.

– To viktige spørsmål i denne sammenhengen er hvorfor etterspørselen er mer konjunkturfølsom i noen bransjer enn i andre, og hvorfor et gitt etterspørselsfall gir ulike utslag i ulike næringer. Noen næringer får reduserte marginer, men har relativt stabil output, mens i andre bransjer er det omvendt, sier Lien.

I artikkelen ser han også nærmere på hvordan resesjoner påvirker produktiviteten.

– Produktivitetseffekter er viktige fordi dersom det skal komme noe godt ut av resesjoner må det være at de utløser en heving av produktiviteten på lengre sikt.

Det er veldokumentert at produktiviteten på kort sikt er pro-syklisk. Den går opp i oppgangstider og ned i nedgangstider. Hovedårsaken er at resesjoner fører til at utnyttelsen av både kapital- og arbeidskraft synker, forklarer Lien.

Vi vet en god del om hva som avgjør hvor store de kortsiktige effektene blir. Dessverre, mener Lien, vet vi lite om hvordan de langsiktige produktivitetseffektene varierer over næringer med ulike egenskaper. Til tross for at det finnes store mengder empirisk forskning er en ikke enig om den samlede produktivitetseffekten av en resesjon, og langt mindre hvordan de langsiktige effekter varierer mellom bransjer.

– Noen økonomer mener resesjoner er



” *To viktige spørsmål i denne sammenhengen er hvorfor etterspørselen er mer konjunkturfølsom i noen bransjer enn i andre, og hvorfor et gitt etterspørselsfall gir ulike utslag i ulike næringer. Noen næringer får reduserte marginer, men har relativt stabil output, mens i andre bransjer er det omvendt.*

Lasse Lien

– Noen økonomer mener resesjoner er fullstendig bortkastet, andre mener de er helt avgjørende for langsiktig produktivitetsvekst, sier førsteamanuensis Lasse Lien ved Institutt for strategi og ledelse.

fullstendig bortkastet, andre mener de er helt avgjørende for langsiktig produktivitetsvekst. Det finnes modeller og mekanismer som støtter både positive og negative langsiktige effekter av resesjon, og det kan godt være element av sannhet i samtlige.

Fra et bedriftslederperspektiv er det viktigere å forstå hvilken effekt som dominerte i en spesifikk situasjon, mener Lien, fremfor å forstå om det er de positive eller negative effektene som dominerer samlet sett.

Ifølge Lien er mye av kunnskapen vi har om variasjoner i ulike bransjers reaksjoner på resesjoner og kredittskvis et slags biprodukt av annen forskning.

– Svært få forskere har vært opptatt av emnet i seg selv. Makroøkonomer er

stort sett interessert i kunnskaper om økonomien som helhet og ikke variasjoner mellom næringer innad i økonomien. For å lage bedre modeller av helheten har imidlertid makroøkonomer generert viktig kunnskap om variasjoner mellom næringer. Andre viktige bidrag kommer fra finans, men også her er man egentlig opptatt av noe annet, i særdeleshet hva resesjoner kan lære oss om bedrifters valg av kapitalstruktur og konsekvensene av kapitalstruktur for bedrifters atferd. Næringsøkonomer har også gitt vesentlige bidrag, men også denne innsikten er i begrenset grad generert ved at man teoretisk eller empirisk har fokusert på resesjoner. Mitt eget fag, strategi, er overraskende nok nesten tomt hva angår kunnskap om resesjoner og konjunkturer, sier han.

Uansett er kunnskapen så spredd og indirekte, mener forskeren, at det kan være nyttig med en oppsummering. Å skaffe seg vesentlig ny kunnskap raskt vil kreve full oppmerksomhet om tematikken fra forskere som ønsker å forklare og predikere variasjoner i ulike næringers respons på resesjoner.

– Å vente på biprodukter fra andre forskningsagendaer vil ta pinefullt lang tid. Kanskje kan finanskrisen stimulerer til slik interesse, sier Lasse Lien, og legger til at det vil bli jobbet med disse spørsmålene i tilknytning til satsingsprogrammet *Krise, omstilling og vekst*.

Rapporten «Recessions Across Industries: A Survey» er tilgjengelig på www.snf.no.



Språkrådets norvagiseringer ikke helt ålreit: Nedslående for Språkrådet

For femten år siden lanserte Norsk Språkråd en liste over engelske ord de hadde norvagisert. Ord som overhead skulle byttes ut med overhedd eller det norske avløserordet skriftkaster. Nå har en forsker undersøkt den faktiske bruken av slike ord i norske aviser. – Språkrådets forslag har hatt liten effekt, sier Gisle Andersen, førsteamanuensis ved NHH.

Tekst: Sigrid Folkestad Illustrasjon: Willy Skramstad

Språkforsker Gisle Andersen ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har undersøkt hvordan de offisielle anbefalingene om bruk av norvagiserte ord, som *gaid* og *sørvis*, ligger an. Han har sjekket bruken av engelske ord i et materiale av 950 millioner ord. Resultatene er soleklare, men nedslående for Språkrådet.

950 mill på sjekk

Midt på 1990-tallet kom det en utredning fra Språkrådet om forholdet mellom uttale og skrivemåte av

engelske importord. Med støtte fra kulturdepartementet ble det vedtatt prinsipper for hvordan importord kan få norsk skrivemåte, ved at ord som *polish* og *service* også skal kunne skrives *polisj* og *sørvis*.

– Et viktig poeng er at alle fornorskede formene kan brukes som alternativ til de opprinnelige formene. Former som *fight/fait* er begge tillatt.

Førsteamanuensis Gisle Andersen har nå undersøkt listen for å se hvordan det

har gått med Språkrådets liste over tillatte norvagiseringer. Han har sjekket suksessfaktoren og har datasjekket et tekstmateriale som består av hele 950 millioner ord. Forskeren har søkt på alle forekomster av rundt 40 ord som Språkrådet har foreslått å norvagisere.

– Språkrådets forslag har lite effekt. I nesten alle tilfeller velger brukerne den opprinnelige engelske varianten, sier Andersen. Han har sjekket bruk ord i et datasett fra 1998 fram til i dag.

Problemene med Språkrådets forslag kan illustreres med et ord som *overhead*. – Jeg stiller meg undrende til Språkrådets retningslinjer for et ord som *overhead*, som er foreslått norvagisert til *overhedd*, uten at man samtidig foreslår tilsvarende endringer for andre vanlige ord med sammensetningsleddet *-head*, som *skinhead* eller *headline*. Dessuten er det foreslåtte avløserordet til *overhead* – *skriftkaster* – ikke spesielt godt. Det er heller ikke tilstrekkelig som avløserord for andre betydninger av ordet, slik som i økonomisk-administrativ sammenheng, som i *overheadkostnader*.



– Dette bør absolutt få konsekvenser for framtidig språknormering. Språkrådet har ikke i tilstrekkelig grad tatt inn over seg den faktiske bruken, og det er synd, sier førsteamanuensis Gisle Andersen ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon.



Overheaden var ikke
offside men det var hands



På listen finner vi også det engelske ordet *guide*. Det er brukt 69 765 ganger i materialet i perioden fra 1998 fram til i dag. Det fornorskede ordet *gaid* er til sammenlikning brukt 11 ganger. Ingen forekomster av *overhedd* ble funnet. Bare to ganger har journalister benyttet seg av Språkrådets norvagiserte form av *heade*, altså *hedde*.

Språkrådets versjon		Engelsk	
keitering	0	catering	996
overhedd	0	overhead	200
sjåk	0	choke	31
sjarter	1	charter	10 450
hedde	2	heade	14 619
fait	2	fight	3 644
aime	31	time	4 568

Andersen mener det er flere problematiske sider ved ordene på Språkrådets liste, noe som delvis kan forklare hvorfor de ikke har fått fotfeste. Ett eksempel er det engelske verbet å *fade*, brukt for eksempel om musikk, som fader ut. Dette foreslås norvagisert som å *feide*.

– Ordet illustrerer et annet problem, nemlig at den foreslåtte formen finnes fra før med en annen betydning, som i en *feide*. Jeg ser en klar tendens til at et eksisterende ord som skrives likt blokkerer for at den foreslåtte norvagiserte formen får fotfeste. Kort sagt fortsetter folk å bruke *feide* som substantiv og *fade* som verb.

På samme måte foreslås det at (*å få et*) *kick* skal kunne skrives med to k-er, altså likt som ordet *kikk*, som allerede fins i betydningen 'glimt, titt'. Her ser det ut for at språkbrukerne systematisk forbeholder den norske ortografien til det opprinnelige ordet.

– Hvordan vurderer du bruken av norvagiseringene?
– Det er en massiv slagside mot Språkrådets forslag. Så langt har de mislyktes i sitt forøk på å få oss til å ta i bruk norsk skrivemåte av disse engelske importordene. I nesten alle tilfeller velger brukerne den engelske varianten.

Norsk aviskorpus

For å kunne gjennomføre den svært omfattende ordsjekken, har Andersen brukt et nettbasert tekstkorpus, kalt

Norsk aviskorpus, som er utviklet i samarbeid med forskningsselskapet Uni Digital. Dette består av avistekster på bokmål og nynorsk tilbake til 1998. Monitorkorpuset gjør et automatisk utdrag av de aktuelle ordene.

– Norsk aviskorpus består av cirka 850 millioner løpende ord. Dette utgjør en verdifull kilde til informasjon om det norske språkets utvikling. Vi har laget en metode for automatisk registrering av nyordsdanning, slik som de norvagiserte formene. Dermed får vi en kontinuerlig observasjon av veksten av nye ord og endringer i ordenes bruksmønstre, forklarer Andersen.

– Språkrådet har tidligere fått kritikk for ikke å ta diskusjoner rundt ordlistene sine. Hvilke konsekvenser bør disse resultatene få?

– Dette bør absolutt få konsekvenser for framtidig språknormering. Jeg er først og fremst opptatt av at vi må se på hva som faktisk skjer i bruken av skriftspråket. En må ta mer hensyn til empiri og ta lærdom av hva som faktisk fungerer. Noen ord slår an, andre ikke. Språkrådet har ikke i tilstrekkelig grad tatt inn over seg den faktiske bruken, og det er synd.

NHH-forskeren understreker at det likevel kan ha mye for seg å norvagisere. Vi må huske at ordforslagene er ennå forholdsvis nye, og slike normeringsprosesser tar tid. Det er ingen som ønsker seg tilbake til en tid der en skrev *citron* og *jealousie*, mener Andersen.

Litt mindre bekymret

– Men du er kanskje ikke så bekymret for det norske språket?
– Jeg er ikke urolig for allmennspråket i det hele tatt. Jeg tror det vil klare seg fint, til tross for et visst omfang av engelske importord. Jeg mener også at engelske ord i visse tilfeller kan føre til en berikelse av allmennspråket og gjøre det mer nyansert.

Det finnes, understreker Andersen, en god del eksempler på vellykket tilpasning. Ord som *pønk*, *hipp* og *rapp*, som alle fins på Språkrådets liste. *Rapp* er skrevet 9 894 i norske aviser, mer enn dobbelt så mye som den engelske varianten *rap*. Nøyaktig hvorfor enkelte

tilpasninger slår til og blir en suksess, er for tidlig å gi et fullgodt svar på, mener Andersen. En må gjennomføre bredere analyser for å undersøke suksesskriteriene.

– Det er svært viktig å få kartlagt hvordan språket utvikler seg i faktisk bruk.

Men dette betyr ikke at alt er såre vel, sier han, og særlig er det viktig å utvikle norsk fagspråk, hvor det er et stort behov for å utvikle norsk terminologi som alternativ til den engelske.
– Ved NHH tar en dette alvorlig. Høyskolen erkjenner at vi har et språklig ansvar for det økonomisk-administrative fagområdet.

Sportsjournalister!

Gisle Andersen deltok nylig på en konferanse i Torino; European Society for the Study of English, hvor han la frem forskningsresultater sammen med anglisismeforskeren Anne-Line Graedler, førsteamanuensis ved Høgskolen i Hedmark. Panelet som dreide seg om anglisismeforskning i Europa var konferansens største.

Det skjer svært mye innen forskning på anglisismer i hele Europa. Forskere ser på bruk av engelske ord og termer som en global utfordring.

– Hvis du leser norske sportssider i avisene, så ser du at det er enormt mye på engelsk i dekingen av spesielt fotball. En av forskerne som deltok på konferansen hevdet at norsk var ett av språkene med mest bruk av engelsk språk i sportsdekingen.

Mens sportsjournalister i Norge er ivrige på engelske ord og uttrykk, ser Andersen også et annet trekk ved språkbruken. Gjennom Norsk aviskorpus fanger de opp nye ord, norvagiseringer nedenfra.

– Vi observerer en annen tendens, en prosess nedenfra og opp, uten påtrykk fra Språkrådet. Folk begynner å skrive engelske ord på norsk, slik som adjektivet *døll*, som vanligvis skrives med norsk ortografi, uten at Språkrådet har hatt noe med saken å gjøre.

Truverd i klimadebatten

Klimaforskarane har ei stor utfordring når dei skal formidle forskingsresultat. – Kven blir høyrde? Dette er eit viktig spørsmål i klimadiskursen, seier professor Trine Dahl. Tekst: Sigrid Folkestad



Trine Dahl deltek i eit internasjonalt forskingsprosjekt der klimaendring og fattigdom står i fokus. Prosjektet *Climate Change Narratives, Rights and the Poor* er eit prosjekt der internasjonale toppforskarar frå naturvitskap, samfunnsvitskap og humaniora skal samarbeide tett. Hovudmålsetjinga er å studere samspelet mellom kunnskap, dei som skal handle ut frå denne kunnskapen, og enkeltmennesket, altså mellom vitskap, politikk og samfunnet generelt.

Andre globale utfordringar

Forskarane skal rette merksemda både mot den internasjonale arenaen og mot lokale nivå og kjem til å jobbe spesielt med Sør-Afrika, eit land som blir klassifisert både som eit utviklingsland og eit industriland.

– Vi skal sjå på kva plass spørsmål knytte til fattigdom og sosiale rettar får, og derfor er Sør-Afrika eit sentralt studieobjekt, seier professor Trine Dahl ved institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon, NHH.

Forskarane, som no er i startfasen av prosjektet, er opptekne av kva som skjer med andre store globale utfordringar, som fattigdom, helse og tilgang til reint vatn, når formidlinga av forskning på klimaendringar er så dominerande.

– Klimaendring som fagområde er svært omfattande. Det grip inn i livet vårt på ein unik måte. Det vev saman kunnskap med base i naturvitskapane med økonomiske vurderingar, politiske prioriteringar og vedtak, og oppfatninga

til den enkelte om verda og korleis vi bør innrette oss.

Studere klimatekstane

– Som språkforskar er eg oppteken av korleis den fattige delen av befolkninga blir påverka, men òg av korleis dei kan påverke med stemmene sine, om stemmene deira blir høyrde. Vi som språkforskarar jobbar med spør i teksten og studerer kven som er aktørane. Ser vi aktørane i teksten, eller ligg dei gøynde, spør Dahl.

Forskarane skal jobbe med analysar av svært ulike typar tekstar som blir formidla gjennom ulike kanalar.

– Når det gjeld dei lingvistiske studiane eg kjem til å vere involvert i, er utgangspunktet at klimaendringstekstar representerer forteljingar, eller narrativ, der ulike aktørar, handlingar og utfall blir presenterte.

Sentrale spørsmål i studien er mellom anna korleis ein byggjer truverd, korleis usikkerheit og kompleksitet blir formidla, og på kva måte lokale rettar blir handtert opp mot globale utfordringar.

Kompleksitet og usikkerheit er svært viktige aspekt ved klimaforskinga.

– Klimaendring og forskning er store og kompliserte tema. Det er vanskeleg for forskarane å seie nøyaktig kva som skjer, og kvifor det skjer, og kva som må endrast for å unngå at noko uønskt skal hende. Dei fleste er einige om at det vi

står overfor, er menneskeskapte klimaendringar, men samtidig har vi naturleg klimavariasjon. Det at budskapet er så kompleks og usikker, skal òg formidlast til publikum. Korleis dette blir kommunisert, er noko av det eg skal jobbe med vidare, fortel Dahl.

Felles forståing av omgrep

– Dette er veldig interessant. Mange i prosjektet har jobba med klimaspørsmål i ei årrekkje, mens eg sjølv er ny på feltet. Eg ser at det er mange ulike vinklingar ein kan velje å ta med inn i eit slikt prosjekt.

– Det blir spennande å sjå om prosjektet greier å utvikle felles metodologiske reiskapar og skape ei felles forståing for omgrep som blir brukte innanfor fleire disiplinar. Det kan til dømes vere «fattigdom», «det gode liv» eller «menneskerettar». Det same vil gjelde for forskingsomgrep, som til dømes «diskursanalyse». Prosjektet tek sikte på å gjennomføre casestudier og å finne udekte felt i forskinga.

Professor Asuncion St. Clair ved sosiologisk institutt, UiB, skal leie forskingsprosjektet. Eitt mål med prosjektet, fortel Dahl, er å styrkje kunnskapsgrunnlaget for Noregs bilaterale samarbeid med Sør-Afrika, også med sikte på å oppnå ei betre forståing av utfordringar for samarbeid om utviklingshjelp når ein ønskjer å ta ansvar for både miljøet og dei fattige.



Spesialisering ga redergevinst

Den internasjonale skipsfarten gjennomgikk store endringer på 60- og 70-tallet, og det var nordmenn som sto i fronten for utviklingen. De rederiene som investerte i spesialiserte skip, gjorde det best, viser forskning fra førsteamanuensis Stig Tenold.

Tekst: Knut André Karlstad



Sjøhandelen vokste kraftig i etterkrigstiden, blant annet drevet av en markant økning i oljehandelen. Samtidig bidro teknologiske fremskritt til å senke transportkostnadene. Fra 1960 og utover skjedde det en dramatisk endring i sammensetningen av den norske handelsflåten. Nye typer skip så dagens lys, og ikke minst: fartøyene ble markant større.

– I 1960 fantes det grovt sett tre typer skip, mens det i 1977 var utviklet en rekke nye teknologiske løsninger. Utgangspunktet er at det skjer en enorm forandring på tilbudssiden. Tankskip og tørrbulkskip tar over og blir større og større. De tradisjonelle linjeskipene erstattes gradvis av containerskip, og spesialsegmentene vokser frem. Rasjonale for utviklingen var å senke enhetskostnadene. Den dramatiske endringen i kostnadene bidro til å øke handelen ytterligere, forklarer Stig Tenold ved Institutt for samfunnsøkonomi. Tenold har nylig fått publisert artikkelen «So Nice in Niches:

Specialisation strategies in Norwegian shipping, 1960-1977» i tidsskriftet *International Journal of Maritime History* (2010).

Supertankerne kommer

Status for den norske handelsflåten i 1960 var at tankskipene sto for halve tonnassen, som den gang lå på rett over 9 millioner bruttotonn, fordelt på 867 skip. Ser en på tallene 17 år senere, er endringen påfallende: Antall skip har gått ned (714), mens volumet har gått kraftig opp, til over 27 millioner bruttotonn. Tørrbulkskipene, som nærmest var fraværende i 1960, har kommet inn og overtatt nesten 1/3 av flåten. I tillegg er andelen spesialiserte skip gått opp fra 0,6 til 18,5 prosent.

– Norske skip var i snitt dobbelt så store som de internasjonale, og med dyre teknologiske løsninger. Jeg tror forklaringen er så enkel som at nordmenn hadde relativt billig kapital og relativt høye lønnskostnader. Og tradisjon som skipsfartsnasjon. En

enkel Hecksher-Ohlin-analyse tilsier at man gikk for en kapitalintensiv tilpasning, forklarer Tenold om situasjonen i 1977.

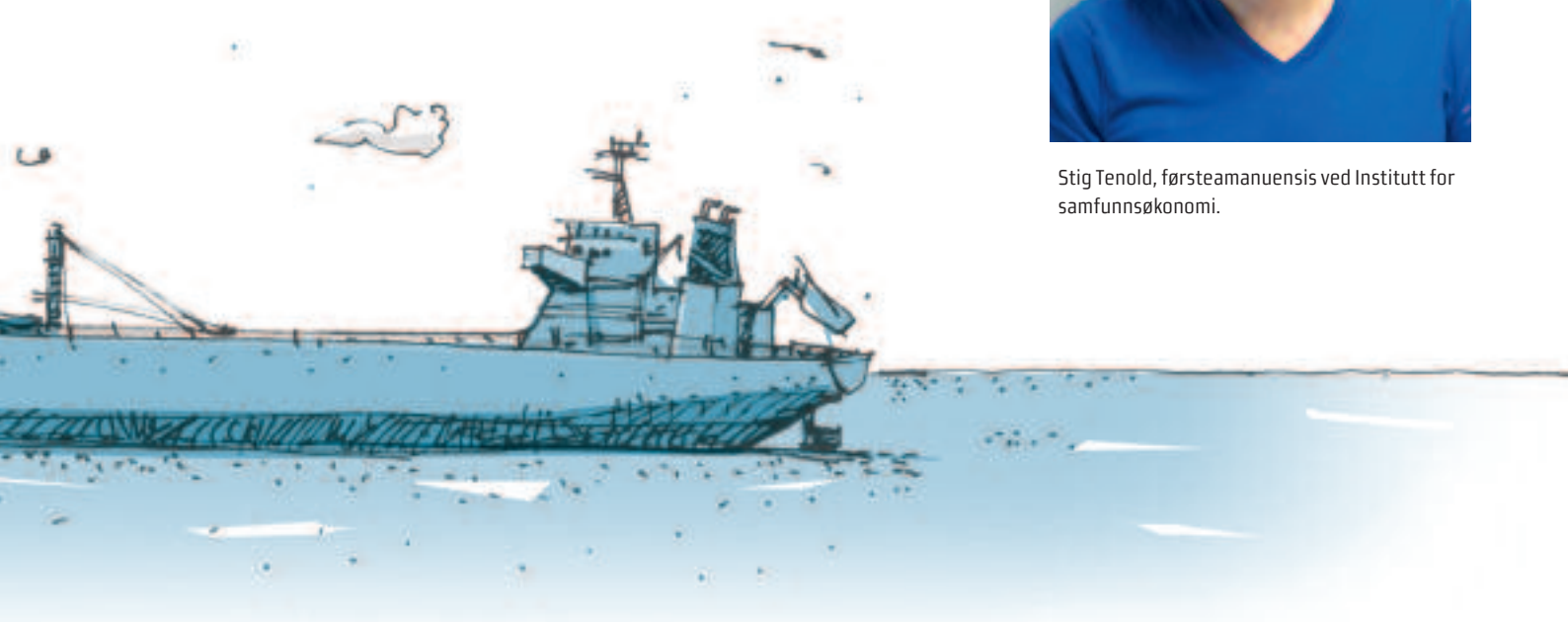
For på midten av 70-tallet var lønnskostnadene til norske redere 60 prosent høyere enn hos deres internasjonale konkurrenter. Det var en periode med begrensninger på internasjonal kapitalmobilitet – egenkapitalen hjemme var rimelig, og utenlandske banker sikret billige lån. Løsningen ble å konstruere enorme skip hvor kostnadene knyttet til mannskapet dermed utgjorde en mindre andel av totalen. Så da punkbandet *Sjømord* ga ut en plate med låten «Supertankerne kommer» i 1980, ga den faktisk et ganske bra bilde på nordmennenes posisjon.

– Den norske flåten var både nyere og større enn den utenlandske, spesielt innenfor tankmarkedet, hvor de norske skipene i snitt var nesten seks ganger større enn i 1960.

” *Bergen sto sentralt i utviklingen av to spesialsegmenter, kjemikalietankere og såkalte åpne bulkskip, og her er vi fortsatt **ledende** internasjonalt. Stig Tenold*



Stig Tenold, førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi.



Spesialisering og vekst

Mens andelen spesialiserte skip i 1960 var nærmest ikke-eksisterende, viser Tenolds forskning at det i 1977 var kommet en rekke nye typer skip på markedet, blant annet bilskip, kjemikalietankere, gasstankere og containerskip.

En årsak til denne fremveksten er kombinasjonen ny teknologi og skalaøkonomiske effekter, ifølge Tenold. Handelsøkningen banet vei for nye teknologier og skipstyper, mens reduserte transportkostnader per enhet videre stimulerte til enda mer handel.

Tenold viser også at det var de største rederiene som var mest tilbøyelige til å spesialisere flåten sin.

– Mindre rederier, som skulle bytte ut eldre tonnasje, hadde ikke ressurser til å investere i nye, store skip, eller i den dyre og teknologisk avanserte spesialtonnasjen. Større rederier hadde mer kapital, bedre

finansieringsmuligheter og et ønske om diversifisering. Mange av de nye spesialkonseptene var dessuten risikable; både markedet og teknologien var uprøvd, forklarer han.

Bergen mest spesiell

– Bergen sto sentralt i utviklingen av to spesialsegmenter, kjemikalietankere og såkalte åpne bulkskip, og her er vi fortsatt ledende internasjonalt, fortsetter Tenold.

Mens for eksempel Oslo-rederne spredte sine spesialiseringsstrategier, var det først og fremst disse to segmentene som tiltrakk seg bergensredernes interesse. Dette kan ha vist seg å være en lur strategi, antyder Tenold. To tredjedeler av rederiene som ikke valgte å gå for spesialtonnasje, forsvant under shippingkrisen på 80-tallet, mens tilsvarende andel for de spesialiserte rederiene var under en fjerdedel.

En av de største suksesshistoriene er

Odfjell-rederiet, som fra sekstitallet og utover investerte praktisk talt alle sine midler i kjemikalietankere. Fra å operere i det små endte de opp med å bli verdens største rederi innenfor sin nisje.

En litt interessant oppsummering får vi når Tenold forklarer forskjellen på vellykket og mislykket strategi (samt muligens sin egen lidenskap for skipsfart) med følgende historie:

– På Fjøsanger er det 800 meter mellom en av de største suksessene og den største fiaskoen i norsk shippinghistorie: Odfjell og Hilmar Reksten. Odfjell var et lite rederi som vokste seg størst i sitt segment, mens Reksten ble norgeshistoriens største konkurs. Midt mellom dem vokste jeg opp, avslutter Stig Tenold.



– Reddet av flaks

*Professor Thore Johnsen mener at en god porsjon flaks er årsaken til at DnB NOR og øvrige norske banker har kommet seg relativt **helskinnet** ut av finanskrisen. Rune Bjerke, konsernsjef i DnB NOR, mener imidlertid at det var solid bankhåndverk som var nøkkelen til overlevelse.*

Tekst: Jens Frølich Holte Foto: Helge Skodvin

Thore Johnsen mener at det i utgangspunktet finnes tre mulige forklaringer på hvorfor det norske bankvesenet har gjort det forholdsvis bedre enn sine utenlandske konkurrenter.

– Vi har enten hatt flaks, vært flinkere til å drive bank eller hatt bedre reguleringer, sier Johnsen.

Sterk norsk økonomi

NHH-professoren mener at vi har hatt flaks, siden særegne norske forhold har gjort livet lettere for DnB NOR og andre

banker i Norge. Takket være sterke råvarepriser var den norske økonomien i sterk vekst. Boligprisene steg år etter år. Det skortet ikke på gode muligheter for butikk i det norske kredittmarkedet.

– Vi hadde mange lavrisiko utlånsmuligheter innenlands. Selv om vi stort sett har samme bankmodell som Sverige og Danmark, ser bankene i de tre landene svært forskjellige ut. Danske banker har tapt mye penger på utenlandsk eiendom. Svenske banker har brent seg på utlån til kunder utenfor Sverige. DnB NOR slapp å lete verden

rundt etter interessante forretningsmuligheter; det var muligheter nok på hjemmemarkedet, mener Johnsen.

Dette skjedde samtidig som norsk økonomi og norske låntakere slapp relativt billig unna krisen. Det var altså ingen ulempe å være en bank med base i Norge. DnB NOR-sjef Rune Bjerke mener på sin side at de tjente på å holde et smalt fokus før krisen.

– Vi holdt oss hele tiden til kjernevirksomheten. Å gå inn i amerikanske strukturerte produkter ble for eksempel vurdert i 2004 og 2005. Det virket imidlertid for godt til å være sant, og vi slo det fra oss. Her hjalp det med en konservativ tilnærming, forklarer Bjerke.

Lærte av krise

DnB NOR er et ektefødt barn av bankkrisen tidlig på nittitallet. Banken ble etablert i 1989, etter en fusjon mellom Bergen Bank og DnC. Fusjonen løste ikke de problemene hver av fusjonspartnerne hadde, og aksjonærene tapte på dramatisk vis alle sine verdier tidlig på 1990-tallet. Banken ble overtatt av staten.

Staten gikk på dette tidspunktet også inn som eier av andre norske banker. Bankaksjonærene ble effektivt nulltet ut.

Flaks eller godt håndverk? Professor Thore Johnsen og konsernsjef Rune Bjerke er ikke helt enige om analysene.



” *DnB NOR slapp å lete verden rundt etter interessante forretningsmuligheter; det var muligheter nok på hjemmemarkedet.* Thore Johnsen

Også finanskrisen i 2008 rammet norsk bankvesen hardt, men konsekvensene var mindre direkte enn tjue år tidligere. Ingen norskkontrollerte banker gikk over ende.

Rune Bjerke mener at lærepenge fra bankkrisen på 1990-tallet har gjort Norge bedre på bankhåndverk, og han trekker frem et sitat fra golflegenden Arnold Palmer for å forklare hvorfor.

– Det er et ordtak som lyder slik: «The more I practice, the luckier I get.» I det norske bankvesenet er det mange som har jobbet hardt for å bygge kompetanse basert på de erfaringene vi gjorde tidlig på nittitallet, påpeker DnB NOR-sjefen.

Han mener altså at det ikke er flaks, men dyrekjøpte erfaringer som har gjort dem til flinkere bankfolk. Som et eksempel trekker Bjerke frem DnB NORs utlånsportefølje til rederier. Banken er en av verdens største

shippingkreditorer og låner penger til rederier over hele verden. I 1998 og 1999 tapte banken stort på utlån til denne sektoren. Denne erfaringen ga viktige lærdommer. Blant annet ble de mer restriktive med hensyn til utlån til enkeltprosjekter og små rederier som opererte i spotmarkedet.

– At vi kunne trekke på erfaringene våre fra nedturen i 1998 og 1999, gjorde at vi var bedre rustet da den kraftige nedturen inntraff i 2008, sier Rune Bjerke til NHH Bulletin. Og tapene har vært minimale, selv etter en betydelig finanskrisen. Han anslår at lånetapene i bankens totale portefølje har vært 0,13 prosent.

– Forventede tap burde ha vært mellom 0,35 og 0,4 prosent, opplyser banksjefen.

Fornuftig tilsyn

På ett punkt er imidlertid Johnsen og

Bjerke enige. Begge mener at norske myndigheter har valgt en fornuftig, konservativ linje.

– Norges bank og Finanstilsynet har veldig solid erfaring fra den forrige bankkrisen, sier Bjerke.

– Ja, det er svært positivt at de har hatt mulighet til å være sentrale tilbydere av både egenkapital og likviditet i krisetider. Det hjelper å ha en rik stat i bakhånd, fastslår Johnsen.

Bjerke erkjenner at det slett ikke er noen ulempe å ha hovedkontor i Norge – et av få land i verden som er netto kreditor.

– Det er definitivt lettere å drive bankvirksomhet fra Norge enn fra PIGS-landene. Tilstanden til norsk økonomi er en fordel for oss, avslutter Bjerke.

Bjerkes tøffeste dager

Da konsernsjef Rune Bjerke nylig deltok på NHH Forum, fortalte han om hva han *lærte* mens krisen var på sitt verste. Forrige gang DnB NOR-sjefen holdt en presentasjon ved NHH, viste kalenderen 2. oktober 2008. De neste åtte dagene skulle bli de tøffeste han hadde opplevd så langt i livet.



Rune Bjerke, konsernsjef i DnB NOR.

– Jeg startet i DnB NOR i 2007 og så frem til å begynne i jobben. Tidene var gode, og banken var i vekst. Venner av meg sa at dette var for godt til å være sant. I oktober 2008 møtte vi veggen, fortalte Rune Bjerke.

To år senere er han altså tilbake i

Bergen for å dele sine kriseopplevelser med deltakerne på NHH Forum. Arrangementet er en årlig begivenhet der studenter, akademikere og næringsliv møtes til debatt og meningsutveksling.





NHH Forum 2010 ble arrangert ved NHH torsdag 9. september i samarbeid mellom NHH og DnB NOR.

Foran en fullsatt aula presenterte Bjerke sine ti erfaringer fra finanskrisen:

1. Kriser rammer plutselig

Bjerke traff sjefen i Citibank i 2007. Da var hver aksje i den amerikanske storbanken verdt 51 dollar. I mars 2009 var aksjekursen 1 dollar. På det korte tidsrommet var hele den amerikanske banksektoren snudd opp ned. Kriser rammer kjapt og uventet.

2. Kriser kan være smittsomme

I løpet av noen måneder den hektiske høsten 2008 ble DnB NOR omtalt i 5027 artikler. 5021 av dem hadde en negativ vinkling. I tillegg til finanskrisen ble banken truet av søksmål for rått salg av strukturerte spareprodukter. En krise kommer sjelden alene.

3. Med politisk vilje er det meste mulig

Stilt overfor etterkrigstidens mest alvorlige finanskrise var responsen fra myndighetene rask. – Det tok kun to, tre uker før regjeringer i mer enn hundre land hadde tatt grep og koordinert sine handlinger, forklarer DnB NOR-sjefen. Likviditetspakker og ekspansiv finanspolitikk ble hurtig mantraet til de fleste av verdens regjeringer.

4. Oppfatningen av statlig eierskap kan endres hurtig

Før finanskrisen hadde kun 3 av de 30 største europeiske bankene staten på eiersiden. Det var Nordea og to tyske delstatsbanker. DnB NOR, med den norske stat som eier av litt over 30 prosent, ble i internasjonal sammenheng sett på som en litt snodig bank. I dag er virkeligheten en ganske annen. Nå er 15 av de 30 største europeiske bankene delvis statseide. – Ikke forvent at denne situasjonen kommer til å endre seg på en stund. Statseierskap av banker er den nye normalen, påpeker Bjerke.

5. Kriser kan gi nye muligheter

Før krisen var DnB NOR den fjerde største banken i Norden. Nå er den nest størst. Å være en norsk bank er nå en fordel som åpner nye muligheter for vekst.

6. Det finansielle tyngdepunktet har flyttet østover

I konkurransen om størrelse har kinesiske banker i stor grad kapret topplasseringene på listene fra amerikanske banker.

7. Timing er viktig

– Under finanskrisen fortalte både analytikere og innsidere til oss at banken trengte mer kapital. Vi valgte å vente litt, sier Bjerke. Da DnB NOR hentet inn penger, hadde stormen i kapitalmarkedene stilnet. Banken kunne derfor få billigere egenkapital.

8. Kriser forener folk

En krise kan gjøre organisasjonen sterkere. DnB NOR måler årlig jobbtilfredsheten blant de ansatte. Den steg i kriseårene 2008 og 2009.

9. Personer er viktigst

Det er viktig å ha dyktige medarbeidere rundt seg. Hele tre av ni i DnB NORs konsernledelse er siviløkonomer fra NHH.

10. De ukjente usikkerhetsmomentene er alltid en trussel

– Når noen spør meg hva som er den største trusselen mot DnB NOR, svarer jeg alltid «de ukjente usikkerhetsmomentene», sier Bjerke. Han mener at nye kriser i verden kan være forskjellige fra tidligere kriser. De kan for eksempel være politisk skapte, noe som kan resultere i proteksjonisme og «handelskriger».

Viderefører gaveprofessorat

DnB NOR viderefører gaveprofessoratet i finansiell økonomi ved NHH i fem nye år. Professoratet blir besatt av Karin S. Thorburn ved Institutt for foretaksøkonomi. Tekst: Hallvard Lyssand Foto: Helge Skodvin

Karin S. Thorburn ble ansatt som professor i finans ved Institutt for foretaksøkonomi høsten 2009.

Hun har doktorgrad fra Stockholm School of Economics og kom til NHH fra en stilling ved Tuck School of Business i Dartmouth, USA. Thorburn forsker blant annet på konkurser, overtakelser, strategier for budgivning, selskapsstyring og miljøøkonomi.

– Det er flott at DnB NOR støtter det akademiske miljøet og forskningen. Og for oss forskere er det selvsagt også viktig med kontakt med næringslivet, sier professor Karin Thorburn.

DnB NOR har bidratt med et gaveprofessorat innen finansiell økonomi de siste fem årene.

– Formålet er å bidra økonomisk slik at både forskning og undervisning innen finansiell økonomi kan styrkes og at samarbeidet mellom banken og NHH videreutvikles. Vi legger også vekt på at NHH er en av de viktigste institusjoner for rekruttering av bankens fremtidige nøkkelmedarbeidere. Deres kompetanse og kvalifikasjoner er igjen avhengig av et sterkt akademisk miljø, sa konsernsjef Rune Bjerke da han deltok på NHH Forum 2010, som ble arrangert ved NHH torsdag 9. september i samarbeid mellom NHH og DnB NOR.

– DnB NOR har stor kompetanse innen finans, og NHH har et fremragende forskningsmiljø på området. Jeg er overbevist om at dette samarbeidet vil styrke finansmiljøet og derved være til gjensidig nytte for begge parter, sier rektor Jan I. Haaland.



Professor Karin Thorburn ved Institutt for foretaksøkonomi, NHH.



Avskjedsfest for Fagereng

*Ragnar Fagereng har gått av som administrerende direktør ved NHH. Etter 12 år ved NHH er det ikke bare lett å gå fra jobb for siste gang. – Det er **vemodig**. Samtidig blir det befriende å kunne gå hjem uten å ha ansvar for organisasjonen.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Hallvard Lyssand

Midt i september gikk Ragnar Fagereng av som administrerende direktør ved NHH. Festlokalet Stupet var fylt til randen av venner, kolleger og samarbeidspartnere. Rektor Jan I. Haaland hadde invitert til mottakelse for å markere Fagerengs siste dag som direktør ved høyskolen.

Delegering av oppgaver

Fagereng er utdannet jurist fra Universitetet i Oslo i 1969 og har vært rådmann i Meløy, Lillehammer, Stavanger og Bergen. I 1998 ble han administrerende direktør ved Norges handelshøyskole.

– Da jeg begynte i jobben ved NHH, tok det litt tid før det var klart hva direktøren faktisk skulle gjøre og ikke gjøre. Instruksjonen var grei, men utformingen av rollen var litt uklart, slik jeg oppfattet det. Kartet stemmer ikke alltid med terrenget, og det kan være utfordrende. Jeg måtte være aktiv selv, innenfor det handlingsrommet som var til rådighet.



En svært viktig oppgave var å jobbe med arbeidsstrukturen i forholdet til styret. Han ønsket å effektivisere styrets arbeid.

– Jeg tror jeg har bidratt til klargjøring i form av tydeligere saksframlegg med innstilling fra administrerende direktør og større vekt på delegering av oppgaver og avgjørelser. Da jeg begynte, var styret involvert i alt.

Den gang fikk styret 200-250 styresaker i året. Nå er det knapt 100 saker.

– Dette er bra for styrets arbeid, fordi sorteringen fører til at de kan konsentrere seg om strategiske spørsmål. Nå kan beslutninger treffes lengre nede i organisasjonen.

Boble

– Hva var ditt førsteinntrykk av Norges Handelshøyskole?

– Førsteinntrykket var at NHH minnet om en boble, i den forstand at organisasjonen og de ansatte ikke trengte å ta så mye hensyn til omverdenen, slik jeg var vant til.

– Var det positivt eller negativt, mener du?

– Både bra og dårlig. Jeg ble også overrasket over den sterke tilhørigheten til institusjonen. Her startet svært mange karrieren – og ble værende. Ansatte både i administrasjonen og



– Den gode replikken og latteren. Når møter blir lange og kjedelige, så er det viktig med lysglimtene. Det setter jeg pris på, sier Ragnar Fagereng.

fagstab har vært veldig dedikert til NHH. I dag er medarbeidere langt mer mobile, og det er derfor enda viktigere å ta vare på de. Det er ikke lenger en selvfølge at ansatte ved NHH blir værende.

Også i administrasjonen var det mange siviløkonomer.

– Det var jeg litt mer forbauset over. Jeg tror at det i administrativ sammenheng er bra med personer fra ulike faglige retninger. I dag er dette en del endret som følge av at vi har vi ansatte med svært forskjellig bakgrunn og selvfølgelig også siviløkonomer. Jeg synes det er spennende med mangfold.

– Hva tenkte du om forskjellene mellom jurister, som deg selv, og økonomer?

– Jeg vil si at det er mange likheter, men jeg ville også inkludert medisiner i denne gruppen. De er litt like. De er individualister med klare oppfatninger og de er ikke lette å styre.

– Er det også din erfaring fra NHH?
 – Jeg har hatt noen utfordringer. Fagstaben kjennetegnes av mange dyktig medarbeidere som forventer at arbeidsgiver legger forholdene til rette for deres gjøremål med minst mulig innblanding. Da holder det ikke alltid med styring på tradisjonelt vis. For å oppnå resultater og samarbeid, må du derfor spille på andre strenger enn de autoritære. Det må etableres dialog, og hvis du ikke får til det, kan det bli store vanskeligheter. Det kan være krevende å få til en god prosess.

Lysglimtene på møter

Fagereng har bodd i Bergen siden 1994. Han er fotballinteressert, men ikke voldsomt opptatt av Brann.

– Men det er et annet lag, sier Fagereng, og blir mye, mye mer entusiastisk. Manchester United. Jeg var supporter allerede da jeg gikk på realskolen på Lillestrøm rundt 1960, sammen med blant andre Arne Scheie, sier Fagereng med et stort smil.

– Hva vil du at dine kolleger ved NHH skal huske deg for?
 – Den gode replikken og latteren. Når møter blir lange og kjedelige, så er det viktig med lysglimtene. Det setter jeg pris på.

– Hvordan er det nå, når siste dag som administrerende direktør er kommet?

– Det er vemodig, etter å ha vært leder siden 1975. Det blir en livsstil som preger både en selv og familien, men etter 35 år blir det befriende å kunne gå hjem uten å ha ansvar for organisasjonen.

– Hva vil du savne?

– Hverdagen og alle oppgavene. Det vil jeg savne.

Fagereng er ansatt ved NHH ut 2010. Resten av året skal han blant annet jobbe med NHHs 75-årsjubileum, som skal feires gjennom hele 2011, for Fagereng er sekretariatsleder for jubileumskomiteen. Men han har andre planer også.

– Jeg lyver hvis jeg sier at jeg ikke kommer til å gjøre noe de neste årene, avslutter Ragnar Fagereng, men planene vil han holde for seg selv.



Ole Hope ny direktør

Ole Hope hadde sin første dag som administrerende direktør ved NHH 13. september.

Tekst: Sigrid Folkestad

Ole Hope kommer til NHH fra en stilling som organisasjons- og strategidirektør ved Hansa Borg Bryggerier AS. Hope har hatt en rekke forskjellige direktørstillinger, innen både kultur og finans. Han har blant annet vært direktør ved Den Nationale Scene, administrerende direktør i Grieghallen og hatt flere direktørstillinger i TrygVesta.

Hope er utdannet fra Sjøkrigsskolens intendanturlinje. Han kjenner sitt nye arbeidssted i Ytre Sandviken svært godt. Første møtet var i 2002, da han startet på NHHs mastergradsstudium i strategisk ledelse, MASTRA. I vår forsvarte han doktorgraden ved NHH med avhandlingen «Essays in middle management responses to change initiatives».

– Gjennom fire år som doktorgradsstudent ved NHH har jeg blitt glad i institusjonen og mange av menneskene her, og jeg føler en sterk tilknytning til NHH. Jeg er glad for å ta fatt på denne utfordrende jobben. Samtidig ser jeg frem til å bli kjent med en rekke nye kolleger, sier Ole Hope

Han frykter ikke byråkratiet ved NHH, etter mange års ledererfaring fra det private næringsliv.

– Jeg tror det er en myte at næringslivet er så mye mer effektivt. På den andre siden er det heller ikke sikkert det er så negativt med en regelstyrt statlig organisasjon. Den er kanskje mer forutsigbar og har større langsiktighet. Jeg tror det kan være bedre for det langsiktige resultatet, sier Hope.



Gjedrem om statsfinanser

Temaet for forelesningen var Konjunkturer, kriser og statsfinanser - kan stater bære sine forpliktelser? Det var en fullsatt Aula som tok imot sentralbanksjef Svein Gjedrem i slutten av september.

Tekst: Knut Andre Karlstad Foto: Helge Skodvin

Med utgangspunkt i finanskrisen snakket sentralbanksjefen om hvorfor nasjoner holder sine gjeldsforpliktelser etter krisetider og nedgangskonjunkturer. Det er ikke helt

åpenbart at det alltid skal skje, ifølge Gjedrem.

– Hvis staten ikke kjenner seg rettslig forpliktet til å betale tilbake det den har

lånt, kunne det være fristende å la være å betale tilbake lånet. I den økonomiske litteraturen er derfor spørsmålet reist: Hvorfor skal en stat gjøre opp for seg? Spørsmålet har et motstykke: Hvis



Sentralbanksjef Svein Gjedrem og rektor Jan I. Haaland før Lehmkühl-forelesningen ved NHH.

stater kan løpe fra sine forpliktelser, hvorfor låner investorer ut til stater? Vi observerer at de fleste landene velger å gjøre opp for seg. Det må bety at det er kostnader forbundet med å la være, sa han.

Til forskjell fra private lån finnes det ingen internasjonale institusjoner som kan kreve inn gjeld. Alternativet blir da blant annet å iverksette sanksjoner mot landet som skylder penger. Det kan være handelsblokkader eller konfiskering av landets eiendeler i utlandet. Et eksempel Gjedrem viste til var da Storbritannia tok kontrollen over Egypt da landet fikk gjeldsproblemer etter byggingen av Suez-kanalen.

– Land misligholder oftere enn vi tror, påpekte Gjedrem. Allikevel er det en relativt sjelden affære, og i etterkrigstiden er det kun u-land og fremvoksende økonomier som har gjort det. For Norges del må vi tilbake til

1816 for å finne siste gang vi ikke var i stand til å håndtere statsgjelden vår.

Det er etablert et eget forum, Parisklubben, som regelmessig møtes for å finne løsninger når en stat har problemer med å gjøre opp et lån til en annen stat. Parisklubben består av 19 kreditorland, deriblant Norge. En løsning forutsetter at det gjeldstyngede landet gjennomfører reformer som del av et program under Det internasjonale valutafondet. Siden 1956 har Parisklubben fremforhandlet 417 avtaler om å skrive ned statsgjeld i 87 land. Det er særlig lån til land som ikke har tilgang til de vanlige internasjonale lånemarkedene, ofte fattige land, som blir forhandlet i Parisklubben, forklarte sentralbanksjefen.

– Det kan lett glippe

På slutten av forelesningen snakket Gjedrem om status for de norske statsfinansene i dag. På grunn av

oljeinntektene sitter vi i en særstilling gjeldsmessig, men vi har allikevel forpliktelser gjennom folketrygden. Sentralbanksjefen kom derfor med en advarende pekefinger mot slutten av sin forelesning.

– Vi kan ikke varig øke bruken av oljepenger særlig mer. Utvinningen av olje og gass vil avta. Samtidig har vi vært gjennom en periode hvor behovet for velferdstjenester har vært temmelig stabilt. Forholdet mellom antallet yrkesaktive og eldre og barn har endret seg lite. Demografien vil ikke være like fordelaktig i tiårene som kommer. Selv om vi har bygd gode institusjoner for forvaltningen av oljeformuen, er det for tidlig å si om vi håndterer rikdommen vår forsvarlig. Det kan lett glippe. Og selv om presset nå har vært stort for å bruke enda mer oljepenger, er det gode grunner til å tro at senere generasjoner vil se det slik at mer gjerne kunne ha vært satt til side, avsluttet han.

Norwegian Rain fikk stipend

Etter forelesningen delte Foreningen for ut sitt årlige stipend fra Lehmkuhl-fondet. I år ble 25.000 kroner tildelt Alexander Helle, som etter NHH-studiene har fått mye oppmerksomhet med kleskolleksjonen Norwegian Rain.

– Han har vist særlig evne til å fremme norsk regntøy av praktisk betydning. Konseptet har fått internasjonal pressdekning, blant annet i Vogue, sa Per Hagelien fra foreningen for under tildelingen.





Kvinnesatsning i Uganda

I september fikk AFF besøk av en delegasjon med fem kvinner fra NHOs søsterorganisasjon i Uganda, Federation of Uganda Employers (FUE).

Delegasjonen fra Uganda kom for å lære mer om hvordan NHO jobber med satsningen Female Future, et program som jobber for å få flere kvinnelige ledere i lederposisjoner og styreverv. AFF er leverandør av lederutviklingsdelen i dette programmet. I tillegg inneholder Female Future også kurs i styrekompetanse og retorikk. FUE har startet prosessen med å adoptere programmet, med ugandiske tilpasninger.

Delegasjonen tilbrakte en halv dag hos AFF, hvor Tonje Tønsberg og Jennybeth Ekeland redegjorde for innhold, pedagogikk og metoder som brukes i lederutviklingen. Gjestene var også til stede da AFF holdt en Female Future-samling for NHO Buskerud, og de deltok aktivt i diskusjonen med de norske kvinnelige deltakerne rundt

hvordan makt og organisasjonspolitikk utspiller seg i organisasjoner og hvilken rolle man selv tar i dette. Det viste seg å være mange likheter på tvers av kulturene.

– Oppholdet i regi av NHO har vært svært interessant. Fagpersonene vi har møtt har gitt oss verdifull inspirasjon og kunnskap til å fortsette Female Future-arbeidet. Utfordringen for FUE er nå å selge inn et skreddersydd program for kvinnelige bedriftsledere i Uganda, sier FUEs administrerende direktør Rosemary Ssenabulya.

Delegasjonen har også ytret ønske om at AFF skal komme til Uganda og trene konsulentene som skal gjennomføre programmet i hjemlandet. Konsulentene hos AFF opplevde besøket som veldig inspirerende.

– Dette var noen meget interessante og engasjerte kvinner, med stor nysgjerrighet for hvordan vi driver lederutvikling for kvinner i Norge. Vi opplever det som utrolig givende å bidra til utviklingen av en lignende satsning i Uganda, sier seniorkonsulent og prosjektleder for Female Future i AFF, Tonje Tønsberg.

Ekeland og Tønsberg håper nå på at det også kan la seg gjøre å reise til Uganda for å trene konsulentene der. Dette er også klart i tråd med stiftelsen AFFs visjoner om å bidra til samfunnsutvikling gjennom godt lederskap.

Tekst: Tonje Tønsberg (AFF)



Fra venstre: Jennybeth Ekeland (AFF), Etambuyu A. Gundersen (rådgiver NHO), Aisha Nantamu (FUE), Rosemary Scenabulya (Executive Director FUE), Christina Angela Ntulo (BasicNeeds, Uganda), Josephine Nakiyingi Kaleebi (CEO for Jnior Achievement), Norah Njuba Bwaya (Director of Coach Africa Ltd), Tonje Tønsberg (AFF).

Endelig klarsignal for nybygg

Regjeringen har godkjent planene for nybygg på NHH og gitt Statsbygg tillatelse til å starte detaljprosjekteringen av nybygget. Bygget vil utvide NHHs bygningsmasse med 13.000 kvadratmeter.



Rektor ved NHH, Jan I. Haaland.

Statsbygg skal bygge og eie den nye bygningsmassen, som er kostnadsberegnet til cirka 400 millioner kroner, mens NHH blir leietaker. Etter planen skal første spadetak tas i april neste år og hele bygget være i bruk våren 2013.

– Nybygget vil markere den viktigste bygningsmessige utvikling for NHH siden høyskolen flyttet til Sandviken i 1963. Det er derfor et visst historisk sus over byggestart, som skjer samtidig med NHHs 75-årsjubileum i 2011, sier rektor Jan I. Haaland.

Rektor understreker at nybygget vil få stor betydning for NHH, ved at hele virksomheten samlokaliseres og at høyskolen nå får moderne lokaler.

NHH har økt antallet studenter de siste årene til cirka 3 000 som følge av at siviløkonomutdanningen ble utvidet fra fire til fem år. Når nybygget står ferdig, vil NHH flytte ut av leide lokaler i Merinobygget av omtrent samme størrelse. Nybygget gir med andre ord ikke NHH større lokaler, men langt bedre lokaler, tilpasset høyskolens formål.

– Nye undervisnings- og læringslokaler vil gjøre det lettere å tilpasse undervisningsopplegg til skiftende

behov. Det å samle hele NHH-miljøet på ett sted vil bidra til å styrke samarbeid og samhandling på tvers av ulike enheter. Fremtidens behov for kunnskap og kompetanse krever flerfaglige tilnærminger og godt samspill mellom de ulike fagområdene på NHH, sier Haaland.

Fakta om nybygget:

Nybygget blir plassert inntil dagens hovedbygg mot sør i retning Bergen sentrum på NHHs campus i Sandviken. Bygget blir på fire etasjer, med et totalt areal på 13 000 kvm. Kostnadsrammen er på om lag 400 millioner kroner. Nybygget skal realiseres gjennom den såkalte kurantbyggordningen med Statsbygg som utbygger og eier, og NHH som leietaker. Arkitektfirmaet Link Signatur har tegnet nybygget.

Nybygget gir nye fasiliteter for studentene i form av lesesaler, grupperom, nye auditorier og et nytt serveringsareal ute og inne. Tre av NHHs institutter flytter inn i nybygget, i tillegg til deler av administrasjonen.

De to andre enhetene i NHH-miljøet, Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og Administrativt Forskningsfond (AFF), skal også flytte inn i nybygget.



Forfatter tar liv av NHH-er

*Inne på Dolce Vita bestilte han en espresso, som han også denne gangen inntok på en barkrakk foran vinduet. Noen minutter senere slengte han et ci vediamo – vi sees – gjennom luften, og fortsatte nedover Prinsens gate mot Oslo S (*Metallmyk* 2010 s. 242).*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Asle Skredderberget har i høst debutert med romanen *Metallmyk* på Gyldendal. Vi møter ham bare et par timer før han skal holde lanseringsfest på den italienske kaffebaren Dolce Vita i Oslo. Her pleier romanens hovedperson, norskitalienske Milo Cavalli, å sitte ved vinduet med en espresso. Milo er etterforsker i Økokrim. Han får oppdraget med å finne ut hvem som drepte en aksjeanalytiker i Optima Finans, og som også var en av Milos studiekamerater fra Norges Handelshøyskole.

Skredderberget må komme seg hjem. Barnevakten har sviktet, en ny er hentet inn i siste sekund og hjemme venter hans kone. De skal gå sammen på festen. Han henvender seg på italiensk til mannen i baren. De avklarer detaljer rundt lanseringsfesten. Skredderberget får på seg hjelmen og hiver seg på

skuteren som står parkert utenfor.

Debutert med Metallmyk

Asle Skredderberget er siviløkonom, tidligere journalist i Finansavisen, Dagens Næringsliv og TV2 og nå informasjonsdirektør i Yara. Han flyr verden rundt, ettersom Yara International selger mineralgjødsel til 120 land og har 7 600 ansatte. Han har det fryktelig travelt om dagen, er nettopp tilbake fra en jobb i Ghana, og dagen etter drar han til Brussel, klokka seks på morgenen.

– Folk må jo bli dritt lei sånne overachivers, som skal ha kremjobber og skriver bøker og lykkes med det de driver med. Men jeg vet ikke jeg, altså, jeg føler meg ikke i den kategorien. Jeg er ikke en sann birkebeiner-fyr.

– Ifølge anmelderne har du har lyktes.

DN mente du burde skrive flere krimromaner?

– Det var *utrolig* flott. Jeg våknet fem på morgenen, fordi jeg visste det kom en anmeldelse den lørdagen, men ante ikke hva som var i vente. Jeg fikk ikke avisen hjem, så jeg kjørte ut. Klokka sju sto jeg på Narvesen.

Forfatteren gikk ut fra NHH i 1996, med spesialisering i finans. Det gikk rett til Finansavisen. Det var stort sett der siviløkonomer som ville skrive gikk. Den politiske journalistikken hadde dominert, men nå var det en god del som gikk hegnarskolen, som bygget på Trygve Hegnars tese om at det er lettere å gjøre en økonom til journalist enn en journalist til økonom.

– Jeg jobbet som økonomijournalist i over 10 år. Det var en tid hvor økonomijournalistikken ble viktigere.





Fra venstre tv-fotografen Sune Alexandersen, hans samboer Natalie Narud, Asle Skredderberg, kunstneren Nicolai Schaanning Larsen og helt til høyre NHH-studiekamerat, Jan Christian Fosseidbråten.

Folk har blitt jævlig opptatt av penger, og kanskje vi siviløkonomjournalister har hatt noe å tilføre når det gjelder å øke forståelsen blant folk

I *Metallmyk* skriver Skredderberget om penger og våpen. Megleren som blir drept, viser seg å ha forretningsforbindelse med en våpenprodusent.

– Det handler om finans og våpen, men det er ikke en guttebok. Det handler om noen veldig sterke krefter i samfunnet.

– Hvilke?

– Jeg tenker på hva penger får folk til å gjøre. Det er dette jeg er opptatt av. Hva penger gjør med folk. Jeg hadde lyst å sette døren på gløtt inn i finansverdenen slik jeg har sett den etter å ha jobbet rundt miljøet i 10 år.

Skredderberget har flere ganger fått spørsmål om han har karikert personer eller om miljøskildringene er satt på spissen. Det tilbakeviser han. En av karakterene i *Metallmyk*, aksjemegleren «Frikk», er basert på en virkelig person. Det var en av Skredderbergets kilder i jobben som journalist.

Asle Skredderberget snakker med sine NHH-kompiser Anders Nybø og Didrik Joerges Michelsen (til høyre).

meglerne, og investorene, vet at virkeligheten alltid er mye verre.

Barnebøker og diktsamlinger

– Hvorfor begynte du å skrive?
– Jeg har alltid gjort det. Opp gjennom årene har jeg fått refusert diktsamlinger og barnebøker. Jeg har skuffen full av middelmådige og melankolske dikt. Da jeg var journalist i Bulle, hadde jeg diktsiden og måtte alltid slåss med annonsemannen, fordi jeg insisterte på at sistesiden måtte ha dikt.

Men det var også den beste annonseplassen.

På et tidspunkt i karrieren fikk Skredderberget tilbud om å begynne som etterforsker i Økokrim. Det var et spennende tilbud, men et vikariat, og av ulike hensyn måtte han takke nei til jobben. Da fikk han ideen til hovedpersonen Milo, etterforsker i Økokrim. Litt senere jobbet han med





en serie saker om veksten i norsk våpeneksport, for TV 2. Da hadde Skredderberget stoff nok til en krimroman. Milo, finans og våpenproduksjon.

Skredderberget skal skrive flere krimromaner om Milo, og han har planer om også å skrive en frittstående roman om næringslivet, finans og PR. Han ønsker å skildre hva som skjer i arbeidslivet.

– Folk tilbringer utrolig mye tid på jobb. Jobb betyr jævlige mye for folk. Vi kan ikke bare ha skjønnlitterære bøker som handler om å stirre i veggen og savne faren sin. Jeg mener, det skjer så ufattelig mye sprøtt og også morsomt i arbeidslivet.

Skredderberget har jobbet halvannet år i Yara. Han jobber internasjonalt. Yara har avdelinger i 50 land og selger til 120. Han reiser egentlig for mye, men oppgavene er store og gir mening.

– Det vi jobber med dreier seg om hvordan vi skal brødfø en voksende befolkning uten å ødelegge miljøet. Du får ikke større utfordringer enn det. Jeg vet ikke om det hadde vært like gøy å jobbe i bank eller forsikring og stå midt oppe i forbrukersaker og den type utfordringer. Industri er solid, og Yara er verdensledende. Jeg synes det er kjempesøyt.

– Hvordan klarte du å kombinere denne jobben med forfatterskapet?

– Jeg begynte å skrive på romanen da jeg bodde på Nesodden. Fergen inn til Oslo tok 22 minutter én vei, og da satt jeg og skrev. Jeg hadde 44 minutters skriving på båten hver dag. Da jeg kom

hjem, etter at alle hadde lagt seg, skrev jeg teksten inn på pc-en, og fikk bearbeidet den.

– Hvordan opplevde du denne prosessen?

– Jeg klarte ikke å slippe det. Jeg synes det er fantastisk gøy å skrive. Jeg har også skrevet i feriene, helgene, nettene. I lunsjen og på flyet. Men jeg kan ikke skrive bok nummer to på samme måten. Jeg må ha mer struktur denne gangen. Tenke ut alle kapitlene før jeg skriver den, sånn at jeg slipper så mye omskriving. Det er en arbeidseier, denne første boken. Først tror du at bare du får inspirasjon så går det bra, så sitter du og venter. Og den kommer faen meg aldri. Så du må bare jobbe og jobbe og jobbe.

Imot kunsten

Skredderberget har lest alt av Karl Ove Knausgård. *Ute av verden* og *En tid for alt* er de to beste.

– Noen andre bøker du vil trekke fram?
– Tomas Espedal fra Bergen. Han er jeg veldig begeistret for. Den siste boken, *Imot kunsten* (2009), og *Gå* (2006) er fantastiske. Familien min på Nordnes i Bergen er ordentlig arbeiderklasse, og min morfar jobbet på verftet, så jeg kjenner igjen miljøet og personene i Espedals bøker. Jeg liker også Bjørn Aamodt, som døde i 2006. Han jobbet som kranfører i Kværner og skrev en del diktsamlinger. Nå i høst har forlaget gitt ut en samling som heter *Avskjed*, der hovedtema er Aamodts avskjed med sin trofaste følgesvenn, hunden Frodo. Den er helt fantastisk.

Svenske Jens Lapidus, Philip Roth og Kyrre Andreassen bok *Svendens catering* er også noen av favorittene til

Skredderberget. Han leser mye.

– Problemet er at jeg har så mange hull i lesningen. Mange sier de ikke har tid til å lese, fordi de har så mye annet å gjøre. Jeg har ikke tid til *ikke* å lese. Problemet vårt er at vi har så utfattelig mange valg. Vi kan velge alt mulig, men har bare ett liv, og det er ikke mulig å oppleve alt du ønsker. Litteraturen gjør at du kan leve andre liv gjennom lesningen. Den gir mulig til oppleve ting du ikke rekker å oppleve i livet, så hvordan folk ikke har tid til å lese, det skjønner jeg ikke.

– Hvordan hadde du det som student i Bergen?

– Det var veldig gøy. Jeg traff masse bra folk, det var et veldig aktivt og interessant miljø. Jeg elsket friheten, finne på noe annet enn å gå på forelesninger og sitte på lesesalen. Gå på kino på formiddagen, for eksempel.

Skrive på heltid....

Skredderberget dro på utveksling til Italia, en reise som har satt spor etter seg i språk, vennskap og interessen for italiensk kultur og historie, men aller mest i romanskikkelsen Milo Cavalli, hans italienske arbeidseier. Under studieoppholdet i Milano tok han seg fri til å reise rundt om i landet.

– Den friheten har du ikke nå?

– Takk for at du minner meg på det, ler Skredderberget.

– Med mindre du lever av skrivingen?

– Men det er ikke mange som lever av det. Jeg kunne fått noen av Tom Kristensens lesere, han er jo også NHH-er. Han selger kjempebra og lever av det. Jo Nesbø. Den tidligere sjefen min i TV2, Tom Egeland, lever også av forfatterskapet. Mitt førsteopplag på 2000 er snart utsolgt. Men det er tidlig, og selv om jeg regner med at boken selger litt mer, er det ikke nubbesjanse til å leve av det. Dessuten synes jeg jo det er gøy å jobbe i næringslivet også, sitte på innsiden. Men jeg skal jo skrive en bok til, da. Sakte, men sikkert blir det kanskje et forfatterskap.

– Målet ditt er å bli forfatter på heltid?

– Ja, hva er målet mitt, egentlig?

– Å bli forfatter på heltid?

– Ja, ok, greit. Så sier vi det i dag.

Kulljubileet på NHH for årgang 1970: Syttikullet levert mange NHH-ere

I september var det storstilt feiring av kullet fra 1970. Forelesninger, mottakelse i Stupet med NHHs rektor og middag i byen sto på programmet. Minnene fra studietiden må være gode, for interessen for økonomifaget er ført videre til neste generasjon. Nesten alle vi møtte har barn som også er NHH-ere.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad

Studenten fra 1970 fikk et nydelig gjensyn med Bergen. Fra fredag til søndag frisket tidligere kullkamerater opp gamle minner. De fikk også et faglig møte med professor Øystein Thøgersen og førsteamanuensis Stig Tenold, som stilte opp til forelesning lørdag formiddag. Thøgersen snakket om «Volatile tider i verdensøkonomien». Tenold holdt forelesningen «Økonomiske mirakler – finnes de?»

Da Direksjonsmusikken hadde jublantene på omvisning, var det mulig å få en prat med en del av dem. For ekteparet Bjørn og Astrid Vold fra Bærum ble gjensynet med Bergen spesielt. Bjørn Vold kom til Bergen høsten 1970. Kjæresten hans Astrid, som var ferdig utdannet fysioterapeut,

flyttet et halvt år senere. De giftet seg og fikk barn mens han var NHH-student.

– Vi fikk barn i 1972 og flyttet til Hatleberg studenthjem. Der delte vi kjøkken med en annen familie, som også hadde barn, forteller Astrid Vold. Da kullet skulle jubilere, ville hun dra med mannen sin for å få et gjensyn med Bergen.

– Sønnen vår har studert her, han også, ler paret.

– Så han er et ektefødt NHH-er?

– Ja, det kan du trygt si. Den andre sønnen vår er også økonom, men ikke herfra.

– Da jeg kom til Bergen, fikk jeg en hybel i Biskopshavn. Astrid flyttet hit,

og etter en stund flyttet vi sammen, noe som var uhørt på begynnelsen av syttitallet. Bare noen år senere, etter 1975, var det helt annerledes.

Bjørn Vold var økonomidirektør ved avdeling olje og gass i Hydro, og senere IT-direktør i samme selskap.

– Nå jobber jeg som frittstående konsulent med omstillingsprosesser innen IT, menneskelige ressurser og økonomi.

En av de mange andre som også var tilbake på NHH, var Tom Grøndahl. Der møtte han sin datter, NHH-student Pernille Grøndahl.

– Hun er min ledsager i helgen, forteller Tom Grøndahl, og hun skal være med på festmiddag i kveld.



Kulljubileet på NHH for årgang 1970.

– Så far og datter har begge studert ved NHH?
 – Og min far, Bernt Johan Grøndahl. Han har også studert her, sier Tom Grøndahl.
 – Hvorfor er det så tett med NHH i familiene, tror du?
 – Vi har diskutert masse økonomi hjemme hos oss, fra hun var ganske liten. Det tror jeg er vesentlig.
 – Hvor har du jobbet?
 – Jeg har vært visekonsernsjef i DnB NOR.
 – Og jobbet mye?
 – Ja, cirka 24 timer i døgnet i tretti år, sier Grøndahl.
 – Så å være pensjonist er bra?
 – Ja, sier han, før far og datter iler av gårde til Jægerbakken, der dagens student har sin mormor.

En del bergensere deltok også på jubileumshelgen, blant annet administrerende direktør Øyvind Holte i DVB Banks nordiske hovedkvarter i Bergen. Han har mer enn 30 års erfaring fra shipping og skipsfinansiering, fra blant annet DnB, Skillingsbanken og NedShip, samt som leder i Johan Ludwig Mowinckels Rederi.

– Dette er veldig artig å være med på. Det er hyggelig å treffe igjen gamle venner. Jeg har hatt kontakt med noen av dem gjennom jobben, men de fleste har jeg ikke truffet siden studietiden.
 – Du er på NHH i anledning Vårkonferansen, blant annet?
 – Ja, det er jeg. Så har jeg to barn som studerer ved NHH.

– To av to mulige?
 – Ja, smiler Holte, men de står helt fritt med hensyn til slike valg, selvfølgelig.

Allerede i nitiden lørdag morgen ankom opplagte jubilarer, til tross for at mange av dem møttes på fredag kveld. Rita Thorstenson, som organiserte jubileumsfeiringen ved NHH, var svært fornøyd med at så mange av 1970-årgangen kom til Bergen. Blant de få kvinnene på kullet, var Kristin Dale. Hun er førsteamanuensis ved Institutt for økonomi, Universitetet i Agder.

– Det var 19 jenter som begynte å studere i 1970, men bare 13 av dem fullførte, fortalte Dale. Hun var første jente som tok høyere avdeling ved NHH, i 1975.



Administrerende direktør Øyvind Holte i DVB Banks nordiske hovedkvarter i Bergen. Holte lytter til forelesningen om volatile tider med Øystein Thøgersen.



Tom Grøndahl, tidligere visekonsernsjef i DnB NOR, med datteren Pernille Grøndahl, student ved NHH.



Astrid og Bjørn Vold på mottakelse på Stupet, hhv fysioterapeut og siviløkonom. Vold har vært økonomidirektør ved avdeling olje og gass i Hydro, og senere IT-direktør i samme selskap.



Michael Kisser

Michael Kisser på foretak

Michael Kisser er ansatt som amanuensis ved Institutt for foretaksøkonomi. Østerrikeren har doktorgrad fra Vienna Graduate School of Finance. Hans primære forskningsinteresser er foretaksfinansiering og investeringsbeslutninger, mens de sekundære interessene er finansiell formidling og finanskriser.

– Instituttet tilbyr et attraktivt finansforskningsmiljø, både gjennom forskerne som er ansatt her og gjennom god kontakt med internasjonale forskningsmiljøer og institusjoner, sier Michael Kisser.

Kisser fikk stillingen etter en langvarig internasjonal rekrutteringsprosess som begynte med et stort antall innledende intervjuer med potensielle kandidater under AFA-konferansen i Atlanta i januar. Utover våren besøkte 13 aktuelle kandidater NHH for å holde prøveforelesninger og møte fagstaben ved instituttet.

Olav Haugene ny seniorkonsulent i AFF

Haugene startet første gang i AFF i 1997 som seniorkonsulent og avdelingsdirektør. Han har i over 25 år jobbet med team- og

lederutvikling, mål- og resultatstyring, samt organisasjonsutvikling innen offentlig og privat sektor. Han har vært partner i Versa Consulting og Considium Consulting, partner/ Manager i Sinova /Right Management Consultants, partner/ Managing Consultant i Hartmark Iras / PA Consulting Group, prosjektdirektør ved SAS Airline HQ i Stockholm. Haugene har også jobbet i NORAD – IMD Tanzania som senior Lecturer Business Administration.

Haugene har spesialkompetanse innen



Olav Haugene

storgruppemetodikk og å tilpasse utviklingsarbeid til lederes praktiske hverdag gjennom blant annet bruk av simulering og rollespill.

Harald Engesæth ny seniorkonsulent i AFF

Harald Engesæth er ansatt som seniorkonsulent i AFF. Han er cand.polit. og Master of Human Resource Management and Industrial Relations. Engesæth har vært seniorrådgiver, Nav arbeidslivssenter i Hordaland, Senter for inkluderende arbeidsliv, rådgiver for cirka 40 offentlige og private IA-virksomheter innen ulike sektorer. Han har jobbet med rådgiving og veiledning av ledere angående personalmessige problemstillinger og hatt kurs, holdt foredrag og drevet prosjekt- og prosessarbeid innen ulike team som kommunikasjon, lederrollen, omstilling, arbeidsmiljø- og organisasjonsutvikling.



Harald Engesæth

I 2008 var Engesæth hovedrådgiver for Bergen Kommune som IA fokusvirksomhet.

Engesæth har jobbet med utvikling av metodikk og verktøy, blant annet i form av rapportene IA som utvikling. Kompetanseutvikling av IA-rådgivere, *Inkluderende arbeidstid – Fleksibel arbeidstid i et IA-perspektiv og Medvirkning og mestring – Omstilling i et IA-perspektiv.*

NHH held seg i verdstoppen

NHH er på 40. plass i Financial Times' nye rangering av verdas beste siviløkonomutdanningar.

– Rangeringa viser at NHH held seg i verdstoppen trass i stadig tøffare internasjonal konkurranse, seier rektor Jan I. Haaland.

I år har Financial Times valt ut 65 framifrå utdanningsinstitusjonar frå heile verda i rangeringa si av Master of Science i økonomi. Av dei 65 utvalde blei NHH rangert til ein 40. plass. Den sterke posisjonen til NHH-kandidatane i den norske arbeidsmarknaden slår

positivt ut for NHH, mens den låge prosentdelen av siviløkonomar som søker jobb utanlands, trekkjer ned i denne rangeringa.

Språkpolitiske retningslinjer på plass

Dei språkpolitiske retningslinjene til NHH er no på plass. Dei skal bidra til å styrkje norsk som økonomisk-administrativt fagspråk og sikre kvalitet i all kommunikasjon ved høyskulen, uavhengig av språk.

Hallvard Lyssand

Universitets- og høyskulesektoren har eit lovpålagt ansvar for å bevare norsk

som fagspråk, og i strategien sin tek NHH på seg eit nasjonalt ansvar for vedlikehald og utvikling av norsk fagspråk på det økonomisk-administrative området.

– Dette er eit ansvar både NHH og sektoren generelt tek på alvor og arbeider for å følgje opp på best mogleg vis, understrekar NHH-rektor og regjerande UHR-leiar Jan I. Haaland.

Under leing av førsteamanuensis Marita Kristiansen ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon fekk eit utval i oppdrag å utarbeide eit utkast til retningslinjer for NHH. I tillegg til eit sett overordna retningslinjer er det egne punkt for områda utdanning, forskning og formidling, administrasjonsspråk og kvalitet i språket.

Startar arbeidet med EQUIS

NHH arbeider med å fornye EQUIS-akkrediteringa. European Quality Improvement System (EQUIS) er ei uavhengig internasjonal evaluering av handelshøgskular som ein internasjonal fellesorganisasjon for handelshøgskular står bak. NHH blei EQUIS-akkreditert for første gong i 2001 og reakkreditert i 2006. No er ein ny prosess i gang.

– EQUIS-akkreditering er eit internasjonalt kvalitetsstempel. Det er i utgangspunktet vanskeleg å bli akkreditert første gongen, og krava til

dei akkrediterte institusjonane blir skjerpa etter kvart. NHH må derfor ha utvikling og framdrift for å bli reakkreditert, seier EQUIS-prosjektleiar James Hosea i direktørens stab.



Kåre P. Hagen i sjøkabelutgreiing

Professor Kåre Petter Hagen er medlem av det nye regjeringsutnemnde ekspertutvalet som skal analysere dei samfunnsøkonomiske verknadene av sjøkabel samanlikna med luftspenn.

Hagen og resten av utvalet skal vurdere faktorar som forsyningssikkerheit til bergensområdet, miljø- og landskapsforhold og verknader av eventuell auka bruk av sjøkabling på landsbasis. Konklusjonane blir presenterte 1. februar 2011.

Lanserer jubileumsnettsider

NHH har lansert nettsider for neste års 75-årsjubileum. Nettsidene (www.nhh.no/jubileum) gir eit innblikk i korleis jubileet vil prege aktiviteten ved og utanfor NHH i åra som kjem. Intensjonen med jubileumsnettsidene er å tilby interne og eksterne aktørar ein kanal som gir informasjon om NHH og 75-årsfeiringa.

– Nettsidene gir mellom anna ei oversikt over planlagde vitenskaplege konferansar, seminar, studentrelaterte aktivitetar og sosiale arrangement som vil finne stad i løpet av jubileumsåret 2011. I tillegg får ein presentert samansetjinga av sentrale komitear, som næringslivskomiteen og æresdoktorkomiteen, seier Kristine Stenhaug, som sit i sekretariatet for jubileet ved NHH.



Rekorddeltaking på sommarskolen

53 studentar frå heile verda brukte to sommarveker på å lære meir om den norske modellen for forvaltning av naturressursar. Årets utgåve av «The NHH Graduate Summer School in Natural Resource Management and Policy: The Norwegian Model» var den fjerde i rekkja og samla 53 studentar frå NHH og fleire av høgskulen sine partnerinstitusjonar rundt om i verda. Deltakarane kom frå over 20 nasjonar, og alle verdsdelane var representerte.

– Årets gruppe er den største vi har hatt. I fjor var det til dømes 37 deltakarar, seier professor emeritus Einar Hope, som har vore fagleg ansvarleg for sommarskolen sidan oppstarten i 2007.

Hope trur det aukande talet på studentar botnar i at tilbodet begynner å bli meir kjent ved partnerinstitusjonane til NHH, og at tidlegare deltakarar anbefalar medstudentar å søkje seg til sommarskolen.



Professor emeritus Einar Hope ved Institutt for samfunnsøkonomi har hatt det overordna faglege ansvaret for sommarskolen sidan starten i 2007. – Årets utgåve blir den siste for min del. No får andre overta, seier Hope.

Noregs første TEDx-arrangement

Via konferansar og internettformidling av talane til innovative og markante menneske, arbeider organisasjonen TED for å spreia grensesprengjande idear på ulike felt. No vert NHH-studentar dei første som arrangerer eit TED-relatert arrangement i Noreg.

Tekst: Hallvard Lyssand

TED er ein amerikansk ideell organisasjon som arbeider for å spreia det dei meiner er idear som er verd å spreia (Ideas worth spreading).

Laurdag 23. oktober finn TEDxNHH stad i Aulaen. Dette er det første arrangementet i sitt slag i Noreg, og initiativet kjem frå NHH sine internasjonale studentar.

– Vi er store TED-fans, og nokre av dei om lag 20 studentane som er involverte

i arbeidet har tidlegare erfaring med å skipa til slike arrangement. Målet med konferansen ved NHH er å vera multidisiplinære og å presentera nye og innovative løysingar på ulike område. Det heile er eit forsøk på å inspirera folk til å vera meir kreative og å sjå tingi eit anna lys, forklarar koordinator Vikram Seth.

Tema for konferanse er «The Birth of Inspiration,» og dei sju gjesteforelesarane dekkjer ei rekkje felt, frå kunst og musikk til arkitektur og økonomi.

Blant bidragsytarane er NHH-professor Røgnvaldur Hannesson. Han skal snakka om eit Noreg utan olja.

Dei andre bidragsytarane er den danske arkitekten Andreas Klok Pedersen, den tyrkiske musikaren, Mercan Dede, den



Koordinator Vikram Seth ved NHH.

japanske designeren Suhsi Suzuki, den norske filmskaparen Sjur Paulsen og den katalansk-britiske økonomen Edward Hugh.

TEDxNHH

The Birth of Inspiration
Lørdag 23. oktober kl. 11.00-17.00

Medieklipp

Kutt i byråkratiet

– Regjeringen bør ha som mål å ikke øke antallet arbeidsplasser innen byråkratiet. Man er nødt til å stoppe veksten. Ellers vil man ikke klare å bære eldrebølgen.

Professor Ola H. Grytten til Dagbladet

Flere arbeidsplasser i Bergen

– Jeg mener det er viktig for næringslivet i Bergen at de utnytter den kunnskapen som ligger der. Det hadde vært en fordel om de klarte å skape flere arbeidsplasser for å utnytte den kompetansen.

Rektor Jan I. Haaland til Bergensavisen

Headhunter venner og bekjente

Det er ganske uvanlig at et headhuntingsselskap henter inn personer i sitt nære personlige nettverk til stillinger på vegne av en oppdragsgiver. Konsulentene tar seg jo godt betalt for å søke bredt blant egnede kandidater. Jeg har ikke hørt om at man benytter seg av så tette bånd som mellom tidligere styreleder og konsernsjef.

Professor Trond Bjørnenak til Stavanger Aftenblad

Generalstreik i Spania

– Situasjonen er skapt av finansakrobater og eiendomsspekulanter, som slipper unna uten å betale noe som helst.

Professor Rolf Jens Brunstad til E24

Bønder, altså!

– Unyttig bondestøtte koster hver av oss 2.500 kr. Litt over halvparten av landbruksstøtten betaler vi gjennom skatten, resten betaler forbrukerne fordi prisene på våre landbruksprodukter er høyere enn i verdensmarkedet. Hadde vi hatt fri import av kjøtt- og meierivarer, ville det presset norske priser ned. I dag er tollsatsene på slike produkter på flere hundre prosent, og vi har nesten ingen import.

SNF-forsker Ivar Gaasland til Vårt Land

Boligkjøp ikke før

– De som investerer i bolig nå må regne med langt mindre avkastning i dagens marked sammenlignet med perioden fra 1993 til 2007.

Professor Ola H. Grytten til DN.

- G20 bør slutte å holde møter

– Politikere skaper risiko for kriser. Den tidligere polske sentralbanksjefen Leszek Balcerowicz pakket ikke akkurat budskapet sitt inn i bomull da han besøkte NHH i begynnelsen av oktober.

Tekst: Knut Andre Karlstad
Foto: Hallvard Lyssand

Leszek Balcerowicz har vært både visestatsminister, finansminister og sentralbanksjef i Polen. I dag er landet den raskest voksende EU-økonomien, ifølge NHH-professor Øystein Thøgersen.

I oktober holdt Balcerowicz gjesteforelesning ved NHH om hvordan man skal unngå alvorlige finansielle kriser.

- Mange assosierer kriser med kapitalismen og frimarkedene. Men de mest alvorlige krisene skjer utenfor de frie markeder. Problemet oppstår ved ubegrenset konsentrasjon av makt. Det er utallige eksempler på katastrofalt lederskap: Zimbabwe, Iran, Sovjet på 50-tallet, Kina frem til 60-tallet, Kambodsja på 70-tallet osv. Diktatorer er vanligvis ikke veldig hyggelige mennesker, påpekte Balcerowicz tørt.

Hovedproblemet er, ifølge den tidligere polske finansministeren, politisering av samfunnsøkonomien. Populisme og asymmetrier i det politiske systemet fører til overdreven pengebruk og kredittfinansierte bobler i økonomien.

- Bobler har med politikk og subsidiering av kreditt å gjøre. Kredittbobler i ulike varianter er årsaken til kriser. Inntrykket er at kriser er en konstant del av kapitalismen, men det er ikke sant. Kriser er et gjentakende fenomen, men ujevnt spredd over tid. Hvorfor er det så store variasjoner i dype finansielle kriser?

Ifølge Balcerowicz er det ikke noe galt med reglene for den økonomiske politikken, men at reglene til stadighet blir brutt eller ignorert. Problemet er at politikerne ofte blir overstyrt av populisme.

Så langet han ut en rett høyre mot G20-landene.

- G20 er en veldig farlig institusjon. De burde slutte å holde møter! Bare det faktum at de møtes, skaper forventninger. De kommer ikke til å gi skylden for finanskrisen til hverandre. Men de er nødt til å si noe så de gir skylden til hedgefondene, smalt det fra Balcerowicz, før han litt senere modererte seg noe:

- Eksistensen av G20 har nok muligens forhindret proteksjonisme. Kanskje de burde slutte å møtes så *hyppig*, foreslo han.

Balcerowicz benyttet også anledningen til å etterlyse mer analyse og forskning på finansielle kriser. Han gikk til angrep på det han omtalte som naiv

keynesianisme: overdreven bruk av primitive metaforer.

- Metaforer vil aldri erstatte analyse. Problemet med den økonomiske politikken er detaljene. De er helt avgjørende. Her er det mye teknisk arbeid som bør gjøres. Det er kjempelett å unngå risiko, det er bare å forby risikabel adferd. Men da er vi tilbake på femtallet.



Den tidligere polske sentralbanksjefen Leszek Balcerowicz.

Svein Gjedrem professor II?

– Vi håper vi har en interessant stilling å tilby. Men stjernespillere kan få mange tilbud, og vi kan ikke ta noe for gitt.

Professor Øystein Thøgersen til DN

Bedre kommunikasjon

– Man blir litt «lost in translation». Vi ser mye bruk av faguttrykk i lederspråket og det er en kunst å forenkle det og kalle en spade for en spade.

Seniorkonsulent i AFF, Arne Selvik til E24

Mindre oljepenger enn antatt

– Det hersker reell usikkert knyttet til hva langsiktig realavkastning vil bli i fremtiden, og de fleste mener at den vil bli lavere enn hva avkastningen har vært de siste årene.

Professor Guttorm Schjelderup til DN

Nedsalg i kinoen

– Det er mer betenkkelig. Eventuell kontroll på kinotilbudet må da kontraktsfestes som del av salget. En annen mulighet er at kommunen regulerer markedet gjennom konsesjoner eller vilkår for kinodrift.

NHH-forsker Kenneth Fjell til BT

Dro rasismekortet

– Jeg tror ikke det har stor betydning for omdømmet i det lange løp, men Rosenborg som klubb har fått en ripe i lakken. Dette er ingen krise, men småhendelser av dette slaget bærer alltid med seg et potensial for positive endringer

Professor Magne Supphellen til Adressavisen

Hyppigere reklameavbrudd

– Kanskje vil dette føre til at publikum ser litt mindre på TV, kanskje blir de litt mer tilbøyelige til å slå over på NRK. Dette skyldes at TV-seerne misliker reklame.

Professor Hans Jarle Kind til DN

Rederskatt

– Det kan nok være at folk i rederinæringen har hatt et anstrengt forhold til NHH. Men det tror jeg er i ferd med å bedre seg, og vi er i hvert fall opptatt av å kunne samarbeide og finne prosjekter vi kan ha felles interesser av.

Rektor Jan I. Haaland til BT

Disputas: Evaluering av offentlege nærings tiltak

Olav Andreas Kvitastein disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 24. juni 2010 med avhandlingen *Three papers on evaluations: The «what if» in the evaluation of public programs.*



Olav Andreas Kvitastein si doktoravhandling vurderer effekten av finansielle støtteordningar og stimuleringsprogram i regi av Innovasjon Norge.

Resultata tyder på at Innovasjon Norge sine tiltak

regionale risikolån og investeringstilskot begge gjev positive bidrag til verdiskaping, medan resultata for nettverksprogrammet og FRAM-programmet er meir tvetydige

Innovasjon Norge har ansvar for store deler av den nasjonale nærings- og regionalpolitikken i form av tiltak for å fremje vekst og nyetablering innan rammer gitt av EØS-avtalens regelverk. Kva som vert skapt av pengebruken ser ein berre i ettertid. Det er derfor viktig å få godtgjort at gjennomførte tiltak fungerer i samsvar med intensjonar.

Føremålet med den nasjonale nærings- og regionalpolitikken er å kompensere for ulikskapar i vilkår for næringsverksemd og leggje til rette for vekst og nyskaping. Utforminga av nye tiltak byggjer på teori og røynsle om kva som har fungert før.

Godt forarbeid gjev likevel ingen garanti for at dei program og prosjekt som vert realiserte har den effekt ein ønskjer. Innan økonometrisk evalueringforskning har ein dei seinare åra utvikla reiskap og tenkjemåtar som gjer det mogeleg å koma nærmare realistiske anslag på effektar av tiltak. Desse tenkje- og reknemåtane utgjer grunnlaget for presentasjonar av økonomiske effektar av offentlege tiltak i avhandlinga.

Det essensielle ved evalueringar av offentlege tiltak er vurderinga av kva som er oppnådd, samanlikna med den tilstanden ein mest sannsynleg hadde hatt om tiltaka ikkje var gjennomførte. Metodikk for å samanlikne den kontrafaktiske og den faktiske situasjon er eit gjennomgåande tema i avhandlinga.

Tre sjølvstendige arbeid om evaluering av offentlege nærings tiltak utgjer avhandlinga.

Det første arbeidet drøftar effektar i form av verdiskaping for ulike tiltak i regi av Innovasjon Norge.

Det andre arbeidet studerer effektar i form av endringar i forventta levetid for deltakande verksemdar i eit program for utvikling av leiarship. Begge desse arbeida er basert på offentleg tilgjengelege registerdata.

Evalueringforskninga er prega av mangearta og ulike metodiske tilnærmingar.

Det tredje arbeidet drøftar metodologiske kløyvingar innanfor det etablerte evalueringsmiljøet.

Olav Andreas Kvitastein er oppvaksten i Tørvikbygd i Hardanger. Han har vore tilsett som forskar ved Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og hatt engasjement som stipendiat og førsteamanuensis ved NHH.

Hovudrettleiar: Professor Kjell Grønhaug, NHH

Disputas: Kaffepriser, konkurranse og Fairtrade

Fredag 1. oktober disputerte Anna Birgitte Milford for doktorgraden ved NHH med avhandlingen *Co-operatives and competition in local coffee markets: The case of Chiapas, Mexico.*



Lokale kaffemarkeder i produsentland er ofte preget av mangel på reell konkurranse mellom oppkjøperne. Dette skyldes både dårlig utarbeidet infrastruktur og at produsentene er uinformerte om

bevegelsene i det internasjonale kaffemarkedet.

En studie av kaffebønder, utført i forskjellige områder av Chiapas, Mexico, viser at mange kaffebønder opplever at organisering i Fairtrade og økologisk sertifiserte kooperativer, gjer de private oppkjøperne tilbøyelige til å betale en høyere kaffepris. Også produsenter som ikke er medlem av kooperativene tilbys høyere pris for kaffen.

En statistisk analyse med kaffeprisdata på kommunenivå fra Chiapas fra 2001-2007 bekrefter denne tendensen. Dette kan tyde på at konkurransen fra kooperativene gjer det vanskelig for oppkjøperne å underbetale produsentene. Slik bidrar kooperativene til å skjerpe konkurransen i isolerte og marginaliserte markeder.

En annen analyse med data fra Fairtrade Labelling Organisation fra 2001-2005 tyder på at kooperativer som innfører demokratiske styringsmekanismer ikke får økonomiske ulemper som følge av dette, men at det tvert i mot er de mest demokratiske kooperativene som tilbyr den beste kaffeprisen til sine medlemmer.

Kaffekooperativene som ifølge Fairtrade Labelling Organisation er mest demokratiske er generelt også mer økonomisk vellykkede, viser Anna Birgitte Milfords avhandling.

Hovedveileder: Professor Kjetil Bjorvatn, NHH

Disputas: Nye ledelsesformer

Hilde Fjellvær disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 24. september med avhandlingen *Dual and Unitary leadership: Managing ambiguity in pluralistic organizations.*



Hilde Fjellvær har studert ledelsesformer innen kultur, media, utdanning og helse. Studien viser at rene en- eller to-ledersystemer sjelden blir praktisert, og at en rekke ulike ledelsesformer har

utviklet seg i tillegg til rene en- eller to-ledersystemer.

Mange lager sin egen ledermodell. Det er ikke slik at et system passer til alle, mener Hilde Fjellvær.

De siste tiårene har norske sykehus og universiteter vært gjennom flere reformer. Reformene har blant annet hatt til hensikt å endre ledelsesstrukturen fra to til en leder på de fleste nivå. Reformene ble innført til tross for lite faktisk kunnskap om effektene av endringen.

Samtidig har de fleste større aviser og mange kulturorganisasjoner beholdt to-ledersystemer.

Sykehus, medier, kultur- og utdanningsinstitusjoner er alle komplekse organisasjoner. Faggrupper og profesjoner har tildels svært ulike oppfatninger om mål for virksomheten og om hva som er passende kontroll- og styringsmåter.

For å håndtere de ulike virkelighetsoppfatningene benytter ledere flere metoder.

Hver enkelt leders tolkning av egen rolle avgjør hvilke metoder som tas i bruk. Lederen må balansere mellom en administrativ og en faglig verden. Studien viser at ledere som tar utgangspunkt i sin egen profesjonslogikk har mindre å spille på enn ledere som forstår begge verdener. De førstnevnte har lavere bevissthet om hvilke folk de leder, og hvilke tiltak de kan sette inn.

Likevel er det mange som ikke lykkes. I en sterk faglig kultur kan du ikke bare innføre et hierarki og linjeledelse. Da får du ikke fagfolkene med deg.

Hilde Fjellvær er utdannet siviløkonom ved NHH. Hun har vært kontorleder i Norges Bygdeungdomslag (1994-1997), var stipendiat på NHH fra 2003 til 2007 og har siden vært ansatt som foreleser ved Trondheim Økonomiske Høyskole.

Hovedveileder: Professor Arent Greve, NHH



Nye publikasjoner fra NHH

Re-examining Norwegian monetary policy in the 1930s. Publ. I Managing crises and de-globalisation. Nordic foreign trade and de-globalisation. Nordic foreign trade and exchange. 1919-39. Edited by Sven-Olof Olsson.

Lars Fredrik Øksendal

Vaporware. Publ i International Economic Review

Eirik Gaard Kristiansen, Jay Pil Choi, Jae Nahm

What's the Problem? A Problem Based Approach to the Reform of the Norwegian Drug Rehabilitation Sector. Publ i European Journal of Social Work.

Sveinung Jørgensen, Lars Jacob Tynes Pedersen

Governance Challenges in Transforming a Multi-Domestic into a Globally Integrated MNE. Publ i Beta - Tidsskrift for bedriftsøkonomi.

Svein Ulset, Rune Rønning, Paul N. Gooderham

The tyranny of non-aggregation versus the tyranny of aggregation in social choices: a real dilemma. Publ i Economic Theory.

Bertil Tungodden, Marc Fleurbaey

Competition and quality in health care markets: a differential-game approach. Publ i Journal of Health Economics.

Kurt R. Brekke, Roberto Cellini, Luigi Siciliani, Odd Rune Straume

Conflict or cooperation: The use of backchannelling in ELF negotiations. Publ i English for specific purposes (New York, N.Y.).

Anne Kari Bjørge

Alternative risk-sharing mechanisms of social security. Publ i Finanzarchiv.

Øystein Thøgersen, Kine D. Bøhlerengen

Etikk, ledelse og samfunnsansvar.

Odd Nordhaug, Jørn Bue Olsen

The value of Pacific sardine as forage fish. Publ i Marine Policy.

Rögnvaldur Hannesson, Samuel F. Herrick

So nice in niches: specialization strategies in Norwegian shipping, 1960-1977. Publ i International Journal of Maritime History.

Stig Tenold

Uncovering preferences from patient list data using benefit efficient models. Publ i Journal of Biomedical Science and Engineering.

Jan Ubøe, Jostein Lillestøl

Det gode møtet. Refleksjoner om hvordan vi kan gi den Andre tilbake til seg selv. Publ i Et festskrift til ære for Jonny Holbek.

Mysterion Strategiske og Kainotomia.

Knut J. Ims

The Role of Problem Finding and Problem Selling in New Product Development. Publ i Et festskrift til ære for Jonny Holbek.

Mysterion Strategiske og Kainotomia.

Kjell Grønhaug, Tor Fredriksen

Profit Shifting in Two-Sided Markets. Publ i International Journal of the Economics of Business.

Dirk Schindler, Guttorm Schjelderup

Company taxation and tax spillovers: Separate accounting versus formula apportionment. Publ i European Economic Review.

Søren Bo Nielsen, Pascal Raimondos-Møller

Uncertainty in the theory of Public Finance. Publ i The Geneva Risk and Insurance Review.

Agnar Sandmo

Measuring heterogeneity in the returns to education using an education reform. Publ i European Economic Review.

Arild Aakvik, Kjell Gunnar Salvanes

Company Taxation and Merger Incentives in International Oligopoly: on International Policy Coordination with Strategic Trade. Publ i Journal of Industry, Competition and Trade.

Kjell Erik Lommerud, Trond E. Olsen, Odd Rune Straume

Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany. 1989 - 2005. I European journal of industrial relations.

Karen M. Olsen, Arne L. Kalleberg, Torstein Nesheim

Evidence on competitive advantage and superior stock market performance. I Managerial and Decision Economics.

Øystein Gjerde, Kjell Henry Knivsflå, Frode Sættem

«EARLY ADOPTERS IN THE DIFFUSION OF AN HIV/AIDS PUBLIC HEALTH INNOVATION IN A DEVELOPING COUNTRY». I Advances in Consumer Research.

Marylouise Caldwell, Ingeborg Astrid Kleppe

The challenge of a rising skill premium for redistributive taxation. I International Tax and Public Finance.

Kjetil Bjorvatn, Alexander W. Cappelen

Cost allocation in collaborative forest transportation. I European Journal of Operational Research.

Mikael Frisk, Maud Göthe-Lundgren, Kurt Jørnsten, Mikael Rönnqvist

Endogenous Average Cost Based Access Pricing. I Review of Industrial Organization.

Kenneth Fjell, Øystein Foros, Debashis Pal

Responsibility for what? Fairness and individual responsibility. I European Economic Review.

Erik Ø. Sørensen, Bertil Tungodden, Alexander W. Cappelen

Wage formation and bargaining power during the Great Depression. I The Scandinavian Journal of Economics.

Jan Tore Kløvland, Gunnar Bårdsen, Jurgan Doornik

Market shares in two-sided media industries. I Journal of Institutional and Theoretical Economics.

Hans Jarle Kind, Frank Stähler

Financial distress and idiosyncratic volatility: An empirical investigation. I Journal of financial markets.

Lorán Chollete, Jing Chen, Rina Ray

Optimal debt contracts under costly enforcement. I Economic Theory.

Hans K. Hvide, Tore Leite

Setting the Stage for a Successful ITIL Adoption: A Delphi Study of IT Experts in the Norwegian Armed Forces. I Information systems management.

Jon Iden, Lars Langeland

The «Rent Drain»: A Good Measure of the Gains from Better Resource Management? I Marine Resource Economics.

Rögnvaldur Hannesson

Investing in Human Resource Planning: An International Study. I Management International Review.

Eirik Døving, Odd Nordhaug

Halvautomatisk ekserpering av anglisimer i norsk. I Skrifter / Nordisk forening for leksikografi.

Gisle Andersen

Exploring the contributions of human and social capital to performance. I International Review of Sociology.

Arent Greve, Arne Dag Sti, Mario Benassi

Hermeneutical exegesis in information systems design and use. I Information and organization.

Richard J. Boland, Mike Newman, Brian T. Pentland

The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. I Journal of Change Management.

Ole Hope

Real options, resources and transaction costs: advancing the strategy theory of the firm. I Strategic Change.

Nicolai J. Foss, Ellen Roemer

Fotball som ideologisk brekkstong, I Kristiansen, Hans-Ivar og Odd Nordhaug (red.): «Retorikk, idrett og samfunn».

Johannes Nymark

Idrett, retorikk og samfunn. I Retorikk, idrett og samfunn.

Odd Nordhaug

Olympiske kompetanser som språk, I Retorikk, idrett og samfunn..

Bente Løwendahl, Odd Nordhaug

Modelling and forecasting electricity consumption by functional data analysis. I Journal of Energy Markets.

Jonas Andersson, Jostein Lillestøl



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:

Betydningen av fiskeri- og havbruksnæringen i området Lofoten og Barentshavet
Ivar Gaasland, Stein Ivar Steinshamm og Erling Vårdal

Beyond Budgeting – noe som passer for meg?
Marit Johansen

Is Beyond Budgeting peculiarly Scandinavian, and if so what does it entail for its applicability across the world? A cultural analysis of Beyond Budgeting
Christian Hammer

En teoretisk presentasjon av EVA og Beyond Budgeting i lys av styringspakken
Mari Helene Gillesvik og Brede Borgen Kristiansen

Budsjettrevolusjonen lar vente på seg. Norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring

Magnus Sørum Eriksrud og Mikael B. McKeown
Budsjettet relatert til dynamisk styring – En casestudie av SpareBank 1 Gruppen AS
Wenche Elisabeth Bystrøm og Marit Holm

Evaluering av tilskuddsordning for helse- og rehabiliteringstjenester. Delrapport 3.
Tor Helge Holmås og Egil Kjerstad

The drivers of services on next generation networks
Leif B. Methlie og Jon Iden

Crisis, restructuring and growth: A macroeconomic perspective
Ingvi Almås, Gernot Doppelhofer, Jens Christian Haatvedt, Jan Tore Klovland, Kristina Molnar, Øystein Thøgersen

Are pharmaceuticals still inexpensive in Norway? A comparison of prescription drug prices in ten European countries
Kurt Richard Brekke, Tor Helge Holmås og Odd Rune Straume

Managing the expatriation cycle: Ideals and realities. A case study of the Norwegian MNCs Jotun and Statoil
Samia Lababde Cury og Thor Robert Groven Olsen

Determinants of long-term bank relationships. An empirical study of the Norwegian bank market
Robert Christensen og Sindre Johansen

Klimaendringer og verdiskaping på Vestlandet
Frøde Skjeret, Stein Ivar Steinshamm, Rune Mjørland og Per Heum

An empirical study of variety and bundling effects on choice and satisfaction: New telecommunication and media services
Per E. Pedersen og Herbjørn Nysveen

Regional samhandling mellom kunnskapsinstitusjoner og næringsliv. Erfaringer fra implementeringen av VRI
Hordaland
Ingvi Almås og Herbjørn Nysveen

Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter - drivkrefter, trender, utfordringer
Ruth Rørvik og Torstein Nesheim

he merger of Statoil and Hydro Oil & Energy. Managing the integration process
Aniela Szumilas og Inger Stensaker

Evaluering av tilskuddsordning for helse- og rehabiliteringstjenester. Delrapport 2
Egil Kjerstad og Tor Helge Holmås

Weight restrictions in the DEA benchmarking modul for Norwegian electricity distribution companies – Size and structural variables
Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Ana Camanho

Gasellers liv og virke. Hurtigvoksende foretaks rolle i norske regioner
Eirik Vatne

Language management – in multinational companies
Sigrid Louise Gundersen

Integrated multi-period planning of refinery operations, sales and supply
Jens Bengtsson og Sigrid-Lise Nonås

Refinery planning and scheduling – An overview
Jens Bengtsson og Sigrid-Lise Nonås

Samfunnsøkonomiske konsekvenser ved harmonisering av tariffene i regional- og sentralnett
Jørgen Bjørndal og Frøde 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 Fossdal 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 verdiskaping, sett fra kontrollernes perspektiv
Nina Moløkken og Ida Elise Ytre-Hauge

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Ål
Kari Anne K. Drangland og Stig-Erik Jakobsen

Essays on electricity markets
Linda Rud

Identifying and ranking next generation network services
Jon Iden og Leif B. Methlie

A market-based approach to manage endangered species interactions
Sturla Furunes Kvamsdal og Stephen M. Stohs

Global leadership development programs as a means to develop the social capital necessary for knowledge sharing in multinational enterprises
Bjarne Espedal, Paul Gooderham og Atle Jordahl

Generalization of age-structured bioeconomic models in theory and practice
Stein Ivar Steinshamm

Cooperative and non-cooperative management of the Northeast Atlantic cod fishery
Trond Bjørndal og Marko Lindroos

Multi-jurisdiction quota enforcement for transboundary renewable resources
Rodney Beard og Linda Nøstbakken

Quota enforcement in resource industries: Self reporting and differentiated inspections
Lars Gårn Hansen, Frank Jensen og Linda Nøstbakken

Tax income differences between multinational and domestic corporations in Norway: A panel data approach
Julia Tropina

Velferdsimplikasjoner av restrukturering i TV-markedet. En teoretisk studie
Håkon Eika og Linda Solheimsnes

Hotelling competition with multi-purchasing: Time Magazine, Newsweek, or both?
Simon P. Anderson, Øystein Foros og Hans Jarle Kind

Price coordination in two-sided markets: Competition in the TV industry
Hans Jarle Kind, Tore Nilssen og Lars Sjørgard

Liquidity. Concepts, ideas and the financial crisis
Kjell G. Nyborg og Per Østberg

Recessions across industries: A survey
Lasse B. Lien

Insentiver til investeringer i forskning og utvikling
Rune Mjørland og Frøde Skjeret

Grønne sertifikater i et vannkraftbasert elektrisitetsmarked
Frøde Skjeret

Klimaendringer og Skidestinasjonen Voss
Frøde Skjeret

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



SNF



NHH

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 Helge Thorbjørnsen
helge.thorbjornsen@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

Beate Karlsen
beate.karlsen@aff.no
mob 92 04 08 85

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

Ole Hope
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 William Brochs-Haukedal

Studieadministrasjonen

Studiesjef Jorunn Gunnerud
Stud.postmottak@nhh.no

NHH Executive

Avdelingssjef Elisabeth Løvenholm
executive@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: Bryne Stavanger Offset
Redaksjonen ble avsluttet 8. oktober
Grafisk design/sats: Reine Linjer

Inspiratoren Thorolf Rafto

I trappen ved hovedinngangen på NHH har det siden 1989 hengt et relieff av professor Thorolf Rafto. «Fugler i bur synger om frihet – fugler i frihet flyr» står det skrevet over.

Det er ikke mange forskere ved NHH som kan måle seg med Thorolf Raftos betydning som foreleser og inspirator for hundrevis av studenter opp gjennom tidene.

Da han i 1957 ble ansatt ved høyskolen som stipendiat i økonomisk historie, gikk han straks i gang med å gjøre faget levende og interessant for studentene. Som foreleser var han en stor pedagog, og han brukte sterke virkemidler for å få frem sitt budskap, gjerne stående oppe på kateteret. Dagsaktuelle problemstillinger ble satt i perspektiv, og tema for forelesningene ble sjelden det samme som var annonsert i timeplanen. Rafto tok rett og slett med seg verdenspolitikken inn i klasserommet og satte den i perspektiv for studentene. Enkelte ganger tok han studentene med ut i verdenspolitikken, på stadige ekskursjoner rundt i Europa. Han gjorde seg bemerket som menneskerettighetsforkjemper og knyttet mange kontakter på sine reiser rundt i felten. Blant dem var den kommende pave Johannes Paul II fra Polen og den tsjekkiske politikeren Alexander Dubček.

– Jeg vil gjerne benytte anledningen til å fremføre en hyllest til min historielærer, professor Rafto. Vi kom aldri gjennom pensum i hans forelesninger fordi det var så mye dagsaktuelt å snakke om. Men hva gjorde vel manglende pensumgjennomgang når han skapte slik interesse for faget at vi knapt kunne vente med å studere videre på egenhånd for å få satt de store begivenheter i sammenheng, sa Knut Vollebæk under sin Lehmkuhlforelesning i 2003.

Forelesningssalene var alltid fulle. Til og med studenter som ikke hadde økonomisk historie, benket seg for å høre Rafto undervise. Når han ikke holdt forelesning, stilte han gjerne opp i studentforeningen for å innlede eller tale. Han var en svært aktiv idrettsmann, og da de etter hvert så berømte stafettene mellom NHH og BI - BergeNSBaneløpet - startet opp på 70-tallet, var han en selvskreven deltaker. Faktisk deltok han i stafetten nesten helt frem til sin død i 1986.

Han ble bare 64 år. Under et besøk i Tsjekkoslovakia i 1979 ble han mishandlet og arrestert da han foreleste for studenter som hadde blitt utestengt fra universitetet i Praha. Det var senskadene fra dette brutale møtet som senere førte til hans død. Året etter ble Thorolf Raftos stiftelse for menneskets rettigheter stiftet av kolleger ved NHH.

Tekst: Knut André Karlstad

