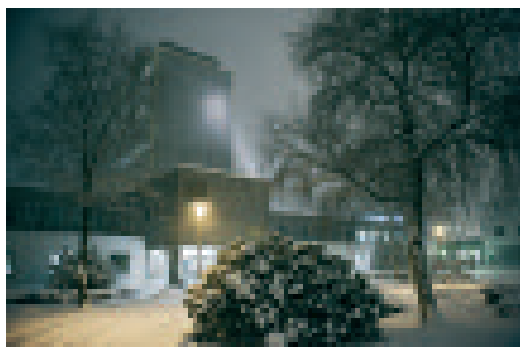




AFF/NHH: Lederutdanning i verdenseliten





4 Klart for jubileum

Hvordan har NHH klart å opprettholde sin høye status gjennom 75 år med skiftende omgivelser? Dette er et overordnet spørsmål i jubileumsboken som utgis i forbindelse med neste års 75-årsjubileum. Jubileumsåret innledes 5. januar med en dobbeltkonferanse. FIBE og Forskermøtet 2011 er slått sammen.



Beate Karlsen, programdirektør for Solstrandprogrammet.

12 Lederutdanning i verdenseliten

NHH og AFF har i løpet av 2010 markert seg svært sterkt seg i konkurranse med eliteskoler i resten av verden. Solstrandprogrammet og MASTRA er blant de høyest rangerte utdanningsprogrammene i verden. Nå har også rektorer fått lederutdanning. Det ble et uvant år på skolebenken.

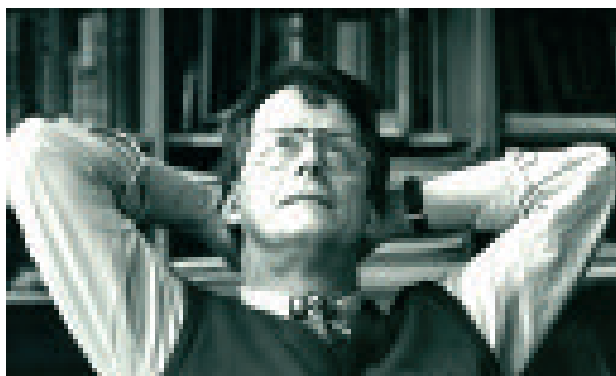


Nyskapingen NHH Summit var rettet mot de øverste toppene i norsk næringsliv, her representert ved blant andre Svein Richard Brandtzæg (t.v.), Inge K. Hansen og Stein Erik Hagen.

31 NHH Summit

Holmenkollen 9. november: Et utvalg av Norges mest profilerte næringslivsledere og agendasettere deltar på en svært eksklusiv NHH-konferanse.

34 Kåre P. Hagen fratrudd som professor



38 Haugland i handlerrommet

Makroøkonom Kjersti Haugland er kandidatprofil.

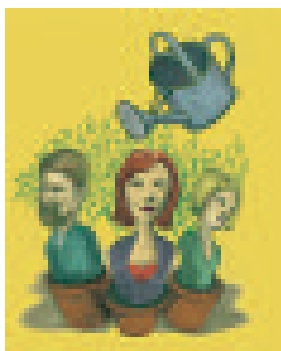


50 9,7 mill kr til mikrofinansforskning



NHH-professorene Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn er tildelt 9,7 millioner kroner i støtte fra Norges Forskningsråd til et forskningsprosjekt om mikrofinans.

- 46 Nytt om navn
- 48 Notiser
- 53 NHH Publikasjoner
- 54 SNF Publikasjoner



Høy status i skiftende omgivelser

7. september 2011 fyller høyskolen 75 år. Jubileet skal markeres med utgivelse av et 400 siders bokverk om høyskolens historie. Ett overordnet spørsmål i boken er følgende: Hvordan har NHH klart å opprettholde sin høye status gjennom 75 år med skiftende omgivelser?

I løpet av året har NHH og AFF gjort seg bemerket internasjonalt, gjennom sine etterutdanningsprogrammer. Norges Handelshøyskole er for første gang inn på Financial Times' eksklusive rangering over verdens 100 beste Executive MBA-programmer. Kåringen av høyskolens master i strategisk ledelse, MASTRA, ga massiv dekning. Financial Times leses daglig av 1,9 millioner mennesker.

Også andre lederutdanningsprogrammer ved NHH og AFF har markert styrke og kvalitet i 2010. Solstrandprogrammet, AFF Yngre Ledere og NHHs Corporate Finance-program deltok i en internasjonal vurdering, og begge institusjonene er inne blant de 50 beste i verden på Financial Times' årlige rangering av etter – og videreutdanningsprogrammer.

I år har en også, på oppfordring av norske konsernsjefer, for første gang arrangert NHH Summit for en eksklusiv gruppe toppledere. Dette er positivt evaluert av deltakerne, og vil bli gjentatt i jubileumsåret.

På slutten av året samler FT alle sine vurderinger. Like før NHH Bulletin gikk i trykken, viste samlerangeringen at NHH er godt plassert i hovedfeltet av europeiske handelshøyskoler. Høyskolen har avansert hele 26 plasser i løpet av de siste fire årene.

Med årene har NHH opplevd skiftende omgivelsene, som forfatterne av jubileumsboken skriver. Rangeringene vil variere og ikke alltid gi et korrekt bilde av kvaliteten på institusjonen. Det som er tydelig i inngangen til 2011, er at NHH har store ambisjoner og vil bruke jubileumsåret til å se framover – og oppover.

Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



7. september 2011 fyller NHH 75 år. Det skal markers med utgivelse av et 400 siders verk om høyskolens historie. Ett overordnet spørsmål er hvordan NHH har klart å opprettholde sin høye status gjennom 75 år med skiftende omgivelser. Jubileumsåret innledes med en stor dobbeltkonferanse. FIBE og Forskermøtet 2011 er slått sammen, og Bergen kommune inviterer til mottakelse i Håkonshallen.



Dobbel fagfest innleder 75-årsjubileet

*Forskermøtet 2011 og FIBE er slått sammen for å markere starten på NHHs jubileumsår. Det blir tre dager med fag, mottakelse i Håkonshallen og festmiddag i Aulaen. Den store **dobbelkonferansen** starter 5. januar.*

Tekst: Sigrid Folkestad Arkivfoto: Helge Skodvin

I anledning jubileet, står forskere fra ulike fagmiljø ved høyskolen sammen om å arrangere en dobbelkonferanse i januar. Professor i samfunnsøkonomi ved NHH, Øivind Anti Nilsen, er leder for arrangementskomiteen i Samfunnsøkonomene, som hvert år avvikler Forskermøtet.

Cahuc og Tungodden

– Allerede i januar var det klart at vi fikk Forskermøtet til NHH, og at vi skulle gå sammen med FIBE (Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner) for å skape et stort jubileumsarrangement. Vi ønsket å gjøre det litt annerledes i år, så nå blir det altså to parallelle konferanser med

flere plenumsforedrag. Begge konferansene strekker seg over tre dager, fra 5. til 7. januar, sier Nilsen. Deltakerne står fritt til å delta både på FIBE og Forskermøtet.

– Dette kommer til å bli spennende. Vi har fått 135 påmeldte deltakere til Forskermøtet og fått tilsendt 105 papers. Det er dobbelt så stort som i fjor, da det ble arrangert i Kristiansand. FIBE har normalt 200 deltakere, så i år blir det et stort arrangement.

Komiteen bak Forskermøtet 2011 har gjort en aktiv markedsføring, og de har invitert en utenlandsk fagprofil, Pierre Cahuc, til å holde ett av plenumsforedragene.

– Han er en kjent forsker innenfor makroøkonomi og arbeidsmarkedsøkonomi, og publiserer veldig godt. Så har vi jo fått Bertil Tungodden, som er en stjerne innenfor samfunnsøkonomi, til å holde plenumsforedrag. Espen Moen kommer til å holde foredrag om årets nobelprisvinner.

Komiteen ønsket å heve nivået og statusen på Forskermøtet, slik at det skulle bli mer interessant også for seniorer.

– Det har vært en tendens til at

juniorer har vært overrepresentert, men i år kommer veldig mange seniorer fra alle universitetene, andre forskningsinstitusjoner, Norges Bank og SSB, forteller samfunnsøkonomen.

– Og med så mange papers og deltakere, kan du si at komiteen har lykket?

– En suksess langs alle dimensjoner, kan en gjerne si, ler Nilsen, som vektlegger at suksessen også henger sammen med at hans eget institutt ved NHH, Institutt for samfunnsøkonomi, bidrar så sterkt til konferansen.

– Dette reflekterer at Institutt for samfunnsøkonomi er blitt gode; vi er representert med mange papers og personer, og at så mange har lyst å komme hit som deltakere på konferansen, tror jeg reflekterer vår posisjon.

Sammenslåingen av Forskermøtet og FIBE kommer til å markere starten på jubileumsåret på en veldig bra måte, mener Nilsen.

– Denne markeringen er også viktig for fagmiljøene, fordi du her får møte en unik bredde av fagfolk som driver forskning og undervisning, samt deltakere med forskjellig bakgrunn.



– Sammenslåingen av Forskermøtet og FIBE kommer til å markere starten på jubileumsåret på en veldig bra måte, sier professor Øivind Anti Nilsen.





Mottakelse i Håkonshallen

– Jeg synes det er gøy å jobbe med dette store arrangementet, ikke minst fordi NHH nå kan vise fram så å si alle de forskningsfeltene som finnes ved instituttet: næringsøkonomi, arbeidsmarkedsøkonomi, atferdsøkonomi og økonomisk historie. Alle faggruppene ved instituttet er kommet på banen og bidrar med sesjoner.

Artiklene presenteres på parallellsesjoner, med tre-fire innlegg på hver sesjon. Disse skal spres over tre dager. Det vil si mellom 25 og 30 sesjoner hver dag.

– De siste årene har deltakelsen på Forskermøtet vært litt nedadgående, og nå håper vi at trenden er snudd, og at det ikke bare er en boble. Gode foredragsholdere og tidlig annonsering direkte til fagmiljøene i Norge har bidratt til at vi har fått så stor

oppmerksomhet i år.

Alle deltakerne er invitert på festmiddag og mottakelse. Første dag av arrangementet skal Bergen kommune holde mottakelse i Håkonshallen for alle deltakerne på de to konferansene, noe som betyr at 300-400 deltakere får anledning til å feire NHHs jubileum i kongeboligen og festsalen som kong Håkon Håkonsson bygget på begynnelsen av 1200-tallet. Dagen etter er det duket for festmiddag i Aulaen.

Frist for påmelding til Forskermøtet gikk ut 15. november. Ingen kan melde på paper, men professor Øivind Anti Nilsen ber interesserte sjekke nettsiden www.samfunnsokonomene.no for ytterligere informasjon.

– Vi kan vurdere deltakelse, men nå begynner det å bli plassbegrensning, sier han.

FAKTA:

Pierre Cahuc: Professor ved Ecole Polytechnique, samt medlem av Commission Economique de la Nation og Conseil d'Analyse Economique (nasjonale råd av vismenn for den franske regjering). Cahuc er en anerkjent forsker innen makroøkonomi, arbeidsmarkedsøkonomi, og betydningen av kultur og institusjoner, og har publiseringer i *American Economic Review*, *Econometrica*, og *Quarterly Journal of Economics*.

Bertil Tungodden: Professor ved NHH med atferd/eksperimentell økonomi, velferdsøkonomi og utviklingsøkonomi som forskningsfelt, og har publiseringer i *American Economic Review*, *Journal of Political Economy*, *Science* og *Journal of Philosophy*.

Espen Moen: Professor ved Handelshøyskolen BI, omtaler årets nobelprisvinnere i økonomi (Peter Diamond, Dale Mortensen og Christopher Pissarides). Moen hadde Pissarides som veileder da han tok doktorgraden ved London School of Economics.

PROGRAMKOMITE:

Øivind Anti Nilsen, NHH, Rolf Brunstad, NHH, Eirik Romstad, Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ola Kvaløy, Universitetet i Stavanger

FIBE 2011 med bredt perspektiv

Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner 2011 (FIBE) blir i år arrangert for 28. gang. Årets tema er Strategisk fornyelse i selskaper og økonomien.

Tekst: Hallvard Lyssand

FIBE er veletablert som den viktigste møteplassen for det norske bedriftsøkonomiske forsknings- og utdanningsmiljøet.

Livet etter krisen

– De to siste årene har FIBE-

programmene vært sterkt preget av krisen, og da særlig finansielle og regnskapsmessige aspekter ved krisen. Nå mente vi i komiteen at det var på tide å komme videre og se nærmere på livet etter krisen. For å få et bredere perspektiv, ønsket vi også å innlemme

problemstillinger innen *management*, i tillegg til finans og regnskap, sier professor Thore Johnsen i FIBE-komiteen.

Fordi FIBE er slått sammen med Forskermøtet, og slik sett går på tvers

” *Jeg synes det er gøy å jobbe med dette store arrangementet, ikke minst fordi NHH nå kan vise fram så å si alle de **forskningsfeltene** som finnes ved instituttet: næringsøkonomi, arbeidsmarkedsøkonomi, atferdsøkonomi og økonomisk historie.* Øivind Anti Nilsen



Professor Thore Johnsen er sjef for FIBE-komiteen.

av grensene for bedriftsøkonomi og samfunnsøkonomi, var det naturlig å utvide tematikken til å omfatte ny strategisk tenkning i både bedriftene og økonomien som helhet.

– Disse problemstillingene vil prege flere av plenumsforelesningene, sier Johnsen.

Åpningsforedraget onsdag 5. januar er ved ekspedisjonssjef Martin Skancke fra Finansdepartementets avdeling for formuesforvaltning.

– En strålende foredragsholder, som dessuten er NHH-alumni, sier Thore Johnsen.

Andre forelesere som nå er klare, er professor John Kay fra London School of Economics (*The Future of Capitalism*) og professor Torger Reve fra Handelshøyskolen BI (*Et kunnskapsbasert Norge*).

– Fredag blir det paneldebatt under ledelse av førsteamanuensis Inger Stensaker. Debatten vil ta tak i konferansens sentrale

problemstillinger, samle trådene og hamre ut ny innsikt, lover Johnsen.

Satser på de unge

I tillegg til innledningsforedrag, plenumsforelesninger og debatt, blir det som vanlig en rekke parallelle sesjoner med presentasjon av forskning fra hele det bedriftsøkonomiske spekteret.

Et viktig siktemål med FIBE er å oppmuntre spesielt yngre forskere til å delta aktivt i en bredere forsamling. Konferansen åpner derfor både for gjennomarbeidede bidrag og arbeider av mer foreløpig karakter for presentasjon og diskusjon under disse parallelle sesjonene.

I tillegg blir FIBE-prisen for beste forskningsbidrag fra en forsker under 35 år vil bli delt ut i løpet av konferansen. Prisen er på kr 20000, og er finansiert ved bidrag fra Cappelen Akademisk Forlag, Gyldendal Akademisk, Fagbokforlaget og Universitetsforlaget.

Dessuten arrangeres det for syvende gang et doktorgradskollokvium i tilknytning til FIBE. Kollokviet starter dagen før selve konferansen. Formålet er å gi doktorgradsstudenter på ulike stadier i avhandlingsarbeidet mulighet til å presentere og diskutere sitt doktorgradsprosjekt med ledende fagfolk og andre som måtte være opptatt av liknende problemstillinger.

FIBE-komiteen:

Professor Thore Johnsen, professor Aasmund Eilifsen, professor Jørn Kjell Rognes og førstestekonsulent Marie van Beijeren.



Holdt posisjonen siden 1936



7. september 2011 fyller NHH 75 år. Det skal markeres med utgivelse av et 400 siders verk om høyskolens historie. Ett overordnet spørsmål er hvordan NHH har klart å opprettholde sin høye status gjennom 75 år med skiftende omgivelser?

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Hallvard Lyssand

– Det overordnede perspektiv i jubileumsboken er å forklare hvordan NHH har fått en slik posisjon som utdannings- og forskningsinstitusjon og hvordan denne posisjonen er blitt etablert og har utviklet seg, sier professor i økonomisk historie Bjørn L. Basberg, som har ledet styringsgruppen for jubileumsboken.

Eliteskole

Boken er skrevet av Elisabeth Bjørsvik og Yngve Nilsen, begge historikere. Bjørsvik har doktorgrad i økonomisk historie fra NHH og er forskningsleder ved Norsk Vasskraft og Industristadmuseum i Tyssedal. Hun har konsentrert seg om den eldste delen av NHH-historien fram til opphøret av

eneretten på siviløkonomi-utdanningen i 1985.

Nilsen, som har doktorgrad fra UiO og er forsker ved Senter for næringslivshistorie ved

BI, har i hovedsak tatt for seg historien etter 1986.

Styringsgruppen har hatt som utgangspunkt at jubileumsboken skal presentere NHH som institusjon i et samfunnshistorisk perspektiv og gi et bilde av høyskolens rolle i det utdanningspolitiske landskapet og i samfunnet mer generelt. Ett aspekt ved høyskolens betydning som en sentral norsk utdanningsinstitusjon er også at de økonomisk-administrative profesjonene stadig har vunnet terreng og at NHH – tross nasjonal og internasjonal konkurranse - har klart å holde den unike posisjonen gjennom 75 år. – NHH er fortsatt en eliteskole, og forfatterne viser i sin historieskriving

hvordan høyskolen har klart å beholde denne statusen, sier Basberg.

At høyskolen har bevart sin posisjon, viser årets tall fra Samordna opptak. Hele 2014 søkere hadde NHH som førstevalg, og for tredje år på rad toppet høyskolen listen over de mest populære studiestedene i Norge. Totalt måtte mer enn 4600 søkere konkurrere om 430 planlagte studieplasser.

Enerett på tittelen

Selv om boken behandler hele NHHs historie fra 1936 til 2011, er hovedfokus de siste 25 år.

– Historien om NHH er bygget opp kronologisk og tematisk. Vi presenterer en rekke kapitler der tematiske problemstillinger blir drøftet, for eksempel diskusjonene om NHHs randsoner.

I den såkalte randsonen ligger institusjoner som faglig og institusjonelt er knyttet til Norges Handelshøyskole. Administrativt Forskningsfond (AFF)

ble etablert i 1952, med tilbud om lederutvikling, og noen år senere kom kursvirksomheten ved NHH i gang. På syttitallet kom Industriøkonomisk Institutt (IØI) og Senter for anvendt forskning (SAF), nå Samfunns- og næringslivsforskning.

Et annet tema som forfatterne tar opp, dreier seg om hvordan NHH så på sitt ansvar som såkalt «tittelforsvarer». Frem til til 1985 hadde NHH enerett på å tildele sine kandidater tittelen «siviløkonom».

– 1985 er ett viktig skille i høyskolens historie. Etter den tid har det kommet mange siviløkonomutdanninger. En kunne tenkt seg at NHHs posisjon skulle svekkes, men det har ikke skjedd, sier Basberg.

Selvstendig

Bjørsvik og Nilsen dekker milepælene i NHHs historie, og gjør rede for hvordan høyskolen fra starten i 1936 har orientert seg og markert seg faglig. Helt fra begynnelsen, skriver forfatterne i jubileumsboken, «har NHH orientert

seg mot mer generell teori og mindre praktiske og spesialiserte fag enn hva initiativtakerne fra næringslivet nok hadde tenkt i utgangspunktet. Samtidig ble det etablert et sterkt samfunnsøkonomisk fagmiljø, noe som også kan sies å ha blitt et særmerke ved handelshøyskolen. Også allmenndannende fag, som handelshistorie, økonomisk geografi, rettslære og språk, fikk en forholdsvis stor plass ved NHH fra starten av. Dette var i tråd med den kontinentale tradisjonen for fagsammensetningen ved en handelshøyskole».

– Et annet trekk ved NHHs utvikling er at høyskolen er forblitt selvstendig, ikke integrert som en del av Universitetet i Bergen, på tross av at denne diskusjonen har vært oppe i flere runder, sier Basberg.

Fagbokforlaget skal produsere jubileumsboken, som skal foreligge i slutten av august 2011. NHH gir også ut et engelsk hefte i forbindelse med jubileet i september.



Forfatterne Yngve Nilsen og Elisabeth Bjørsvik sammen med professor i økonomisk historie, Bjørn Basberg (til høyre).

– Stor og stilig skrytebok

*Det blir naturligvis stort format når **studentene** ved NHH skal skrive sin jubileumshistorie. De satser på 450 sider praktbok spekket med foto og historier fra studentenes rikholdige arkiv.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Redaktørene for jubileumsboken er Knut Andre Karlstad, masterstudent og vikar på informasjonsavdelingen ved NHH, og Axel Heiberg-Andersen, journalist i Kapital. De legger ned unevnelige gratistimer for å glede nye og gamle NHH-studenter.

Historie med kuriosa

Redaktørene har tilgang på bilder og tekster tilbake til 1936 og er for tiden dypt i inne i et svært krevende arkivarbeid.

– Det er ekstremt mye stoff, og jobben med arkivet er den største utfordringen, sier Karlstad.

Studentversjonen av NHHs historie er lagt opp som en kronologisk fortelling i 10-årsbolker.

– Vi begynner med en bolk fra 1936 og til etter krigen. Det er en del tekster fra krigsårene, skrevet av studenter. Deretter følger perioden på femti- og sekstitallet. I 1964 kom forløperen til

Bulle, og da begynner det å bli svært mye stoff.

For å vise historien i all sin bredde, skal jubileumsboken illustrere de viktigste studentbegivenhetene med en tidslinje som følger gjennom hele boken.

– Svæveru´ s første opptreden, for eksempel. Ellers kommer det til å bli en del kjente navn fra studentforeningens historie. Studenter som har gjort seg bemerket både internt og utenfor NHH.





Vi forteller også en del kuriøse historier som ikke så mange kjenner til, som da studentene vurderte å drive bensinstasjon. I 1969 ble foreningen tilbudt å overta en bensinstasjon i

Bergen. Styret utredet saken, men på generalforsamlingen var stemningen ganske negativ.

– Hovedmålet vårt med boken er å få

fram en del av de morsomme og lettbeinte historiene, og dette var grunnen til at foreningen valgte å la NHH-ere skrive. Vi ønsker ikke datoer og detaljer, men å få historiene ned på papiret og i bokform. Heiberg-Andersen og jeg er ikke historikere og har ikke kapasitet til å lage en kronologisk framstilling av NHHS sin historie.

Viktige NHHS-personer

Karlstad og medredaktøren har lett etter personer som har gjort mye for studentforeningen eller satt i gang nye grupper og aktiviteter.

– Vi skriver ikke bare om fest og fjas, men forteller om Skipsfartsgruppen, Næringslivsutvalget, fyldig om UKEN og Symposiet. Vi prøver så godt det er mulig å dekke alle på fornuftig måte.

Foruten UKEN og Symposiet, vil boken også fortelle om studentidretten og Kramboden, som har vært eid av studentene siden 1938.

– Vi har tilgang til hyttebøker fra svært langt tilbake, sier Karlstad.

I tillegg til fakta og kuriosa fra studentenes 75-årige historie, bidrar flere profilerte næringslivsledere med tekster. Helge Lund, som ledet Symposiet i 1987, er en av dem.

– Jeg vil ikke røpe for mye, men han forteller en artig historie fra da han løp BergeNSBaneløpet.

Boken er finansiert av NHHS. Som betaling går redaktørene gratis på studentenes jubileumsfeiring høsten 2011.

– Det har aldri vært aktuelt å ta penger for dette arbeidet, sier Karlstad.

Da Karlstad var Bulle-journalist i 2004, skrev han spalten «Dykk i arkivet», noe Axel Heiberg-Andersen overtok da han begynte i Bulle.


– Vi snakket om å skrive historien om NHHS og å lage en jubileumsbok, noe Axel tente veldig på.

I september er boken klar for salg.

– Vi håper *mange* NHH-ere vil kjøpe den, sier Karlstad.



Axel Heiberg-Andersen (til venstre) og Knut André Karlstad er redaktører for studentenes jubileumsbok.



«Studiet
ga økt
forståelse for
næringsutvikling»

Tone Ege, selskapsrådgiver,
Nærings- og handelsdepartementet

Executive MBA i strategisk ledelse



«Krevende
teori blir
både levende
og relevant»

Ole Klev, rådgiver strategisk ledelse,
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



«Kunnskap
fra studiet
omsettes
umiddelbart»

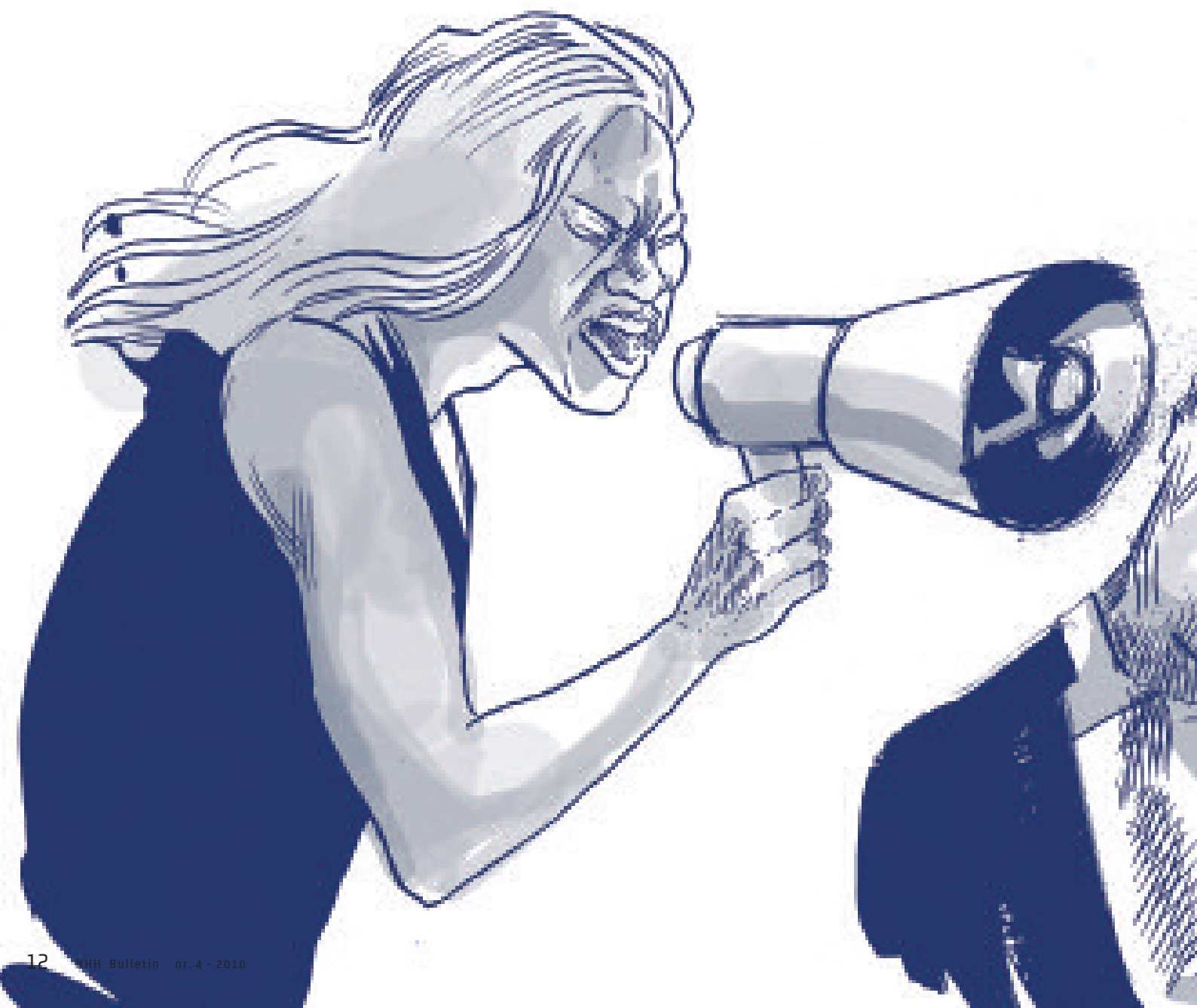
Øistein Jensen, Direktør, PwC

Executive MBA i økonomisk styring og ledelse



Bedre lederkunnskap?

Illustrasjon: Willy Skramstad



I høst kom Norges Handelshøyskole for første gang inn på den eksklusive listen over verdens 100 beste Executive MBA-programmer. Det er Financial Times som står bak rangeringen.

*I løpet av 2010 har også andre lederutdanningsprogrammer ved NHH og AFF markert styrke og kvalitet. Solstrandprogrammet, AFF Yngre Ledere og NHHs Corporate Finance-program var med i den internasjonale vurderingen, og begge institusjonene er inne blant de **50 beste i verden** på Financial Times' årlige rangering av etter – og videreutdanningsprogrammer.*

I løpet av 2010 har en ny gruppe ledere fått tilbud om etterutdanning. Et skreddersydd utdanningstilbud har gitt rektorer bedre lederkunnskaper.





Blant verdens beste på etterutdanning



Norges Handelshøyskole er for første gang inne på den eksklusive listen over verdens 100 beste Executive MBA-programmer. Det er Financial Times som står bak rangeringen. For NHH er dette svært godt nytt, for den britiske kvalitetsavisen leses daglig av 1,9 millioner mennesker – verden over.

Tekst: Sigrud Folkestad Illustrasjon: Willy Skramstad

Rangeringen viser at NHH nå ligger på 92. plass av de 100 institusjonene som er inne på listen over verdens beste Executive MBAs, mastergradstudier for høyt utdannede deltakere med lang arbeidserfaring. Et Executive MBA-program skiller seg fra et ordinært MBA-program ved at deltakerne har betydelig mer arbeidserfaring. Studiet gjennomføres på deltid, mens en ordinær MBA ofte tas på heltid.

Ved Norges Handelshøyskole tilbys

NHH Executive med flere spesialiseringer (se faktaboks).

– Plasseringen er en stor anerkjennelse av etterutdanningsprogrammet ved NHH. Konkurransen om å hevde seg er tøff, og det er de beste skolene som er rangert. Veldig mange handelshøyskoler over hele verden som kjemper for å slippe inn blant de beste. Det er flere tusen institusjoner som tilbyr tilsvarende programmer. Å komme inn blant de 100 beste høres kanskje ikke så

fantastisk ut, men det er det, sier Elisabeth Løvenholm, avdelingssjef ved NHH Executive.

Det er MASTRA, mastergrad i strategisk ledelse, som ligger til grunn for at NHH Executive nå er rangert høyt opp. *Financial Times EMBA 2010* bygger på en spørreundersøkelse blant kandidater som ble uteksaminert for tre år siden, i tillegg til lærestedenes egenrapporteringer.



Et av MASTRA-kullene ved Norges Handelshøyskole var nylig på studietur til Singapore.

Seksten kriterier inngår i den endelige rangeringen. Kandidatenes lønn- og karriereutvikling betyr mest (55 prosent). Internasjonalt innslag blant studenter og stab, samt kvinneandel teller også med (25 prosent), i tillegg kommer kunnskapsproduksjon i form av faglig kvalitet (doktorgrader) og forskningspublisering (20 prosent).

NHH Executive har til enhver tid to kull MASTRA-studenter med 32 deltakere på hvert kull.

– MASTRA-studentene kommer fra alle deler av norsk næringsliv, store og små bedrifter. Vi har noen fra offentlig sektor, men de aller fleste jobber i private virksomheter. Det er kvinner og menn, men vi vil gjerne ha flere kvinner med på MASTRA. For en del kvinner er det en høyere terskel, viser det seg, å ta beslutningen om å begynne på studiet, og enkelte sier nei når de får tilbud om studieplass. Aldersmessig ligger deltakerne fra 35 til 40 år.

– Er det viktig å konkurrere internasjonalt?

– Absolutt! Handelshøyskolene i for eksempel Stockholm og København er reelle konkurrenter. De beste kandidatene i Norge vurderer studiemuligheter i flere land, ikke bare norske alternativer. NHH Executive skal tilby attraktive studier, og vi ønsker å rekruttere de beste studentene. Denne rangeringen gir oss anerkjennelse for det arbeidet vi gjør, men det er ikke bare noe vi smykker oss med. Vårt mål er å komme enda høyere opp, sier avdelingssjefen.

– Har finanskrisen påvirket søkertallet de siste to årene?

– Egentlig ikke. Vi har hatt en jevn tilgang av søkere. Kullene i både *Strategisk ledelse* og *Økonomisk styring og ledelse* har vært fulltegnede, til tross for finanskrisen. I år har vi enda flere søkere, så vi har kommet oss gjennom finanskrisen på en veldig bra måte, forteller Løvenholm.

Executive MBA

- Strategisk ledelse
- Økonomisk styring og ledelse
- Brand Management
- Finans

Autorisert

Finansanalytikerstudium (AFA-studiet kombinert med ett av de tre fordypningsstudiene porteføljevaltning, Corporate Finance og rente- og kredittvaltning gir graden MBA med fordypning i finans)

” Denne rangeringen gir oss anerkjennelse for det arbeidet vi gjør, men det er ikke bare noe vi smykker oss med. Vårt mål er å komme enda høyere opp.

Elisabeth Løvenholm





Tok MASTRA i 2006:

– Fikk styreverv

Trine Lise Bjørvik begynte på Master of Business Administration (MBA) ved Norges Handelshøyskole i 2006. Etter studiene fikk hun styreverv i en bank. – Det var helt klart på bakgrunn av studiet. I dag er Bjørvik plattformsjef på Goliatfeltet i Barentshavet.

Tekst: Sigrid Folkestad

Trine Lise Bjørvik trenger all sin kompetanse og yrkeserfaring, for i løpet av de neste tre årene skal hun være med å bygge opp organisasjonen for operatøren Eni, det italienskbaserte selskapet som har fått kontrakt på drift av plattformen i det kontroversielle området utenfor Hammerfest.

Fra Statoil

– Her skal produseres olje når plattformen står klar mot slutten av 2013. Det er det første oljefeltet som bygges ut i den norske delen av Barentshavet med spesielt høyt fokus på miljø og oljevernberedskap, sier Bjørvik.

Plattformsjefen, som opprinnelig er fra Andenes i Vesterålen, er ikke ukjent med arbeidsoppgavene. Hun var også plattformsjef i Statoil fra 2000 til 2003, etterfulgt av en jobb på land som operasjonssjef, der hun arbeidet med endringsprosesser i selskapet. Deretter hadde Bjørvik oppgaver knyttet til helse, miljø og sikkerhet.

– Da jeg jobbet med HMS i Statoil, ønsket jeg videreutdanning. Det var først og fremst et behov for å lære mer, få inspirasjon og faglig oppdatering. Jeg hadde jobbet i over 20 år og følte behov for å øke min kompetanse, ikke bare for å gjøre en bedre jobb i dagens stilling, men også for å gjøre meg mer attraktiv på det interne arbeidsmarkedet.

Bjørvik undersøkte veldig mange ulike studiesteder og -retninger. Hun ønsket et stramt opplegg med forelesninger og skriving underveis. Hun valgte høyskolens MASTRA-utdanning.

Fire moduler

Tematisk er MASTRA lagt opp i fire moduler. I første modul analyseres konkurransebetingelser. Denne delen legger vekt både på internasjonale utviklingstrekk, nasjonale økonomiske forhold, og bransjemessige særtrekk. Andre modul tar opp bedriftens forutsetninger for å håndtere konkurranse på en legitim måte, mens tredje enhet omhandler strategiske valg, slik som hvordan bedriften skal posisjonere seg i forhold til konkurrerende bedrifter, hva bedriften skal gjøre selv og hva som skal overlates til andre, ekspansjonsbeslutninger og konsernstrategi. Til slutt behandles spørsmålet om hvordan virksomheten skal organiseres, styres og ledes for å gjennomføre den strategien den har satt seg fore å følge.

– Valg av MASTRA var enkelt, fordi det er faglig interessant og svært strukturert. Ellers tror jeg det er lett for å bli skippertak, og for mange blir den arbeidsformen for tidkrevende. For min del var det viktig å skaffe meg en formell kompetanse som har høyere verdi enn kurs og kompetanseheving

uten eksamen. Jeg opplever at en MBA gjør meg mye mer attraktiv på arbeidsmarkedet.

Det mest verdifulle ved studiet, mener Bjørvik, er at det ga et teoretisk fundament som gjør en bedre i stand til å analysere og forstå det som skjer i markedet og internt i bedriften, hva som er drivkreftene og også hva som er mulighetene.

– Med bakgrunn som ingeniør var det første semesteret mest krevende, fordi jeg måtte lære nye begreper og skaffe meg økonomisk basiskunnskap. Selv om det er tøft å sette seg på skolebenken etter så mange år i arbeidslivet, så har det vært en spennende læreprosess som ga nye perspektiver, noe som gjør jobben mer interessant. Det er opp til den enkelte å bruke innsikten, men med mer kompetanse vil en uansett gjøre en bedre jobb.

Styreverv i bank

Etter studiene fikk Bjørvik et styreverv i en bank.

– Det var helt klart på bakgrunn av studiet. Styret var ute etter en som kunne HMS, og med en master fra NHH fikk jeg større tyngde og synliggjort min faglige kompetanse. Et styre vurderer en rekke strategiske problemstillinger, som f.eks bedrifter

” *Jeg hadde jobbet i over 20 år og følte behov for å øke min kompetanse, ikke bare for å gjøre en bedre jobb i dagens stilling, men også for å gjøre meg mer **attraktiv** på det interne arbeidsmarkedet.* Trine Lise Bjørvik

som planlegger en ekspansjon eller fusjon. Styrepapirene beskriver markedet, konkurranter og risiko. Det er nyttig å ha kunnskap om økonomiske rammeverk og modeller. Jeg opplever at jeg kan bidra, at jeg forstår spillet og kan spørre etter ting som er viktig og som bidrar til å øke kvaliteten i beslutningen.

Kraftig debatt

– Noe annet jeg har lyst å nevne, er nettverkene en får i studietiden. Nå er jeg den eneste fra kullet som bor i Stavanger, men jeg kjenner mange fra MASTRA som jobber rundt om i Norge.

Det ble et veldig godt miljø på vårt kull.

Bjørvik byttet jobb før hun var ferdig med studiene, i fasen da Statoil og Hydro fusjonerte. Hun fikk jobb som Asset Manager i Faroe Petroleum, og etter litt over 2,5 år der, begynte hun i det italienske oljeselskapet ENI, som har hatt datterselskapet Eni Norge AS siden 1964. Eni Norge fikk tildelt operatørskap i Barentshavet i 1997 og Goliatfeltet ble oppdaget i 2000. produksjonstart er planlagt 4.kvartal 2013.

– Dette er en krevende jobb for

selskapet. Saken om boring i Barentshavet, ikke minst i Vesterålen og Lofoten, vekker kraftig debatt. Jeg mener at vi trenger å åpne for oljeboring mens vi har kompetanse og ressurser tilgjengelig. Vi kan risikere at de store operatørene trekker seg ut av Norge fordi det tilgjengelig arealet ikke er tiltrekkende nok for de store aktørene. Det er viktig at Norge lykkes på Goliat, for vi vil få mye oppmerksomhet. Det handler om å unngå utslipp til ytre miljø og sikre stabil drift av anlegget, sier plattformsjef Trine Lise Bjørvik.



– Valg av MASTRA var enkelt, fordi det er faglig interessant og svært strukturert. Ellers tror jeg det er lett for å bli skippertak, og for mange blir den arbeidsformen for tidkrevende, sier Trine Lise Bjørvik. Foto: Eni.



– Gjør rektorer til bedre ledere

For ett år siden startet 24 rektorer på Rektorskolen, en lederutdanning i regi av AFF og NHH. Den nasjonale Rektorskolen er en tung satsning fra Utdanningsdirektoratet. Rektorer skal bli bedre ledere

Tekst og foto: Knut André Karlstad

Studentene forsvarte sine avhandlinger i slutten av november. Studiet har vært omfattende, med ni samlinger over ett år. Rektorene må bestå to hjemmeeksamener og en avhandling før de er sikret 30 studiepoeng og et ledelsesmessig løft.

Krevende

– Studiet er nok mer krevende og omfattende enn de hadde sett for seg i forhold til full jobb som rektor ved siden av, forteller Kjøde, som er programansvarlig for AFF og NHHs skreddersydde lederutdanning for

rektorer. Sammen med førsteamanuensis Tore Hillestad fra Institutt for strategi og ledelse ved NHH er Arne Kjøde faglig ansvarlig for rektorskolen.

Kjøde får støtte fra Thora Stendal fra Slåtthaug videregående skole i Bergen.



Det første kullet med uteksaminerte rektorer og skoleledere fra AFF/NHH: Elisabeth Skevik Staurnes, Angelina Christiansen, Elise Nyborg-Christensen, Endre Ljones, Geir-Bjørn Dreyer, Gry Verene Wilhelmsen, Iden Hilde Siira, Hilde Sundve Jordheim, Lars Håbrekke, Linda Færeststrand, Ragnhild Joan Kaarstad, Rune Landro, Sigbjørn Aarland, Sissel Karin Magnussen, Solveig Dale Midtun, Svein Helge Teigland, Thora Stendal, Tom Kenneth Gilje, Åsgeir Litlere.



Arne Kjøde (AFF) har vært faglig ansvarlig sammen med Tore Hillestad fra NHH. I midten Anne-Ma Grønlie, ansvarlig for skoleledersatsingen i Utdanningsdirektoratet.

Ved studiestart i 2009 var hun og andre studentene bekymret over at tiden ikke ville strekke til. Dagene i skolehverdagen er hektiske og beslutninger tas på stående fot. Det gir ikke så mye tid for den enkelte til å definere sin egen lederrolle.

Stendal var en av 19 studenter som fullførte skolen.

– Det har vært krevende. Vi visste det, men kanskje ikke at det skulle bli så mye. Det har vært mye å forholde seg til, samtidig har det vært en av driverne også, sier Stendal.

Siste dag var satt av til disputaser, og alle rektorene måtte forsvare sine avhandlinger. Nesten uten unntak fortalte de om et nytt syn på egen rolle.

– Vi har utviklet oss veldig. En ser fra første til siste kapittel i avhandlingen hvor mye vi har endret oss. Du har fått noen verktøy og hjelp til å se lederrollen din. Det er utrolig mange nyttige verktøy jeg kan ta rett inn i jobben. Til tross at vi har vært forsøkskaniner, har rektorskolen vært veldig bra, fortsetter Stendal.

Lært mye om skole

Arne Kjøde i AFF er også fornøyd med det første kullet. Selv om AFF har kjørt liknende programmer tidligere, er skoleledelse et helt nytt område.

– Det har fungert godt på den måten at det er dedikerte folk som jobber bra i gruppene. Vi har inngått samarbeid



Professor Katarina Östergren fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap var opponent da gruppene forsvarte sine avhandlinger.



Asgeir Litlere presenterer avhandlingen på vegne av sin gruppe...



...og tilhørerne venter på dommen fra opponent Östergren.



med andre aktører som har vært inne og forelest. Vi har lært ganske mye om skole, sier han.

Denne høsten har det andre kullet med rektorer begynt på sitt program.

– Vi gjør noen justeringer i program to. Det går litt på vektlegging i temaer og litt endring i arbeidsmetodene. Vi har en litt bedre forståelse for den arbeidssituasjonen rektorene er i og hvordan rektorer tenker. Hva de kan mye og lite om fra før, sier Kjøde.

I alt er det 200 ledere fra skoleverket som på nasjonalt plan har fått tilbud om denne opplæringen i høst. Målet med programmet er å gjøre ferske rektorer og ledere i skolen bedre rustet til å takle

en jobb som for mange viser seg å være veldig utfordrende i starten.

AFF var en av fire tilbydere som vant anbudet om å kunne tilby videreutdanning til rektorene, og den eneste av institusjonene som ikke hadde lærerutdanning fra før av. Fra 2010 har det kommet til to nye.

– Nasjonalt har Rektorskolen økt til seks leverandører i år. Det er møter mellom de ulike leverandørene og direktoratet hvor vi drøfter ting som dukker opp underveis, og lærer av hverandre. Det er en aktivt koordinerende hånd fra Utdanningsdirektoratet overfor leverandørene, forteller Kjøde.

Utdanningen bygger på et sett av kompetansekrav for rektorer, inndelt i fem hovedområder:

- Elevenes læringsresultater og læringsmiljø
- Styring og administrasjon
- Samarbeid og organisasjonsbygging, veiledning av lærere
- Utvikling og endring
- Forhold til lederrollen

For hvert av de fem kompetanseområdene er det beskrevet forventninger og krav når det gjelder den enkelte rektors kunnskaper (hva rektor skal vite, kjenne til, forstå), ferdigheter (hva rektor skal kunne gjøre, mestre) og holdninger (hva rektor skal stå for, identifisere seg med, forplikte seg til, signalisere).



Programansvarlig Arne Kjøde sammen med Thora Stendal fra Slåtthaug videregående under avslutningsmarkeringen på Stupet 26. november.

NHH-team med avdelingsleder Elisabeth Løvenholm (i midten) og seniorkonsulent Gro Tufte, begge NHH Executive, sammen med førsteamanuensis Tore Hillestad.



– Gir rom for åpenhet

Toppledere har få rom hvor de kan være helt åpne og tillate seg å dele tro og tvil rundt situasjoner og beslutninger de står overfor. – Det er del av rollen ikke å dele alt, sier programdirektør for Solstrandprogrammet, Beate Karlsen.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



Beate Karlsen er første kvinnelige programdirektør på Solstrandprogrammet.

Svært mange ledere mangler en arena der de kan diskutere lederrollen og egen praksis.

– Solstrandprogrammet er en slik arena. Målet med programmet er å øke effekten av den enkeltes lederskap. Gjennom å snakke med andre erfarne ledere, få tid til refleksjon og faglig fordypning, skapes utvikling. Du får tid til å huske det du vet og lytte til andres erfaringer. Vi sørger for at det skjer på en måte som skaper utvikling.

Det sier Beate Karlsen i AFF. Hun overtok som direktør for Solstrandprogrammet i april 2010. Karlsen har vært ansatt som seniorkonsulent i AFF fra 2006 til 2010. Hun avla doktorgraden ved Senter for teknologi, innovasjon og kultur (UiO) i 2007 med

avhandlingen «Organisatoriske valg. Etablering og utvikling av nye arbeidsformer offshore».

I disse dager er Karlsen i ferd med å velge ut kandidater til neste års kull. Hun mener det må ligge noen klare forutsetninger før ledere kan og vil være åpne om eget lederskap.

– Det forutsetter en konfidensialitet og ramme rundt arbeidet på programmet som gjør at du kan dele ting på måter du ikke kan andre steder. I en viss forstand er det også en del av lederrollen *ikke* å dele alt. Du må ta hensyn til at folk er avhengig av deg og at du er i en overordnet posisjon. Det er mange hensyn å ta i forhold til hvor mye du kan dele.

Utvelgelse

Deltakerne på Solstrand har ofte deltatt på ulike former for leder- og organisasjonsutvikling i løpet av karrieren. De har lang ledererfaring og kommer fra et bredt spekter av bransjer





”
*Det jeg tror, er at alle ledere
trenger et rom for refleksjon, og
det har de ikke i hverdagen der
en hele tiden er i situasjoner der
en må **handle og tenke**
samtidig.* Beate Karlsen



og sektorer. De har mye erfaring når de starter på Solstrandprogrammet.

– De har erfaring, kunnskap og motivasjon knyttet til eget lederskap. Mange av dem har en lang planleggingsprosess bak seg. Enkelte har tenkt på å delta i fire-fem år, og de ser på programmet som en del av sin egen lederkarriere. På et eller annet tidspunkt skal de gjøre den jobben, sier de, for det er en jobb.

– Hvordan?

– Du må se på erfaringene dine i lys av andre perspektiver, noe som gjør at ditt eget perspektiv blir utfordret. Lederen må gjøre egen praksis og refleksjoner rundt lederrollen eksplisitt. Egne antagelser blir drøftet, og en må kritisk undersøke dem. Det er kombinasjonen av å jobbe med egen ledelsespraksis og å lytte til erfaringer fra andre ledere som gjør opplegget unikt. Forskjellighet kommer i kontakt.

Utvelgelsen av deltakere til Solstrandprogrammet 2011 er en møysommelig prosess.

– Jeg snakker med alle som søker, fordi jeg må forsikre meg om at det er samsvar mellom de forventningene virksomheten og søkeren har til deltakelse i programmet og vår arbeidsform og vårt fokus.

I neste runde deler AFF deltakerne inn i grupper på åtte, hvor det ikke skal være konkurranter eller andre bindinger. Gruppen har en fast konsulent som de forholder seg til og har kontakt med under hele programperioden.

– Vi fortsetter også å ha kontakt med deltakere i programmet lenge etter programslutt og forsøker å lage en arena som gjør at gruppene møtes et

halvt år etter programslutt og deretter en gang i året. Det å ha en arena for å drøfte utfordringer og tro og tvil i forhold til lederskap er ikke over etter at programmet er avsluttet. Det er også årlige alumnisamlinger i regi av programmets venneforening.

Blir ikke ferdig med Solstrand

– Er det trist når programmet er slutt?
 – De vil kente, vet du, ler Karlsen. Ingen vil egentlig slutte på programmet.
 – Handler det også om at noen opplever det som ensomt å være leder?
 – Det jeg tror, er at alle ledere trenger et rom for refleksjon, og det har de ikke i hverdagen der en hele tiden er i situasjoner der en må handle og tenke samtidig. Toppedere har få rom hvor de kan være helt åpne og tillate seg å dele både tro og tvil rundt situasjoner og beslutninger de står overfor. Refleksjon bidrar til å se ting i perspektiv.
 – Hvordan opplever du møtet med nye deltakere?

– Det er fantastisk. Kunnskapsrike og flotte folk. Det er privilegium å være i rollen og gjøre jobben på vegne av AFF. Du skriver deg inn i en tradisjon som startet 1953. Jeg skal passe på arvesølv og samtidig sørge for at det er et program som er innrettet i henhold til vår tids utfordringer. Basisen er alt AFF har lært gjennom sin lange erfaring med å skape gode utviklingsprosesser for nordiske og norske ledere og en flott stab med sans for videreutvikling.

– Får du prestasjonsangst?
 – Vi kan ikke tillate oss å være selvpoptatte i forhold til hva AFF skal levere i programmet. Det er deltakerne som skal være i sentrum. Vi på vår side gjør veldig mye for å utvikle oss som konsulenter, videreutvikle programmet

og orientere oss internasjonalt for å skaffe deltakerne interessante forelesere og perspektiver. Når deltakerne kommer, så handler det om dem. Da er det veldig lite fruktbart å være opptatt av egne prestasjoner. Vi skal ha åpenhet og oppmerksomhet på det som er deres behov og jobbe med å fremme dette – og det er vi blitt veldig flinke til, sier Beate Karlsen.

Solstrandprogrammet

I 2010 ble Solstrandprogrammet rangert av Financial Times blant de 50 beste programmene i verden, sammen med Harvard og Henley. Programmet er forskningsbasert og realistisk.

Programmet har eksistert i snart seksti år. I 1952 undersøkte professor Rolf Waaler ved Norges Handelshøyskole hvordan man drev lederutvikling ved Harvard og Henley. I 1953 startet han det første programmet på Solstrand. Nærmere 3000 har siden den gang gjennomført lederutviklingsprogrammet.

Det overordnede mål med programmet er å øke effekten av den enkeltes lederskap i virksomheten. Utviklingsprosessen tilpasses virksomhetens behov og kontekst. AFF skal sørge for en prosess som er relevant for lederen i sitt lederskap.

Programmet omfatter fire to ukers samlinger over 1,5 år, og tilbyr fordypning i ledelsesmessige og organisatoriske tema. Gjennom refleksjon, samtaler, tilbakemeldinger og øvelser utvikler du dine ferdigheter i å utnytte egne og andres erfaringer. Samlingene er preget av intensivt arbeid. Forarbeid og arbeid mellom samlingene er begrenset.

”*Det er kombinasjonen av å jobbe med egen ledelsespraksis og å lytte til erfaringer fra andre ledere som gjør opplegget unikt. Beate Karlsen*



Ikke ta det personlig

*Det er sterke krefter i vår tid for å være personlig. Det kan bringe noe godt med seg. Men forveksler vi person og rolle, mister vi normer for hva som passer seg, og beskyttelsen som rollen kan gi. De rundt oss blir forvirret, og vi selv blir mer **sårbare**.*



Tekst: Arne Selvik, avdelingsdirektør AFF
Illustrasjon: Øyvind Lothe

Da den tidligere svenske

utenriksminister, Anna Lindh, ble kysset på hånden av den franske presidenten under Sveriges EU-formannskap, skal hun ha uttalt: Jeg vet at han kysset EUs formann og ikke Anna Lindh! Hva mente hun med å si det? Hva betydde det at hun ikke tok det personlig?

Det vil vi aldri få vite, ettersom hun døde så tragisk i 2003, men én ting er klart: Hun skilte tydelig mellom rollen hun hadde, og den personen hun var. Hun var utenriksminister, regjeringsmedlem og i seks måneder leder av Rådet for den europeiske union.

Men hun var også Anna Lindh, på shoppingtur med en venninne, da livet brått tok slutt.

Ja vel, statsråd

En nyutnevnt norsk statsråd ønsket å

være personlig og kameratslig og ba embetsverket om å bli kalt med fornavn i departementet. Departementsråden tenkte seg om, sov på det og kom tilbake med følgende svar: Det er nok slik, statsråd, at for oss her i departementet kan De bare være Statsråden. Et slikt svar illustrerer en kultur som er mer enn sedvanlig tydelig mellom rolle og person. Statsråder kommer og går, men rollen består. Ikke bare representerer den en viss bestandighet og kontinuitet. Den gir også en beskyttelse.

En slik beskyttelse er ikke særegent for toppstillingene i samfunnet. Det er mange som trenger og verdsetter grensene rundt rollene. Spør en parkeringsvakt, en barnevernsarbeider eller en ansatt på reklamasjonsavdelingen i en stor bedrift. Skulle de tatt alle henvendelser og ukvemsord personlig, ville det ikke være til å holde ut.

Rolle og person

I en tid med sterk personifisering i daglig omgang mellom mennesker, og ikke minst i media, kan det ofte bli utydelig hva som er rollen, og hva som er personen. Vi omtaler statsministre og andre ledere med fornavn, studerer deres privatliv, deres fortid og deres selvangivelser. Vi oppmuntres ofte til å være mer personlig, by mer på oss selv og opptre med nærhet og varme overfor kolleger og kunder.

Er det lurt? Er det klokt? Er det nødvendig?

Hvor fører det oss hen? I norske medier har debatten blusset opp i forbindelse med seremonielle gaver ved skipsdåp og statsbesøk. Tidligere har sponing, idretts- og kundearrangementer vært i søkelyset når det gjelder lederes skatteplikt og åpenhet.

Hvor går grensene for påvirkning og

” *Vi omtaler statsministre og andre ledere med fornavn, studerer deres privatliv, deres fortid og deres selvangivelser. Vi oppmuntres ofte til å være mer **personlig**, by mer på oss selv og opptre med nærhet og varme overfor kolleger og kunder.* Arne Selvik



vanlig høflighet? Hva er gode skikker og gamle tradisjoner? Hvordan skal statsråder opptre i møte med sine utenlandske kolleger? Hva tilhører rollen, og hvor går grensen mellom lederen som representant for en bedrift, en institusjon eller en stat på den ene siden, og privatpersonen som mottar gaver på den andre?

Sorenskrivere med sabel

Mye var tydeligere før. Det er ikke så aldeles lenge siden sorenskrivere og rådmenn i kommunene gikk i uniform, noen endog med sabel ved høytidelige anledninger. I dag ser vi offiserer og soldater stadig oftere uten uniform, og mang en lensmann og prest møter vi i genser og jeans.

Distinksjonene forsvinner, og i selvbetjeningens tidsalder er det lett å ta feil av betjening og betjent. Begge arbeider. Så, skulle du få en henvendelse fra en fortvilet kunde på

jakt etter assistanse, så ikke ta det personlig. Det er bare rolletydigheten som har forduftet.

Personlige og upersonlige feil

I lagidretten hører jeg at både trenere og reportere omtaler utøvere som gjør såkalte «personlige feil». Fins det en forskjell mellom slike feil og såkalte «upersonlige feil»? I så fall, hvor går grensen? Hva skyldes spilleren, hva skyldes treneren, og hva skyldes laget?

Blant de upersonlige feilene kan vi vel regne både «systemfeil», «teknisk svikt» og «materialtrettethet».

Challenger-ulykken i 1986 skyldtes ifølge en analyse erosjon i såkalte O-ringer. Utblåsningen i Mexicogolfen mente BP skyldtes dårlige underleverandører. Men det finnes vel

personer og personligheter bak? Noen som ikke lyttet til kritiske innvendinger om sikkerhet, som ville koste penger og forsinke fremdriften i spektakulære prosjekter?

Da BP-sjefen Tony Hayward parerte et kritisk spørsmål fra journalister om alvoret i situasjonen etter eksplosjonen





utøvelse av rollen. Riktignok vil spillet variere, og vi vil oppleve personlige forskjeller i kvaliteten på det som presteres på scenen. Men det er aldri tvil om at det er vesentlige skiller mellom rollen som spilles, og personen som i en bestemt situasjon fyller rollen.

Skillet er riktignok ikke alltid like skarpt. En kan lett tenke seg at David Suchet er Poirot, eller at Helge Jordahl er Jeppe på Berget, men det betyr som regel at de har en god rolletolkning.

Straks vi ser de samme skuespillerne i en annen forestilling, begriper vi lett forskjellene mellom skuespillerne og rollene de spiller. Hercules Poirot er en fiksjon som oppstod i Agatha Christies hode, likesom både Jeppe og Erasmus

på *Deepwater Horizon* med utsagnet «jeg ønsker livet mitt tilbake», falt han ut av rollen og tok situasjonen altfor personlig. Det var mange som ønsket de 11 omkomne fra boreplattformen tilbake, og som virkelig hadde grunn til å ta det personlig. Hayward hadde stått seg på å være stødig i rollen, vise innlevelse med ofrene og gjøre alt som sto i hans makt for å rydde opp etter ulykken.

Hans personlige velbefinnende eller ubehag var langt mindre relevant enn hans atferd i rollen som konsernsjef.

Hvem er egentlig Poirot?

I teater- og filmverdenen opererer man med roller. Ordet kommer visstnok fra det greske *rola*, som var den rullen med papyrus hvor teksten til skuespillernes roller var nedtegnet i de gamle greske dramaene. Roller foreskriver hva som skal sies, når det skal sies, og i mange tilfeller hvordan det skal sies. Den enkelte skuespiller har følgelig et begrenset spillerom for personlig

”*Roller foreskriver hva som skal sies, når det skal sies, og i mange tilfeller hvordan det skal sies. Arne Selvik*



Montanus (latin for Rasmus Berg) ble skapt som rollefigurer av salige fader Holberg.

Autentisk lederskap

Innenfor ledelsesfeltet har én av moteretningene det siste tiåret vært såkalt autentisk lederskap. Det utføres etter sigende av ledere som er «helt seg selv», som ikke «spiller», og som opptrer i henhold til egne verdier og egen personlighet. Hvor fører det oss hen?

Lucy Kellaway, som er en kjent spaltist i *Financial Times*, skrev for en tid tilbake at om hun skulle være helt seg selv og autentisk på jobben, ville hun vært helt utålelig og sannsynligvis fått sparken. Jeg tror ikke hun er alene om det, men det er ikke alltid vi er klar over det når vi blir veldig personlige og ekte og ramler ut av rollen vi har i organisasjonen. De som blir mest utydelige, får faktisk sparken.

Badestamp og nachspiel

Det er nemlig noen viktige grenser rundt rollen som leder. Fra å være midt i flokken, som kollega, kamerat og én av de mange, opplever mange nyutnevnte ledere at det er nødvendig med en viss distanse i den nye rollen. Gradvis blir hun oppmerksom på at alt som lederen



sier og gjør, blir tolket og diskutert. Det blir plutselig stille rundt lunsjbordet.

Ledelse blir en ensom ting. Det kan være tøft å gå fra modell til rollemodell. For å bøte på savnet, har mang en leder på mer eller mindre krampeaktig vis prøvd å komme inn igjen i flokken. På teambygging og seminarer, julebord og forretningsreiser er settingen gjerne sosial og avslappet. Stemningen sprites fort opp, og grensene blir uklare. Det er ikke mye dumt en leder skal gjøre, før det får alvorlige tolkninger og

dramatiske følger.

Som leder er det klokt å holde seg unna både badestampen og nachspielet. Tiden kan anvendes bedre til egen refleksjon om rolle og person. Og husk: Ikke ta det personlig!

Artikkelen sto på trykk i SAS Magasinet i oktober 2010. Et utvalg av AFFs SAS-artikler kommer i bokform i 2011.

”*Ledelse blir en ensom ting. Det kan være tøft å gå fra modell til rollemodell. For å bøte på savnet, har mang en leder på mer eller mindre krampeaktig vis prøvd å komme inn igjen i flokken. Arne Selvik*



Via Pakistan til jobb i AFF

Som nyansatt lederutvikler i AFF trekker Eva Tamber veksler på snart 25 års erfaring med ledelse i praksis – og seks tøffe uker i den flomherjede Sindh-provinsen i Pakistan.

Tekst og foto: Eivind Senneset

Flere uker etter at monsunregnet forårsaket de verste oversvømmelsene i Pakistan på 80 år, står flomvannet fortsatt opp etter husveggene. Millioner av mennesker har fortsatt akutt behov for nødhjelp. Temperaturen blikker 45 grader. Eva Tamber, forhenværende direktør ved Den Nationale Scene, er i Pakistan. Sammen med et lokalt team av 15 frivillige som hun var vært med og trent opp, reiser Tamber rundt i mobile klinikker og tilbyr psykososial nødhjelp som en del av helsetilbudet i leirene for de internt fordrevne. De snakker med kvinner og foreldre, gir oppmerksomhet til barn som er sultne på å bli lagt merke til, de setter i gang aktiviteter, tegning, cricket og sangleker.

– Vi hjelper flomofrene å normalisere de daglige rutinene, å fokusere på fremtiden mens man håndterer ventetiden, å styrke deres robusthet og mestringsevne i den ekstreme situasjonen. På sett og vis blir det som i en bedrift: man må sette folk i stand til å bruke egne ressurser for å løse oppgavene. Og det å sette fokus på sosiale nettverk er avgjørende for å håndtere en krise – enten det er i en flyktningleir eller i en norsk virkelighet, sier Eva Tamber.

Balanskunst

Dette er snart to måneder siden. Røde Kors-engasjementet i det flomrammede Pakistan var en overgang for Eva Tamber, ikke bare mellom to jobber, men to til dels markante retninger i hennes karriere. Siden Tamber tiltrådte som kontorsjef for

Fylkesarbeidskontoret i Hordaland i 1986, har hun vært leder i ulike organisasjoner – med personal-, drifts- og økonomiansvar. Når hun i dag tar fatt på sine første arbeidsoppgaver som seniorkonsulent i AFF, er det første gang på snart 25 år hun ikke er sjef – skjønt hun fortsatt skal jobbe med sjefing.



Før Eva Tamber begynte som seniorkonsulent i AFF, arbeidet hun seks uker med psykologisk førstehjelp i Pakistan. Jentene Zahmira (i blå kjole), Saeeda og Siddiqua og familiene deres mistet alt de eide i flommen og lever nå i en flyktningleir for internt fordrevne i Shadad Kot i Sindh-provinsen. Foto: Privat.

”

På sett og vis blir det som i en bedrift: man må sette folk i stand til å bruke egne ressurser for å løse oppgavene.
Eva Tamber

– Jeg skal utfordre, utvikle, reflektere og støtte, men ikke implementere. Jeg skal være en ballvegg, sier Eva Tamber.

– Jeg har aldri hatt behov for å stå midt i rampelyset, men trives i kulissene. Det føles som et privilegium å kunne gi slipp på det daglige driftsansvaret og kunne rendyrke den delen av ledelsesfaget som jeg virkelig brenner for, nemlig å kunne jobbe fram kompetansen hos bedriftens ledelse og ansatte. Etter å ha vært leder for ulike organisasjoner gjennom to tiår har jeg selv kjent på kroppen en rekke av utfordringene dagens ledere må forholde seg til, sier Tamber.

Siste stillingstittel før Pakistan var teaterdirektør. Tamber var direktør ved Den Nationale Scene i Bergen i fire år. Fortsatt kommer det drypp av teaterlingo når hun snakker.

– Teateret har en fantastisk energi. Sannhetens øyeblikk er det hver eneste kveld. Derfor er det også en veldig løsningsorientert atmosfære. Folk tenker sjelden på kompleksiteten i en teaterproduksjon, men at alt må klaffe, ikke bare ensemblet, men hele



– Generelt vil jeg påstå at det å tenke samfunnsansvar og engasjere seg i samfunnsnyttig virksomhet er en del av en leders ansvar og ofte noe som gagner både bedriften og samfunnet for øvrig, sier seniorkonsulent i AFF, Eva Tamber.

apparatet fra regi til renhold og kantinedrift.

I AFF vil Tamber jobbe med leder- og organisasjonsutvikling gjennom bedriftsinterne programmer så vel som konsulentarbeid til enkeltledere og styrever. Det er ikke dermed sagt at det blir mer drama på Solstrand.

– Ledelse er alltid en type balansegang mellom ulike interesser. Ledelsen av en kulturinstitusjon er en ekstra tilspisset

balansekunst med tanke på de naturlige motsetningene: Mens kunstens oppgave er å være grensesprengende, er det økonomiens rolle å sette grenser. Du kan trygt si at det å forvalte et kulturelt samfunnsansvar basert på offentlige tilskudd har gitt meg en viss innsikt i balansekunsten, sier hun.

– En gråtoneskala

Det er ikke bare i skjæringspunktet mellom børs og katedral man trenger ha





”

*Diskusjonen om mangfold i Norge handler oftest om kjønn, ikke etnisitet. Norske styrerom er **etnisk homogene**. Norske bedrifter må ta inn over seg at det er mange ressurser i den blandete erfaringen som kommer med kulturelt mangfold. Eva Tamber*

tungen beint i munnen. I tråd med at verden blir mindre og enda flere norske selskaper etablerer seg i land med til dels ganske annerledes forretningskultur, er korrupsjon et stadig tilbakevendende tema. Eva Tamber fullførte i 2008 ved siden av full jobb sin masteroppgave i sammenliknende politikk om anti-korrupsjon – med spesiell fokus på bistandsarbeid.

– Det vrirler av definisjoner på begrepet korrupsjon, men jeg låner gjerne øre til organisasjonen Transparency International.

Corruption is the abuse of entrusted power for private gain, hevder organisasjonen. Det handler med andre ord om tillit og misbruk av sådan, sier Tamber.

Hun har valgt å fokusere på korrupsjon knyttet til humanitært arbeid, fordi dette involverer organisasjoner som har en ekstrem grad av tillit i befolkningen, samtidig som de opererer i land med mye korrupsjon.

– Korrupsjon berører selve grunnprinsippene i humanitært arbeid. Korrupsjon vrir hele bildet og bestemmer i stor grad om bistanden vil ha noen effekt eller ikke.

I arbeidet med masteroppgaven intervjuet Tamber personell i de fem største humanitære organisasjonene i Norge. Her fremkom det at 60 prosent av de spurte hadde møtt korrupsjon i sitt arbeid.

– Holdningen hos mange synes å være at det finnes omstendigheter eller situasjoner der bestikkelser må

tolereres for å få tilgang til et område der en skal drive livreddende arbeid, så fremt det rapporteres. Samtidig oppga over en tredjedel av de spurte at de ikke hadde sagt fra om mistanker om korrupsjon. Dette er vanskelige tema å diskutere, og problemet blir ekstra spisset når det dreier seg om humanitære organisasjoner, på grunn av tilliten som er involvert. Disse problemstillingene bør drøftes i alle norske styrerom. Hva tenker en bedrift som skal etablere seg i en annen forretningskultur? Ledelse handler om å være i forkant og se utfordringen og ta veivalg deretter, sier Tamber.

De siste to årene har hun holdt en rekke forelesninger om anti-korrupsjon. Det er få fagpersoner innen dette feltet i Norge. Selv mener hun at diskusjon og erfaringsutveksling er vel så viktig som akademiske studier for en praktisk norsk virkelighet.

– Korrupsjon beveger seg ofte i en gråsoner, uten bestemt riktige eller gale svar. Å gå inn i slike diskusjoner krever mot, og det er derfor viktig å utvikle et språk og en arena for å drøfte dilemmaer knyttet til korrupsjon. Således tror jeg AFF sine nettverk og diskusjonene i disse er like viktig som forskning, sier hun.

Erfaring gjør rikere

Eva Tamber møtte ikke korrupsjon selv i Pakistan. Men hun fikk med seg store deler av spekteret fra håp til håpløs fortvilelse i et katastrofeområde, på størrelse med Storbritannia, som var herjet av sykdom.

– Jeg var sikker på at jeg skulle få skabb, sier Tamber.

I løpet av de seks ukene hun oppholdt seg i Sindh-provinsen, fikk hun anledning til å se en bys forandring fra ruin til renessanse: Ved første besøk var stedet en spøkelsesby, ved andre besøk hadde fem familier flyttet tilbake og ved tredje besøk hadde 40 prosent av stedets 15 000 innbyggere vendt tilbake.

– De bygde opp alt fra grunnen, stein for stein, men med den samme leiren som før. Kommer det en tilsvarende flom vil husene nok en gang bli skylt vekk, forteller Tamber.

Blant lærdommene fra Pakistan er opplevelsen av å jobbe i et multikulturelt team mot et felles mål:

– Diskusjonen om mangfold i Norge handler oftest om kjønn, ikke etnisitet. Norske styrerom er etnisk homogene. Norske bedrifter må ta inn over seg at det er mange ressurser i den blandete erfaringen som kommer med kulturelt mangfold.

– Bør andre norske ledere ta seg en humanitær timeout?

– Generelt vil jeg påstå at det å tenke samfunnsansvar og engasjere seg i samfunnsnyttig virksomhet er en del av en leders ansvar og ofte noe som gagnar både bedriften og samfunnet for øvrig. Jeg opplever en genuin interesse for forsvarlighet blant norske ledere, og føler ikke at *corporate social responsibility* er noe bedrifter bruker utelukkende for å justere sitt omdømme, sier Tamber.



Finanselite til NHH Summit

*Holmenkollen 9. november: Et utvalg av Norges mest profilerte næringslivsledere og agendasettere deltar på en **eksklusiv** NHH-konferanse. Hovedtittelen på programmet var Perspektiver i lys av finanskrisen.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Håkon Eikesdal



Nyskapingen NHH Summit var rettet mot de øverste toppene i norsk næringsliv, her representert ved blant andre Svein Richard Brandtzæg (t.v.), Inge K. Hansen og Stein Erik Hagen.





Professorene Øystein Thøgersen og Thore Johnsen hadde ansvaret for Summit-programmet. Her er Thøgersen i samtale med SSB-sjef og påtroppende sentralbanksjef Øystein Olsen (t.h.) og avdelingsdirektør Arent Skjæveland fra Finansdepartementet (t.v.).

Seminalet var rettet mot noen utvalgte toppledere fra de aller største norske bedriftene, samt sentrale agendasettere. Ideen om å samle toppledere til et seminar i regi av Norges Handelshøyskole, kom opprinnelig fra konsernsjef i Storebrand, Idar Kreutzer. Han er leder for Næringslivskomiteen ved NHH, som ble opprettet i forbindelse med neste års 75-årsjubileum. NHH Summit markerer høyskolens ønske om en sterkere forbindelse til norsk næringsliv; dette er en arena der tunge fagpersoner og finanselite kan møtes i en mer innholdsmessig spisset konferanse.

Fordi høyskolen hadde inviterte relativt få deltakere, ble konferansen også slik en ønsket, med diskusjoner gjennom mellom foredragsholdere og publikum og rik anledning til uformelle møter mellom foredragene, i tillegg til middag på kvelden.

Professorene Øystein og Thore Johnsen var programansvarlig, mens NHH Executive sto for koordinering og utarbeiding av NHH Summit. Seminalet tok opp tre samfunnsaktuelle tema, delt inn i sesjonene *The Future of Capitalism, Global Perspectives: Emerging markets versus the old,*

industrial world og *Utfordringer for Statens pensjonsfond utland.*

– We are all socialists now, sa Clemet, og refererte til et oppslag i Newsweek for snart to år siden.

Det sa tidligere statsråd for Høyre, leder for tankesmien Civita, Kristin Clemet, holdt foredrag om kapitalismens fremtid under tittelen «The Future of Capitalism The Nordic Model: End of History?»

– Men dette var forbigående. Vi har fått en bevegelse til høyre, og det har vi sett etter valg i flere land.

Markedsorienterte partier vinner, og dette er en overraskelse både for høyre- og venstresiden, påpekte Clemet, som tror kapitalismen går lysere tider i møte.

En ny kapitalisme

En av økonomifagets «deep thinkers» - som Øystein Thøgersen formulerte det - er professor John Kay, som også snakket om kapitalismens framtid.

Som eksempel på utvikling av nye markeder og utvikling av en ny kapitalisme, innledet Kay slik: – Jeg hadde aldri trodd at internett

kunne bli en grei måte å ordne en begravelse på!

– Hvor er de gamle eierne blitt av? I dag vet ikke folk hvem som eier «maskinene». De vet ikke, fordi det egentlig ikke betyr noe. Eier og leder er blitt skilt - folk som innehar posisjoner er ikke de som eier. Makt og autoritet ligger i institusjonelle hierarkier, ikke i kapitalen. Utdanning og evner er viktig, sa Kay.

Tipser oljefondet

Ekspedisjonssjef i Finansdepartementet, Martin Skancke, presenterte noen av de utfordringene som departementet jobber med i forhold til Statens Pensjonsfond Utland, populært kalt oljefondet.

– Jeg får hver dag e-post fra folk som har gode tips til investeringsmuligheter. Problemet er at summen av alle disse investeringsmulighetene gir en kompleksitet i investeringen som gjør det umulig å forvalte, sa Skancke.

Han fortalte om utfordringer knyttet til effektivitetshensyn og legitimitetshensyn.

– 60 prosent av investeringene ligger i



NHH Summit er en møteplass for næringsliv, agendasettere og akademia. Her møtes Eivind Reiten og professor Karen Helene Ulltveit-Moe fra Universitetet i Oslo.



Professor John Kay ved LSE.

internasjonale finansmarkeder i cirka femti land. Om lag 40 prosent ligger i obligasjonsinvesteringer, og nå i den siste tiden har fondet også fått en eiendomsportefølje. Hva er grunnlaget for denne investeringsstrategien? Den må forankres, slik at investeringene ikke blir drevet av kortsiktig støy i markedene.

– Vi har noen synspunkter på markedet og på oss selv - hva er våre særtrekk? Målet med fondet er å maksimere den internasjonale kjøpekraften til fondet - for eierne, det norske folk.

Markedsverdien av Statens pensjonsfond ligger i dag på cirka 3000 milliarder kroner. Ifølge Norges Bank Investment Management, som styrer fondet til daglig, vil verdien doble seg i løpet av de neste ti årene.

– Fondet er stort, det er statseid og har langsiktige perspektiver. Dette er fondets viktigste karakteristika, og vi kan ikke ta store beslutninger veldig raskt, sa Skancke.

Han fikk flere kommentarer underveis, blant annet kritiske spørsmål om hvordan fondet ivaretar sin rolle som folkeopplyser. Flere i salen mente at fondet ikke gjør en god jobb med å

informere om virksomheten.

Ikke sentralbanksjefen

– This is not the voice of a central banker!

Det sa administrerende direktør i Statistisk Sentralbyrå og påtroppende sentralbanksjef, Øystein Olsen. Olsen har også vært ekspedisjonssjef i økonomiavdelingen i Finansdepartementet, med forskningsbakgrunn innen blant annet energiøkonomi og makroøkonomi. I foredraget «The Norwegian economy - unaffected by turmoil?», berørte Olsen blant annet rentenivået i Norge og andre europeiske land.

– Rentenivået vil

øke fra sommeren 2011 og fremover, sa han, og føyde til at differansen mellom rentenivået i Norge og i eurosonen vil bli noe større.

SSB-direktøren oppsummerte sitt foredrag med følgende fire hovedpoeng:

- Den norske økonomien er oljeavhengig, og drar fordeler av dette på mange vis.
- Eksportindustrien er sårbar for eksterne sjokk.
- Det er et stort politisk handlingsrom både finanspolitisk og pengepolitisk.
- Virkningene er usikre



Professorene Karen Helene Ulltveit-Moe, Victor D. Norman og Richard Baldwin.



Gjør økonomistudenter til økonomer

*Hedersbetegnelse var mange da fagfolk fra nær og fjern møttes på NHH for å ære professor **Kåre Petter Hagen** fredag 19. november*

Tekst og foto: Knut André Karlstad

Hagen fratradte 31. oktober sin stilling som professor ved NHH. Hans største forskningsbidrag har kommet innen offentlig økonomi og teleøkonomi, og det var disse emnene som ble belyst av et utvalgt knippe fagfolk. Blant dem var tidligere toppsjef i Telenor, Tormod Hermansen. Han roste Hagen for å ha bidratt med viktig og banebrytende forskning da det gamle telemonopolet falt på 1990-tallet.

– I Televerket hadde vi lang erfaring med å drive forskning. Det var et ingeniørdrevet system. Økonomene fant seg ikke til rette. Men vi fant ett miljø: NHH og SNF. Vi var ikke så opptatt av hva de ville forske på, men at de kom i gang med forskning som kunne reise problemstillinger. Hvordan skal et slikt

nytt marked komme til, hvordan skal vi som aktør forholde oss? Myndighetene trengte også denne kunnskapen, sa Hermansen.

Samarbeidet mellom Telenor og SNF resulterte blant annet i telestipendiatprogrammet, som produserte hele ni doktorgrader fra 1996 til 2008. Samtidig gikk Telenor fra å være nasjonal monopolist til å bli et verdensledende telekonsern i et nyliberalisert marked.

– Jeg skal snakke om noe som knytter Kåre og andre forskere til en spennende reise gjennom telehistorien i Norge, sa Tormod Hermansen.

– Det er hyggelig at man med Telenor,

som med utgangspunkt i norsk forskning og kapital, skapte en bedrift som ikke baserte seg på råvarer, men som allikevel «har det». NHH-miljøet har vært veldig viktig for at vi i Norge har fått et internasjonalt grep om dette markedet, som er bedre enn i de aller fleste land, fortsatte Tormod Hermansen.

Målet var at forskningen ikke bare skulle komme Telenor til gode, men at også myndigheter og konkurrenter skulle dra nytte av ny kunnskap om et komplisert marked i stadig endring.

– Vi mente det var nyttig både for oss og konkurrentene. Vi kunne være med og stimulere forskning fra et helt nytt område. Vi var så tidlig ute at våre



Tidligere administrerende direktør i Telenor, Tormod Hermansen, og professor ved NHH, Øystein Foros (til venstre).



Hans Henrik Scheel, ekspedisjonssjef i Finansdepartementet.



– Jeg synes det var et interessant seminar. Helt maks, men litt overveldende med alle talene, sier professor Kåre Petter Hagen.

miljøer ble ledende i global sammenheng. I tillegg hadde vi et ønske om at forskningen skulle gi oss et bidrag til vår internasjonale ekspansjon, forklarte Hermansen.

Viktig bidragsyter

– Jeg vil påstå at Kåre Petter har vært vår viktigste læremester, sa Hans Henrik Scheel, ekspedisjonssjef i Finansdepartementet, før han gjennomgikk Hagens store bidrag til departementet gjennom årene. Hagen har sittet i en rekke offentlige utvalg og komitéer, og bidratt sterkt til norsk økonomisk politikk. Han har vært en nestor innen skatt og nytte-kostnadsanalyse, ifølge Scheel.

Skattekommisjonen, Steigum-utvalget, Aarbakke-gruppen, Kostnadsberegningutvalget, modellutvalget og Bergo-gruppen. Oppdragene har vært mange, og ikke helt upreget av politisk spill og kontroverser.

– I Skattekommisjonen satte ikke partiene inn sine viktigste folk. Men

etter hvert kom det inn nye medlemmer, herunder Kåre. Den hadde ingen enkel oppgave. Det var et politisk minefelt og en brokete forsamling. Kommisjonen var utsatt for kraftige lekkasjer, noe som medførte en voldsom opphisselse, erindret Scheel.

Allikevel landet prosjektene som regel på beina, med sterke faglige bidrag fra Hagen og NHH-miljøet. Blant annet har departementet nytt godt av å få faglige innspill basert på ny internasjonal forskning og praktiske eksempler fra utlandet.

– Det var en massiv kunnskapsoverføring til oss som satt i departementet den gangen, sa Scheel om Aarbakke-utvalget.

– Helt maks

Instituttstyrer Øystein Thøgersen fikk æren av å oppsummere dagen.

– Når blir en som har studert litt økonomi en ordentlig økonom, med stor Ø? For min generasjon er det etter å ha gjennomført kurset i offentlig økonomi med Kåre på Høyere avdeling på NHH.

Bak dette kurset skjulte det seg tunge saker, åpnet han, og fortsatte:

– Kåre har vist oss at det ikke er en motsetning mellom følgende tre ting, og avveiningen mellom disse: Å være en sterk akademiker som leverer forskning til ledende tidsskrifter, å være en anvendt økonom og å være en økonom som leverer varene for institusjonen og eget institutt, hver dag, hele tiden.

Hovedpersonen selv var overveldet over dagen, som ble avsluttet med middag på Stupet.

– Jeg synes det var et interessant seminar. Helt maks, men litt overveldende med alle talene.

Selv om Kåre Petter Hagen ikke lengre jobber fast for NHH har han flere jern i ilden. Han kommer til å være tilknyttet SNF og prosjekter der, blant annet sitter han i et av utvalgene som jobber med Hardanger-saken, samt i utredningsgruppen for tunnelprosjektet på Stadtlandet.



Fokuserer på framtidens føretaksløysingar

Kva er dei mest effektive løysingane for selskap som vil veksa og utvikla seg i ein framtidig situasjon der omstilling vert den nye norma? NHH sitt nye tverrfaglege, bedriftsorienterte satsingsprogram FOCUS skal jakta på svara.

Tekst: Hallvard Lyssand Foto: Kristian Helgesen/Arkiv

Korleis skal verksemdar takla ei framtid i ein stadig meir internasjonalt verden der eigarskapsformene endrar seg kontinuerleg, bransjegranser og organisatoriske grenser vert stadig meir flytande og medarbeidarane i aukande grad er multikulturelle og høgkompetente?

Dette er grunnleggjande problemstillingar for NHH-miljøet sitt forskingsprogram FOCUS (Future-oriented Corporate Solutions), som også er ein viktig del av handlingsprogrammet NHH 2021.

Målet er å utfordra eksisterande teori, og å utvikla nye teoriar og modellar for å hjelpa bedrifter til å takla usikkerheit og gjera dei betre rusta til å takla utfordringane som ventar i det komande tiåret.

Tverrfagleg

– FOCUS er ei nyskaping basert på ei erkjening av at vi treng eit tverrfagleg program som fokuserer på utfordringar innanfor bedrifter i dei komande åra, seier førsteamanuensis Inger Stensaker ved Institutt for strategi og leiing (SOL).

Stensaker er leiar av programmet og ein del av eit kjerneteam sett saman av fem forskarar frå Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og ulike institutt ved NHH.

– Vi er i gang med eit forprosjekt som skal gå fram til våren 2011 og leggja grunnlaget for hovudprogrammet.

Målet er å få ulike miljø til å trekkja saman, og så langt er om lag 30 forskarar involverte, seier Stensaker.

– Organiseringsmessig har vi sett i retning NHH sitt femårige program *Krise, omstilling og vekst*, og korleis dei der har fått til ei brei mobilisering der perspektiv frå ulike delar av NHH-miljøet vert retta mot eit problem. Eit anna døme er Beyond Budgeting-prosjektet, der det vart bygd bru mellom SOL og Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (RRR), og samarbeidd med Statoil. Vi har også erfaring frå bedriftssamarbeid både gjennom følgjeforskningsprosjektet knytt til Statoil-Hydro-fusjonen og GOLD-prosjektet, legg ho til.

Ikkje oppdragsforskning

Nettopp samarbeid med næringslivet er ein sentral del av FOCUS.

Næringslivskomiteen som er oppretta i samband med NHH sitt 75-årsjubileum i 2011 har bidrege aktivt både med idear til tema og problemstillingar, og med å skaffa finansiering av forprosjektet.

– SNF bidreg med kr 500000 til forprosjektet. I tillegg har vi ti bedriftspartnarar som alle bidreg med kr 100000 kvar. Men bedriftene ønskjer også å bidra direkte, og vi skal ha arbeidsseminar saman med dei og driva andre former for «sparring» for å få fram praktiske orienterte og relevante problemstillingar, seier Stensaker.

Ho understrekar likevel at det ikkje er tale om oppdragsforskning.

– Vi skal ikkje levera noko til bedriftene, men dei skal melda tilbake om dei finn det vi arbeider med interessant. På sikt kan det også bli aktuelt å samarbeida om forskning og å samla data i bedriftene, slik det tidlegare er gjort i forskingsprosjekta GOLD og Beyond Budgeting.

Gode spørsmål

I samband med forprosjektet er det likevel meir grunnleggjande arbeid som skal gjerast.

– Vi har utforma fire nøkkelspørsmål som vi meiner må svarast på om bedriftene skal takla utfordringane dei vil stå overfor i 2021.

- Korleis fatta viktige og riktige langsiktige strategiske avgjerder i høve verdsetting og finansiering når aktiva stort sett er immaterielle?

- Korleis sikra effektiv styring og kontroll av verksemda?

- Korleis utvikla endringskapasitet i organisasjonen?

- Korleis skapa eit konkurransefortrinn basert på høgt kompetente medarbeidarar?

– Gjennom forprosjektet fram mot våren 2011 skal ein leggja fundamentet for det påfølgjande hovudprosjektet ved



Næringslivskomiteen som er oppretta i samband med NHH sitt 75årsjubileum i 2011 har spela ei viktig rolle i arbeidet med FOCUS. Administrerende direktør i Ernst&Young og komitémedlem, Erik Mamelund, har engasjert seg sterkt og bidrege med å skaffa bedriftspartnarar og pengestøtte til forprosjektet. Her er Mamelund (t.v.) saman med FOCUS-leiar Inger Stensaker og Inge Jan Henjesand frå Abelia under NHH sin Høstkonferanse i Oslo i oktober.

å kartleggja eksisterande forskning knytt til dei fire utvalde nøkkelspørsmåla og finna ut kva som er utfordringane og problema med eksisterande teoriar. Vidare må vi utforma spissa forskingsspørsmål og forslag til korleis desse kan forskast på, forklarar Stensaker.

– Det handlar om å setja fingeren på dei gode spørsmåla og avgjera kva vi skal satsa på. Og det er viktig å vera oppdatert, held ho fram.

Systematisk og analytisk

– Men bedriftene eksisterar og konkurrerer alt i den omskiftlege verda de skildrar, og må arbeida aktivt med endringar heile tida. Maktar forskinga å vera rask nok til å halda tritt med og til og med å vera i forkant av utviklinga?
– Nokre gonger er bedriftene raskare

enn forskarane og kjem på ting sjølve. Men det er heilt greitt, og det vert ikkje mindre interessant av den grunn. Mykje av det vi arbeider med har vi plukka opp i bedrifter, men vi har ei systematisk og analytisk tilnærming til å forstå løysingane bedriftene velgjer og konsekvensane dei kan ha, påpeikar Stensaker.

– Utgangspunktet vårt er å sjå kva som hender i samfunnet og spørja kva det vil seia for bedriftene. Nokre utviklingstrekk kjenner vi, slik som stadig meir kompetente medarbeidarar, meir multikulturelle arbeidsmiljø, nye samarbeidskonstellasjonar og nye tilhøve til kundane. Men mykje veit vi ikkje, og jobben vert å tenka framtidige føretaksløysingar, forstå dei når vi ser dei og såleis svara på korleis verksemder kan vera meir effektive i 2021.

Kjerneteam for FOCUS

Inger G. Stensaker (leiar) (Institutt for strategi og ledelse), Trond Bjørnenak (Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap), Karen Modesta Olsen (Institutt for strategi og leiing), Thore Johnsen (Institutt for foretaksøkonomi) Torstein Nesheim (SNF).

Bedriftspartnarar

Statoil, Ernst&Young, Pareto, Telenor, McKinsey, Umoegruppen, Orkla, Gjensidige, Ferd.

Næringslivskomiteen

Konsernsjef Idar Kreutzer, Storebrand ASA (leder), departementsråd Elisabeth Berge, Olje- og energidepartementet, konsernsjef Helge Lund, Statoil, adm. dir. Erik Mamelund, Ernst & Young, divisjonsdirektør Katrine Trovik, DnBNOR, konsernsjef Jens Ulltveit-Moe, UMØE, professor Victor D. Norman, NHH (intern koordinator), rektor Jan I. Haaland.



Makroøkonomen i handlerommet

*Kjersti Haugland jobber som seniorøkonom i DnB NOR Markets. – Det jeg egentlig skulle bli var journalist. Før økonomifaget **åpenbarte** seg.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Håkon Eikesdal

Etter seks år med pengepolitikk og finansiell stabilitet i Norges Bank, begynte Kjersti Haugland som seniorøkonom i DnB NOR Markets i mars. Hun er ikke siviløkonom, men har Høyere avdeling fra Norges Handelshøyskole og har gjort karriere en siviløkonom verdig. Mange kjenner navnet hennes fra E24, der hun er fast spaltist.

– Det er ikke et strikt regime på hva jeg kan mene eller ikke mene. Jeg skriver om akkurat det jeg vil. Jeg er veldig glad i å skrive. Det jeg egentlig skulle bli var journalist. Før økonomifaget åpenbarte seg.

Fornøyd med NHH-erne

Sist gang Haugland var i Bergen, holdt hun foredrag på en konferanse i forkant av Svein Gjedrems *Lehmkuhl-forelesning*.

Den populære seniorøkonomen gikk rett fra Høyere avdeling (HAS) til en stilling i Norges Bank. I løpet av to år som trainee var hun i pengepolitisk område og en tur innom finansiell stabilitet.

- Hvordan var det?
- Det var helt supert og passet godt for

meg. Det er litt forskjellig hva folk synes om traineejobber. Enkelte mener det er for liten tid å fordype seg, fordi en ikke kommer skikkelig på plass innenfor noen av områdene, men jeg likte å få den bredden og oversikten over sammenhengene mellom de forskjellige områdene, ikke minst mellom pengepolitikk og finansiell stabilitet.

Haugland jobbet med andre traineer fra NHH, og etter hvert kom det stadig flere nyutdannede økonomer fra Norges Handelshøyskole.

– Da jeg begynte å studere økonomi, var oppfatningen at du måtte være makroøkonom fra Blindern for å få jobb i de store institusjonene, ikke minst i sentralbanken og Finansdepartementet. Men der har det skjedd en veldig endring i den siste tiden. Jeg vet at Norges Bank har vridd til å ansette en mye større andel kandidater fra NHH. De har vært veldig fornøyd med økonomene fra NHH, det er ikke bare noe jeg sier, det har vært uttalt fra Norges Bank, sier Haugland.

Haugland ble værende i Norges Bank i flere år.

– Etter seks år i samme jobb er du på et punkt at du tenker «skal du gjøre noe

annet, er dette et fornuftig tidspunkt». Jobben i DnB NOR var noe jeg alltid har vært veldig nysgjerrig på. Den innehar mange av ingrediensene som i NB, men man får et tettere innblikk i hvordan markedene fungerer.

– Hvordan kan en arbeidsdag i handlerommet være?

– Hver tredje uke har jeg morgenvakt. Da må jeg opp klokken fem om natten, for å komme meg på jobb. Da skal jeg levere rapporter om hva som har skjedd i løpet av døgnet i valuta- og rentemarkedet.

Uoversiktlig periode

I noen av ukene har hun ansvaret for en makro gjennomgang med figurer og kommentarer som sendes ut til kunder klokken åtte på morgenen. Haugland går gjennom rapporten på morgenmøte sammen med bankens meglere, slik at de blir oppdatert på hva som har skjedd i løpet av det siste døgnet.

– Det er hektisk. Jeg har skal oversikt over et stort område og være oppdatert på veldig mye på en gang. Mitt spesialområde er, sammen med Kyrre Aamdal, norsk og svensk økonomi. Det lager vi anslag på, og vi følger





utviklingen nøye i Norge og Sverige. Likevel skal jeg ha full oversikt over alt som skjer internasjonalt, sier Haugland.

– Du gikk inn i denne jobben i et år preget av svært stor usikkerhet?
– Ja, det oppleves som en uoversiktlig periode der det er mye risiko og stor usikkerhet knyttet til utviklingen i verdensøkonomien, og da blir det selvfølgelig ekstra gøy og utfordrende å være økonom. Det er veldig mye jeg har lært fra studiene ved NHH som jeg må dykke ned i nå i ettertid, slik som internasjonal finans, kapitalstrømmer mellom land og likviditet. Jobben krever at du har grep om ganske store områder innen makroøkonomien.

Når Haugland ikke har kundemøter, sitter hun ved kontorpulten og følger tallene løpende og jobber med analyser og forbereder forskjellige rapporter. Hun svarer på spørsmål fra journalister om nøkkeltall og norsk og svensk økonomi.

– Det høres kanskje ut som om jeg jobber veldig mye, og det er klart at det er hektisk i periode, men det var det også i NB. Jeg pleier ikke sitte så fryktelig lenge ut på ettermiddagen. Det er lagt opp til at vi skal kunne ha relativt greie arbeidsdager.

Vestlending i finansbransjen

– Vurderte du aldri å forske?
– Jo, jeg vurderte det. Jeg tror nok ikke at mitt komparative fortrinn ligger innenfor veldig dyp og langvarig forskning på ett tema. Jeg er for utålmodig og for generalist. Jeg tror heller ikke at forskningens arbeidsform passer særlig godt for meg. Det er mulig jeg overdriver, men på meg virker det litt ensomt. Jeg er vant med å jobbe i grupper, og liker det best. Jeg føler jeg utvikler meg når jeg sparrer med folk.

Haugland er rogalending, født i Haugesund og oppvokst i Ølen, et tettsted med 1400 innbyggere i senterpartikommunen Vindafjord.

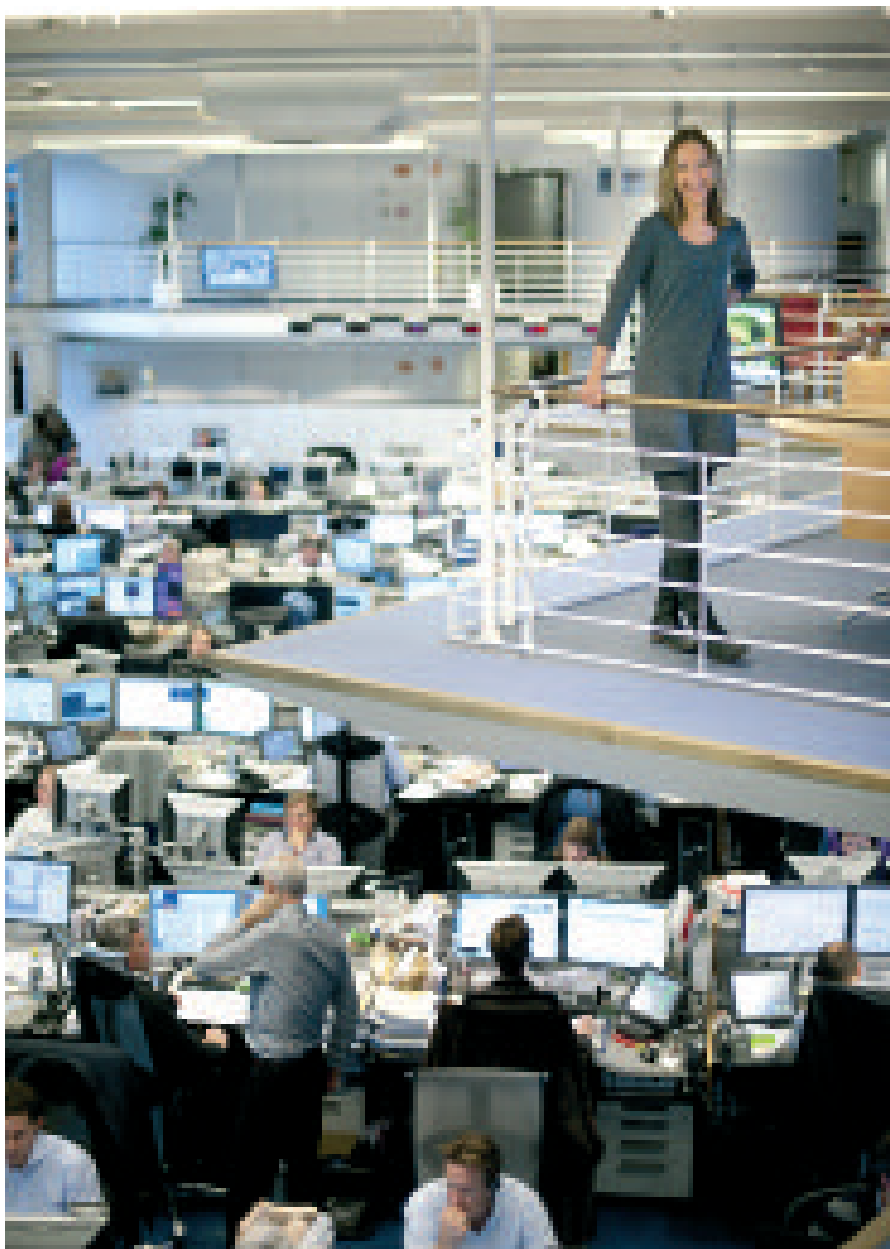
– Du er en vestlending i Oslo. Har du Vestlandet i deg?
– Helt klart. Jeg føler meg som en

vestlending, identitetsmessig, men trives veldig godt i Oslo. Jeg blir stadig varm rundt hjertet når jeg tenker på Vestlandet og er glad når jeg får anledning til å dra over fjellet for å holde presentasjoner for kunder. Jeg merker også at folk på den siden av landet setter pris på at det er vestlendinger som presenterer for dem, for selv om det er mange innflyttere i Oslo, er finansbransjen er veldig preget av østlendinger.

Før Haugland begynte på Høyere avdeling, studerte hun politikk, historie

og samfunnsøkonomi ved Universitetet i Bergen.

– Når du går rett inn på Høyere avdeling, så blir det sosiale livet ved NHH helt annerledes enn for bachelorstudenter. Dette med sveiseaften, ompakveld, bierstube og UKEN og sånn, det var jeg aldri en del av. Vi som gikk på HAS hadde våre egen torsdagspils på Klubben, når ingen andre var der. Så vi ble kanskje sett på som en litt rar gjeng. Men vi var veldig sosiale, altså, men på en litt mindre organisert måte.



– Jeg vet at Norges Bank har vridd til å ansette en mye større andel kandidater fra NHH. De har vært veldig fornøyd med økonomene fra NHH, det er ikke bare noe jeg sier, forteller makroøkonom Kjersti Haugland.



Spionhistorietime

Korleis kunne Ap-vidunderguten, havrettsforhandlingshelten og ministerremnet som var «sin generasjons Jens Stoltenberg» enda som dømt spion med svikarstempel? 25 år etter at dommen fall, dukka Arne Treholt opp i aulaen på NHH.

Tekst og foto: Hallvard Lyssand

– Mange av dykk spør sikkert no «gjorde du då *ingenting?*» Vel, eg er ikkje noko forfølgd uskuld. Men eg har aldri drive spionasje.

Arne Treholt var klinkande klar om skuldspørsmålet i høve spionasje då han møtte ei stor forsamling av NHH-studentar og andre interesserte i aulaen på NHH ein fredagskveld i november. Uavhengig av hovudpersonens syn på saka, vart han i 1985 dømt til 20 års fengsel for spionasje til fordel for Sovjetunionen og Irak. Treholt sona i åtte år før han vart benåda av regjeringa Brundtland i 1992.

Så seint som i 2008 avviste Gjenopptakingskommisjonen å ta opp saka på nytt, men i haust har nye overvakingsopplysningar og påstandar om juks med det såkalla pengebeviset ført til at saka vert teke opp att.

Så er det tale om eit gigantisk landssvik eller ein gigantisk rettsskandale?

Arrangørane i Studentersamfunnet i Bergen og NHHS kunne tilby både ei høgaktuell nyheitssak og ein dobbeltime i nyare norsk historie til ein generasjon av studentar som ikkje opplevde rettssaka og kaldkrigs klimaet ho utspelte seg i.

I tillegg til Treholt stilte tidlegare BA-redaktør Olav Terje Bergo og tidlegare NRK-journalist Tom Berntzen for å gje eit bilete av situasjonen som rådte i Noreg i tida før og under rettssaka.

Bergo, som kjente Treholt frå partiarbeid og som journalistkollega i Arbeiderbladet, teikna ei skisse av ei stigande politisk stjerne.

– Treholt var ein av dei politisk mest gáverike i sin generasjon, var respektert

og beundra på venstresida og ville blitt utanriks- eller statsminister. Han var den generasjonens Jens Stoltenberg, sa Bergo.

Desto større var sjokket då UD-departementsråd Treholt vart arrestert på Fornebu 20. januar 1984. Då hadde han vore overvaka av norsk og til dels amerikansk etterretning sidan 1977.

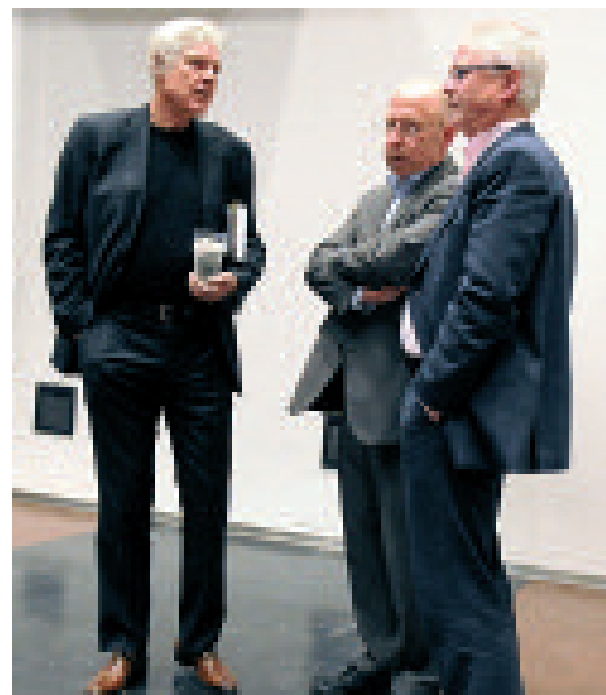
– Førhandsdøminga var massiv. Det vart slått kategorisk fast på framsidene av VG og Dagbladet frå dag ein at eg var storspion, sa Treholt.

– Om det syner seg at det er blitt juksa med bevis vert det uinteressant om Treholt er skuldig eller ei. Då fell saka, sa Bergo.

– Det vil i tilfelle vera den største skandalen i norsk politihistorie, meinte Berntzen.



I november vitja Arne Treholt NHH og gav sin versjon av historia.



Arne Treholt, Olav Terje Bergo og Tom Berntzen.



Trond Mohn om ledelse:

1600 ansatte – ingen personalsjef

– Vi har 1600 medarbeidere og ingen personalsjef. «Passer dere ikke på medarbeiderne?» spør folk. Det er nettopp det vi gjør, ved å ha personalansvar i *linjene*, sier Trond Mohn.

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Helge Skodvin

Konsernsjefen i familiebedriften Frank Mohn har de siste årene markert seg som en av landets største private velgjørere med milliondonasjoner til idrett, kultur og forskning. At Bergens største private skatteyder har klare

tanker om ledelse, kom frem da han deltok på AFF og advokatfirmaet Thommessens ledelseskongress. – I familiebedrifter blir man gjerne beskyldt for at profesjonalismen uteblir. Desto viktigere er det å bli flink til å

pleie organisasjonen. Arvtakeren må ha respekt for selve bedriften, dens medarbeidere og det bedriften står for, sa Trond Mohn.



Rikke Lind, statssekretær i Nærings- og handelsdepartementet, Ole Hope, administrerende direktør ved NHH, og Trond Mohn, konsernsjef i familiebedriften Frank Mohn.

”

*Jeg tror ikke en far som er forretningsmann kan oppleve større **lykke** enn å se neste generasjon være i stand til å ta over. Trond Mohn*

God moral, dårlig vitnemål

Mohn er selv i ferd med å overdra bedriften til sin sønn.

– Skal man ha farshatten eller businessshatten på? Vi gjør som bonden. Tar vare på bruket og overleverer det, forhåpentligvis i litt bedre stand. For å se forskjell på butikk og familie, må en nesten være oppe i det med begge beina. Det har jo med liv og død å gjøre. Det er veldig vanskelig.

Mohn er siviløkonom fra Universitetet i Mannheim i 1970. I 1986 inntok han sjefsstolen i Frank Mohn. Forskning og utdanning er viktig for Mohn, men ikke alt.

– Kom ikke hjem med gode karakterer som dere har fusket dere til, var hans oppfordring til barna.

– Det er ikke alltid en fuskelapp for hånden. Lær å stå på egne bein. Karakterene ble hos faren, som hos sønnen, ikke særlig gode. Men moralen ble god, konstaterer Mohn.

En formann tar aldri feil

Frank Mohn AS ble grunnlagt i 1938 og har i dag 1600 ansatte. Omsetningen var på 5,5 milliarder i 2009. En ganske markant nedgang fra året før. Allikevel er et av hans prinsipper, at han nødig kvitter seg med folk. Trond Mohn involverer de ansatte i bedriften.

– Vi har 1600 medarbeidere og ingen personalsjef. «Passer dere ikke på medarbeiderne?» spør folk. Det er nettopp det vi gjør, ved å ha personalansvar i linjene. Er man ikke glad i mennesker, svak for mennesker, så kommer man ikke opp i systemet i Frank Mohn.

Opprykk i linjene er et annet prinsipp. Mellomledere skal alltid gå gradene internt for å komme seg opp. Mohn mener dette gir trygghet i organisasjonen, og han støtter fullt og helt opp om mellomledere.

– Mellomlederne er litt spesielle hos oss. Vi står på talerstolen og sier «en formann tar aldri feil!». Det er den støtte vi *må* gi ut i organisasjonen. Man vet hvem man skal forholde seg til.

Fyrte løs

På slutten av sitt foredrag kom Mohn med til tider sterkt skyts, i flere retninger. Styrearbeid har han sterke meninger om.

– Hvis man vil ødelegge en bedrift, og ta motet fra den, anbefaler jeg alle bedrifter å ta budsjettene opp i styret og sende dem tilbake. Det er ikke styret som er ansvarlig for å få budsjettet gjennom. Styreformannen har én

oppgave: Å blåse liv i administrerende. Punktum! Vi har forberedende styremøter mellom ansattrepresentantene og administrerende. Der er det høyt under taket. Vi har ikke en eneste sak oppe til avstemning. Alt blir tatt til etterretning. Dette er for å gi bedriften ro, og så langt har det gått greit, ifølge Trond Mohn, før han fyrte løs en ny salve:

– Er det revisorer her? Vi sliter med regnskapsloven. Den sier at vi skal føre fortjenesten etter hvert som det går frem. Hos oss blir det ikke ført noen fortjeneste før leveransen går ut. Ansvar og myndighet må gå hånd i hånd. Det tar ansvaret vekk fra organisasjonen når revisoren bypasser administrerende. Dette må departementet ta tak i! Hvem skal revidere revisjonsselskapene? De har blitt alt for mektige. Butikk kan de ikke. Beklager.



Arne Selvik, avdelingsdirektør i AFF, og Egil Gade Greve, den første konsernsjefen i DnB etter fusjonen mellom Den norske Creditbank og Bergen Bank i 1990.



Friske analyser til frokost

*Krise på kort sikt og Kina som supermakt. Deltakerne på alumnitreff i Oslo fikk en **underholdende** frokost.*

Tekst og foto: Håkon Eikesdal

Petter Hermanrud fra First Securities var det store trekkplasteret på alumnitreffet i Oslo 1. desember. Aksjestrategen er kjent for sine friske uttalelser, og skulle sammen med NHH-professor Tommy Stamland snakke om markedenes fremtidsutsikter etter finanskrisen.

Nye ansikter

Kombinasjonen av tema og foredragsholdere trakk mange nye deltagere til alumnitreffet.

– Jeg har aldri vært på alumnitreff før, men dette var et spennende tema. Og Hermanrud er en anerkjent finansmann, sier Kristian Fosslund fra 06-kullet.

– Dessuten er det bra med en skikkelig frokost, legger han til.

Også Nils Farstad er på alumnitreff for første gang, til tross for nok av muligheter etter at han var ferdig på NHH i 1970.

– Jeg er så gammel at kullet mitt ikke er på lista en gang, humrer Farstad.

Nye supermakter

Etter obligatorisk nettverksbygging over et rikt utvalg av bagetter, mineralvann og kaffe, fikk de framømte høre om finanskrisens etterdønninger av to økonomieksperter - som ikke bare var enige.

Der professor Stamland mente USA og Kina er preget av grunnleggende ulik



Kjersti Setså Jensen, Ina Reksten og Morten Løhre.



Tommy Stamland, professor ved NHH.



Petter Hermanrud, aksjestrateg i First Securities.



Kreditsjef i Nordea, Helene J. Anker (78-kullet) og Jarl Whist.



Laila Slinning (fra venstre), Hilde Høksnes, Ina Reksten og Kjersti Setså Jensen.

kultur, argumenterte Hermanrud for at de to landene er mer like enn man tror.

De to hadde derimot ingen problemer med å enes om at en valutakrig mellom USA og Kina er en viktig bekymring.

– Vi i Vesten har en tendens til å tro at det er én supermakt i verden, og at det er USA. Jeg mener det nå er to, og at neste gang vi igjen har én supermakt, vil det være Kina, sa Stamland. Hermanrud sa seg enig.

Krise i gjeldsmarkedet

De siste ukene har den europeiske statsgjeldskrisen fått mye

oppmerksomhet i media, og Hermanrud fulgte opp.

– Det ekle er hvis Spania får de samme problemene som Hellas, sa aksjestrategen.

Aller mest snakket Hermanrud fra First Securities om hvor han tror markedene vil gå den neste tiden.

Og det var ikke bare et mørkt bilde han tegnet.

– Oslo Børs skal opp 40 til 90 prosent fra dagens nivå, og allerede i mars vil vi være på 450 poeng, mente den erfarne

aksjestrategen.

Neste gang smeller det forferdelig

– Men på kort sikt er ikke utsiktene så gode. Vi skal ha en korleksjon i aksjemarkedet et par ganger i året, og nå er det sju måneder siden sist. Statsgjeldskrisa og spenningen mellom USA og Kina gjør markedet ustabil, sa Hermanrud.

Han viste til historiske tall fra flere tiår tilbake, og advarte:

– Hvert femte år skal Oslo Børs halveres, og neste gang smeller det forferdelig.

Tre nye professorer

NHH fikk tre nye professorer i november 2010: Svein Ulset, Stig Tenold og Lasse B. Lien. Alle tre ble innvilget opprykk etter et møte i tilsetningsutvalget.

Svein Ulset har jobbet som førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse siden 1999. Før det var han ansatt ved SNF. Han er siviløkonom med høyere avdeling fra NHH, og er i tillegg cand.polit. fra Universitetet i Bergen. Han avla doktorgraden ved NHH i desember



1990, med avhandlingen *Styringsmekanismer for forsknings- og utviklingsprosjekter. En empirisk studie av kontrakter og styringsmekanismer for IT-baserte FoU-prosjekter*. Hans forskningsfelter dekker forretningsstrategi, organisasjon, internasjonal organisasjon og ledelse samt teleøkonomi.

Stig Tenold er siviløkonom fra NHH og tok graden dr.oecon ved NHH i 2000 med avhandlingen *The Shipping Crisis of the 1970s: Causes, Effects and Implications for Norwegian Shipping*.



Han har vært førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi fra 2001, med forskning knyttet til hovedområdene maritim historie, maritim økonomi, økonomisk vekst i øst-Asia og handelshistorie.

Lasse B. Lien er siviløkonom fra NHH, og ble dr.oecon i 2003 med avhandlingen *The Survivor Principle Meets Corporate Diversification*. Fra 2003 har han vært førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse, med forskning knyttet til hovedområdene strategisk analyse, forretningsstrategi og organisasjonsøkonomi.



Katarina Östergren utnemnt til professor

Katarina Östergren ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap har fått ei stilling som professor ved NHH. Östergren er tilsett i ein stilling som



professor i *management control*.

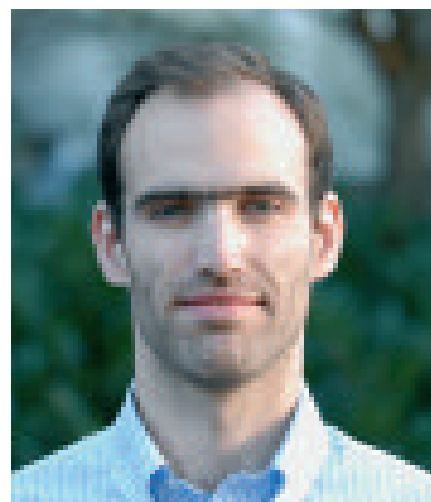
Ho vart tilsett ved NHH i 2005 og er instituttleiar ved RRR.

Ho er dr. philos. frå Umeå universitet i 1995. Før ho kom til NHH arbeidde Östergren m.a. ved Handelshögskolan ved Umeå universitet, i PwC og som forskar ved Rokkan-senteret ved UiB, som ho framleis er tilknytta

Ny postdoktor ved RRR

Tiago Pinheiro byrja nyleg som postdoktor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Den 29 år gamle portugisaren Tiago Pinheiro slutta seg til instituttet i august. Han studerte ved Universitetet i Porto og tok doktorgrad ved University of Chicago.

Forskningsinteressene er primært innan informasjons- og omdømeproblem, særleg i rekneskap- og finanssamanheng. Eg er også oppteken av andre tema innan *corporate finance* og verdisetting.



Kjell Grønhaug utnevnt til æresdoktor i Gøteborg

Professor emeritus Kjell Grønhaug ved Institutt for strategi og ledelse er utnevnt til æresdoktor ved Göteborgs universitet.

Hallvard Lyssand

– Det er alltid hyggelig at ens innsats blir satt pris på, og så blir en jo litt stolt, sier professor Kjell Grønhaug (75).

Grønhaug ble nylig utnevnt til æresdoktor ved Handelshøgskolan ved Göteborgs Universitet.

I begrunnelsen for utnevnelsen blir det pekt på Grønhaugs betydelige innsats som forsker generelt, og bidragene til foretagsekonomiska institutionen ved Handelshøgskolan spesielt.

Grønhaug har hatt flere oppdrag for Handelshøgskolan, vært sakkyndig i forbindelse med professor- og dosentutnevnelser, vært opponent ved doktorgradsdisputaser, vært gjesteforeleser på ulike nivå og samarbeidet med fagstaben om

forskningsprosjekter og redaktøroppgaver.

«Professor Grønhaug har bidratt svært positivt til utviklingen av foretagsekonomiska institutionen,» heter det i konklusjonen.

Kjell Grønhaug ble siviløkonom i 1960. Han begynte sin NHH-karriere som vitenskapelig assistent i 1967. Han tok hovedfagseksamen i sosiologi ved UiB i 1970, før han avla licentiatgrad ved NHH i 1971, ble førsteamanuensis i markedsføring i 1973 og professor i 1980.

Grønhaug har vært gjesteforsker ved en rekke institusjoner i USA og Europa, har flere professor II-stillinger og har en svært lang publikasjonsliste. I 2001 fikk han NHHs ærespris for fremragende forskning. Her fremhevet man særlig hans forskningsmessige bredde innefor strategi, markedsføring og samfunnsvitenskapelige metoder, og hans betydning for oppbyggingen av doktorgradsprogrammet innenfor sitt fagfelt. I 2000 ble han æresdoktor ved Turku School of Economics.



Eva Tamber er ansatt som seniorkonsulent i AFF

Hun har master i demokratibyggning, sammenliknende politikk og samfunnsøkonomi, med videreutdanning i coaching og styrekompetanse. Hun har også studert ved LSE. Tamber kommer fra stillingen som direktør ved Den Nationale Scene og har ledererfaring fra blant annet Studentsamskipnaden. Som spesialområder i AFF har hun blant annet ledelses- og organisasjonsutvikling, coaching, arbeidsmiljø- og organisasjonskultur, etiske standarder og antikorrupsjon.

Teamutvikling for internasjonale arbeidsgrupper

AFF arrangerer workshop i Oslo 17. og 18. januar 2011 med fokus på utvikling av internasjonale team og arbeidsgrupper. I økende grad består nå ledergrupper, prosjektgrupper og arbeidsgrupper av medlemmer med ulik kulturell bakgrunn. Dette kan

representere nye utfordringer når det gjelder gruppenes arbeidsform og effektivitet.

For ytterligere informasjon, se www.aff.no



Richard Blundell holder Sandmo-forelesningen 2011

Neste års Agnar Sandmo Lecture on Public Policy blir holdt av professor Richard Blundell fra University College London.

Hvert år i januar blir en internasjonal toppøkonom invitert til NHH for å holde The Agnar Sandmo Lecture on Public Policy. Forelesningen ble opprettet i 2008 til ære for professor emeritus Agnar Sandmo.

SANDMO-foreleser i 2011 er Richard Blundell (f. 1952).

Blundell er Ricardo Professor of Political Economy ved University College London, der han har vært professor siden 1984. Han er også forskningsdirektør ved Institute for Fiscal Studies.

Blundell er utdannet ved University of Bristol og London School of Economics. Forskningsinteressene hans omfatter blant annet offentlig økonomi, arbeidsmarkedsøkonomi, mikroøkonomi og økonometri

Han har vært gjesteprofessor ved blant annet MIT og Berkeley, har hatt en rekke verv i internasjonale organisasjoner og redaktørstillinger i ledende tidsskrift og har mottatt en rekke priser og utmerkelser for arbeidet sitt.

I 2006 ble Blundell utnevnt til Commander of the Order of the British Empire (CBE) for sin innsats innen økonomi og samfunnsforskning.



Professor Richard Blundell

Dato: Tirsdag 18. januar 2011

Tid: 12.15

Sted: Aud. Agnar Sandmo

Opp 26 plasser på fire år

Financial Times' hovedrangering for 2010, som ble offentliggjort i desember, viser svært gode resultater for NHH. I løpet av fire år har høyskolen klatret 26 plasser.

For fjerde år på rad klatrer NHH på Financial Times' rangering av de beste handelshøyskolene i Europa.

Financial Times (FT) offentliggjorde i desember hovedrangeringen for 2010, som omfatter 75 europeiske handelshøyskoler. NHH plasseres på 31. plass.

FT utfører årlig fem delrangeringer av studietilbudene ved europeiske handelshøyskoler. På slutten av året settes disse sammen til en hoved-

rangering, European Business Schools.

HEC Paris blir rangert som Europas beste, London Business School ligger på andreplass og Insead (Frankrike/Singapore) på tredje.

– FT-rangeringene er viktige fordi de bidrar til internasjonal synlighet. NHH har et internasjonalt utdannings- og forskningsmiljø som rekrutterer kandidater fra hele verden. Rangeringen gir oss verdifull oppmerksomhet i et

krevende internasjonalt marked, sier rektor Jan I. Haaland.

Fakta:

European Business Schools bygger på fem ulike delrangeringer, Global MBA, Executive Education open programmes, Executive Education custom programmes, Masters in management og Executive MBA.

Hver rangering teller 20 prosent. NHH tilbyr ikke Global MBA og deltar derfor i fire av fem delrangeringer.

Medieklipp

Julebonusen dør ut

Vil du ha ekstra fornøyde medarbeidere, så gi dem en økonomisk påskjønnelse, mener noen. – Dette vet vi noe om. Det er først og fremst tilfredsheten den ansatte føler ved å jobbe akkurat der som påvirkes av for eksempel en julebonus.

Professor William Brochs-Haukedal til Stavanger Aftenblad

USA vs Kina

– Forholdet mellom USA og Kina er egentlig så godt som det kan bli.

Professor Tommy Stamland i DN

Offentlige arbeidsplasser

– Det er lurt å gi offentlig sektor konkurranse. Det er det kanskje litt for lite av i Noreg. Men det finst ingen grundige undersøkingar som tyder på at eit samfunn med liten offentlig sektor er betre enn eit med stor offentlig sektor.

Professor Kjell G. Salvanes til BT

Alltid motstand

– Bedriftsledere må håndtere endringer både i omgivelser og internt. Du kan ikke planlegge alt, men må kunne håndtere problemene når de oppstår. Som leder vil du alltid møte motstand.

Førsteamanuensis Inger Stensaker til BT

Avisenes momsfristak

– Momsfritaket er et lite fleksibelt virkemiddel. Mesteparten av den indirekte pressestøtten som momsfritaket er går til de største avisene. Denne voldsomme skjevfordelingen har ingen klar samfunnsøkonomisk begrunnelse.

Professor Jarle Møen til DN

Tilslørte skatteøkninger

– Skatteøkningene tilsløres ved at man bruker bruttoinntekt - en sum av pensjonsinntekt, lønn, nærings- og kapitalinntekt i viktige diagrammer og gjennomsnittsberegninger i regjeringens skatteproposisjon.

Professor Steinar Ekern til DN

Publiserer seg til berømmelse

Universitetet i Tilburg i Nederland har plassert NHH på en eliteliste over de 100 beste fagmiljøene innen samfunnsøkonomi og finans. Resultatet er basert på antall vitenskapelige artikler i nærmere sytti internasjonale tidsskrift i årene 2004-2008.

Listen domineres av amerikanske toppuniversiteter, der NHH er på 98. plass.

– Dette viser at forskningen vår får

anerkjennelse internasjonalt, det er et kvalitetsstempel, sier leder på Institutt for samfunnsøkonomi, professor Øystein Thøgersen.

NHH-er valgt inn delstatskongress

Tidligere NHH-student Aric Nesbitt ble natt til onsdag valgt inn i delstatskongressen i Michigan. Den republikanske representanten tok en internasjonal mastergrad ved NHH i 2005.

Aric Nesbitt begynte på NHHs masterstudier International Business i 2003. I løpet av studietiden jobbet han som kampanjeleder for Tom George, som nå sitter i senatet i Michigan.

NHH Bulletin beklager

I forrige nummer av NHH Bulletin kom vi i skade for å omtale forhold rundt Thorolf Raftos bortgang på en uheldig måte. Redaktøren beklager dette.

Mange NHH-bidrag i ny bok

Kombinasjonen av ein workshop og feiringa av professor Kurt Jörnsten sin 60-årsdag i mai 2008 har no resultert i boka «Energy, Natural Resources and Environmental Economics» med bidrag frå ei rekkje forskarar frå NHH og SNF.

Hallvard Lyssand

I 2008 var ei rekkje forskarar som arbeider med tema knytt til energi, naturressursar og miljøøkonomi samla til workshop i Bergen. Målet var å skapa ein møteplass for forskarar innan desse felt, og samstundes å feira 60-årsdagen til professor Kurt Jörnsten ved Institutt for foretaksøkonomi.

Både ein del av arbeida som vart presenterte på workshopen og ei rekkje andre bidrag er no med i boka «Energy, Natural Resources and Environmental

Economics,» som kom ut i serien Energy Systems på Springer-Verlag tidlegare i haust.

Boka er redigert av førsteamanuensis Endre Bjørndal frå Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, professorane Mette Bjørndal og Mikael Rönnqvist frå Institutt for foretaksøkonomi og professor Panos Pardalos frå University of Florida. Dei i alt 29 artiklane i boka spenner over eit breitt spekter, frå styring av olje- og gassressursar og -inntekter, via prisar og risikostyring i elektrisitetsmarkadar til meir generelle problemstillingar knytt til naturressursar.

– Vi ønskte å laga ei bok som kunne brukast på ulike vis og boka inneheld mykje forskjellig. Ein del av artiklane er relativt tungt akademiske, men storparten av artiklane bør både masterstudentar på ENE-studiet og folk frå industrien kunne lesa og ha nytte av, seier Endre Bjørndal.

– Vi hadde vel i utgangspunktet sett for oss at boka skulle vera klar alt då ENE-profilen starta opp hausten 2008, men det tek lang tid å laga bok, legg han til. Bidragsytarane kjem frå ei rekkje norske og internasjonale utdanningsinstitusjonar og verksemdar, og NHH og SNF er svært godt representert på lista over forfattarar.

Dei som har bidrege, anten åleine eller i samarbeid med andre er Knut K. Aase (FOR), Jonas Andersson (FOR), Jens Bengtsson (RRR), Petter Bjærksund (FOR), Endre Bjørndal (RRR), Mette Bjørndal (FOR), Trond Døskeland (RRR), Anna Mette Fuglseth (SOL), Ole Gjøberg (Prof. II, FOR), Arent Greve (SOL), Kjell Grønhaug (SOL), Kurt Jörnsten (FOR), Jostein Lillestøl (FOR), Lars Mathiesen (SAM), Sigrid-Lise Nonås (FOR), Petter Osmundsen (Prof. II, FOR), Mikael Rönnqvist (FOR), Linda Rud (FOR), Leif K. Sandal (FOR), Stein I. Steinshamn (SNF) og Gunnar Stensland (FOR).

Energy, Natural Resources and Environmental Economics. E. Bjørndal, M. Bjørndal, M. Rönnqvist, P. Pardalos (Red.) Springer-Verlag 2010

– Et økende problem

– Etter hvert som flere og flere tjenester blir satt ut på anbud, vil denne typen utfordringer øke. Da blir det veldig viktig for offentlige virksomheter at de stikker kortene sine riktig i forhold til regnskapstall og prising internt. Når du blander offentlig virksomhet med anbud, blir det veldig vanskelig å regne på det.

Professor Frode Steen til BT

Machokultur i Shell

Shell gir de ansatte karakterer, som teller for lønn og bonus, skriver E24, – En ulempe med dette er at det fort kan koke ned til at trynefaktoren blir avgjørende. Særlig når kriteriene for evaluering er så generelle. Jeg

vil si at det må være fryktelig vanskelig for en leder å gjøre disse vurderingene med så diffuse kategorier, sier han, og understreker at han ikke kjenner detaljene i Shells måte å gjøre dette på.

Professor Odd Nordhaug til E24

Gratulerer med flaksen!

– Det er gambling å gå inn og ut av aksjer på den måten. De har hatt flaks, det er ikke dyktighet, sier professor i finans ved Norges Handelshøyskole, Thore Johnsen, når han hører om den aktive forvaltningen av Fjell kommunes kraftfond.

Thore Johnsen til BT

Enorme bonuser

Oljefond-sjef Yngve Slyngstad forsvarer bonuser i hundremillionersklassen. – Spørsmålet er om honorarstrukturen med et fast bunnbeløp og variabelt prestasjonsavhengig honorar kan oppfordre til å ta for mye risiko. Det er vanskelig å svare klart på.

Professor Thore Johnsen til E24

Storløyving til mikrofinansforskning

NHH-professorane Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn er tildelt 9,7 millionar kroner i støtte frå Norges Forskningsråd til eit forskingsprosjekt om mikrofinans.

Tekst: Hallvard Lyssand

Med nærare 10 millionar kroner kan forskarane no vidareføra forskning knytt til økonomiopplæring av mikrofinansklientar i Tanzania.

Tanzania

I 2007 etablerte Kjetil Bjorvatn og Bertil Tungodden eit forskingsprosjekt for å undersøkje effekten av grunnleggjande økonomiopplæring for mikrofinansklientar knytt til organisasjonen PRIDE i Tanzania.

– I åra sidan er det utført omfattande forskingsarbeid. Vi er i ferd med å avslutta rapporteringa frå første del av prosjektet no, og ein artikkel om hovedfunna er på veg til eit internasjonalt tidsskrift, fortel Kjetil Bjorvatn.

Samstundes kom meldinga om at

prosjektet har fått 9,7 millionar kroner fordelt over fire år frå Forskningsrådet. Pengane kjem frå potten Fri prosjektstøtte for samfunnsvitenskap (Frisam).

Konkurransen om desse midlane er hard. Totalt kom det inn 75 søknader om støtte, og søknaden frå NHH-forskarane og samarbeidspartnarane deira ved SNF og CMI var ein av berre seks som kom gjennom nålauga og fekk midlar.

Kjønnskilje

– Tildelinga er svært gledeleg og gjer mellom anna at vi kan vidareføra mikrofinansprosjektet vi har sett i gang, og tenkja stort og langsiktig, seier Bjorvatn.

Eit sentralt utgangspunkt for prosjektet

i Tanzania var om grunnleggjande opplæring i økonomi ville ha noko å seia for suksessen til mikrofinansklientar.

Forskarane utvikla eit kurs som vart tilbydd til eit utval gründerar med mikrofinansiering gjennom organisasjonen PRIDE.

– Vi finn at opplæring har stor effekt på entreprenørar mellom anna målt i høve profitt, omsetnad og om dei etablerer fleire verksemder. Men effekten gjeld berre for menn. Det er berre menn som implementerer kunnskapen i praksis, fortel Bjorvatn.

– Spørsmålet som reiser seg er sjølvsgatt kvifor det er slik, og med dei nye midlane frå forskingsrådet kan vi arbeida vidare med både dette og andre spørsmål, legg han til.



Professorene Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn, Institutt for samfunnsøkonomi, etablerte i 2007 eit forskingsprosjekt for å undersøkje effekten av grunnleggjande økonomiopplæring for mikrofinansklientar i Tanzania.



Disputas: Strategisk økonomistyring

Ken Blindheim disputerte for doktorgraden ved Norges Handelshøyskole tirsdag 30. november med avhandlingen «*Perspectives on Strategic Management Accounting*».



Strategisk økonomistyring er et velkjent og mye brukt begrep innenfor regnskapsfagene. Men begrepets regnskapsmessige betydning er svært uklart. En ny doktoravhandling fra NHH klargjør begrepet.

Avhandlingen tar utgangspunkt i begrepet *strategic management accounting* som på norsk gjerne oversettes til strategisk økonomistyring. I regnskapslitteraturen, hvor begrepet hadde sitt utspring, har dets innhold og regnskapsmessige betydning blitt betegnet som særdeles uklart.

Studien viser at seks økonomiske styringsverktøy omfavner det som i dag utgjør kjernen i begrepet strategisk økonomistyring. Disse verktøyene beskrives og analyseres fra flere vinkler. Blindheim legger spesielt vekt på å tydeliggjøre hvordan disse verktøyene kan benyttes i styringen av virksomheter. Studien viser også hvorvidt disse styringsverktøyene skiller seg ut fra ikke-strategiske styringsverktøy, såkalte tradisjonelle styringsverktøy, samt hvilket teoretisk fundament disse verktøyene er bygget på.

Avhandlingen viser også hvordan to suksessrike, nordeuropeiske virksomheter har tilpasset sine styringsverktøy til den generiske strategien de har valgt å følge. Mange av elementene som fremkommer fra denne studien viser nye aspekter ved kjente styringsverktøy som tidligere ikke er omtalt i regnskapslitteraturen.

Ken Blindheim er i dag leder i rådgivningsenheten til PricewaterhouseCoopers. Tidligere har han jobbet blant annet som konsulent i Accenture og som baker i Kulseth Bakeri. Han er utdannet sivilingeniør fra Institutt for industriell økonomi, UiA.

Veiledningskomité:
Professor Trond Bjørnenak, NHH
(hovedveileder)
Professor Christian Ax,
Handelshøgskolen i Göteborg

Disputas: Styring av tjenesteinnovasjon

Tor Helge Aas disputerte for doktorgraden ved NHH tirsdag 21. desember 2010 med avhandlingen *Toward a Management Control System for Service Innovation Activities*.



I denne avhandlingen har Tor Helge Aas utviklet et verktøy for verdsetting av tjenesteinnovasjonsideer.

Nesten all vekst i sysselsetting siden 1995 i Europa har skjedd i tjenestenæringer og tjenesteaktiviteter.

Mer enn 70 prosent av de yrkesaktive i de fleste vestlige land, inkludert Norge, arbeider nå i tjenestenæringene. I tillegg er evnen til å tilby tjenesteytelse stadig viktigere for de fleste vareproduserende bedrifters konkurransevne. EU er imidlertid bekymret over at produktivitetsveksten i USA er høyere enn i EU og at forskjellen primært skyldes manglende produktivitetsvekst i tjenester. Innovasjon kan ta oss ut av uføret, men da trengs kunnskap om hvordan bedrifter kan styre tjenesteinnovasjonsaktiviteter.

Gjennom å utvikle et verktøy for verdsetting av tjenesteinnovasjonsideer har Tor Helge Aas i sitt doktorgradsarbeid hatt som mål å bidra til å øke kunnskapen om hvordan tjenesteinnovasjon kan styres.

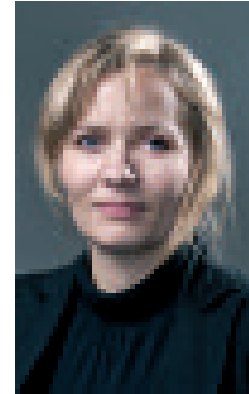
Avhandlingen til Tor Helge Aas består av totalt seks studier. De fire første studiene bygger opp en teoretisk plattform om tjenesteinnovasjonseffekter. Studien viser at tjenesteinnovasjon kan ha svært mange ulike effekter, inkludert finansielle effekter. Problemet, sett fra et styringsperspektiv, er imidlertid at de finansielle effektene ofte oppnås etter relativt lang tid som et resultat av andre mer kvalitative effekter som for eksempel tilfredshet, omdømme eller læring.

I de to siste studiene bruker Aas denne teoretiske plattformen som utgangspunkt for å utvikle og teste ut et verktøy for å verdsette tjenesteinnovasjonsideer. Utviklingsarbeidet ble gjennomført i nært samarbeid med flere medlemsbedrifter i NHO Grafisk.

Tor Helge Aas (f. 1974) er utdannet master i teknologi ved Universitetet i Agder (2003). Han har vært ansatt som stipendiat ved Universitetet i Agder fra 2007 til 2010, og i samme periode vært doktorgradsstudent ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole.

Disputas: Økonomisk politikk i mellomkrigstiden

Monica Mjøs Værholm disputerte for doktorgraden ved Norges Handelshøyskole mandag 22. november med avhandlingen «*Essays on Norwegian economic and trade policy 1912-1939: The consequence of war and crisis on state and policy*».



Monica Mjøs Værholms doktoravhandling i økonomisk historie tar for seg flere aspekter ved den økonomiske politikken i en turbulent periode, som inkluderer en verdenskrig og to av de store økonomiske krisene i det 20. århundre.

Avhandlingen gir ny innsikt i hvordan disintegrasjon og pengepolitikk under første verdenskrig var med å legge foringer for de økonomiske problemene i årene som kom. Erfaringene fra krigsøkonomien bidro også til å forme den moderne staten.

Et økt toleransenivå for skatter ble utnyttet til å finansiere noen av de sosiale reformene som ble implementert i mellomkrigstiden, reformer som senere ble viktige brikker i velferdsstaten. Jordbrukssektoren var fremdeles en av de viktigste sektorene i norsk økonomi i mellomkrigstiden, men en sektor som stod overfor store strukturelle problemer.

Værholm diskuterer fremveksten av reguleringer og et beskyttelsessystem som har utgjort grunnlaget for støtten som har vært gitt til denne sektoren fra mellomkrigstiden og frem til i dag. Dette beskyttelsessystemet ble utvidet i mellomkrigstiden, men ble introdusert før krigen, og erfaringene fra krigsreguleringene hadde en klar påvirkning på reguleringene som ble innført i senere perioder.

Monica Mjøs Værholm (f.1979) er oppvokst på Vestnes, og er cand. oecon fra Norges Handelshøyskole. Hun ble i 2004 ansatt som stipendiat ved institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Værholm er bosatt i Oslo og arbeider som forsker ved Forsvarets forskningsinstitutt.

Hovedveileder: Stig Tenold



Disputas: Større økonomisk frihet i Hong Kong

Na Zhou disputerte for doktorgraden ved NHH
tirsdag 19. oktober med avhandlingen
«*Development of public sector and accounting issues in Hong Kong since the 1970s*».



ONa Zhous avhandling består av tre arbeider innenfor fagfeltet offentlig regnskap.

Regnskap regnes for å være det viktigste enkeltlementet i reformer av offentlig sektor. På 80-tallet var det en tendens til å ta i bruk

regnskapsprinsipper fra privat sektor, såkalt forretningsregnskap, i offentlig forvaltning.

Avhandlingen ser på økonomiske reformer fra 1970 til i dag og plasserer det i rammeverket New Public Financial Management. Zhou viser at reformene i Hong Kong endret karakter fra å være rene økonomiske virkemidler til å bli politiske verktøy for den valgte ledelsen. Før 1997 var reformene i stor grad styrt fra Storbritannia. Etter 1997 ble interne politiske forhold i Hong Kong viktigere, og økonomiske reformer ble mer politisk motivert.

Hong Kong tok delvis i bruk forretningsregnskap fra tidlig på 90-tallet, men innføringen ble mindre viktig etter 1997. I dag er Hong Kong et av få land som benytter to former for regnskap parallelt, både forretningsregnskap og tradisjonelle offentlige regnskap.

Reformer i offentlig sektor i Hong Kong har tidligere bare blitt studert fra et statsvitenskapelig perspektiv med fokus på

politiske og administrative aspekter. Det er aldri gjennomført noen engelskspråklig analyse av offentlige regnskap i Hong Kong. Avhandlingen gir en funksjonell analyse av Hong Kongs offentlige regnskapssystemer og diskuterer potensielle problemer med disse.

Na Zhou er født i Beijing, Kina i 1979. Hun har bachelorgrad fra Renmin University of China og Master of Science (MSc) i økonomi og administrasjon fra NHH. Hun var fra 2006 til 2010 ansatt som stipendiat ved NHH. Zhou jobber nå som prosjektøkonom ved Matematisk institutt, UIB.

Hovedveileder: Professor Norvald Monsen, NHH

Disputas: Nordmenns vurdering av risiko

Karl Ove Aarbu disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 18. november 2010 med avhandlingen «*Empirical essays on risk taking and insurance*».



Aarbuds doktorgradsarbeid i forsikringsøkonomi måler risikotoleranse blant nordmenn. Studien viser at nordmenn generelt er lite risikovillige, men at det er stor variasjon mellom ulike grupper i befolkningen.

Avhandlingen måler grad av risikotoleranse blant et bredt utvalg av den norske befolkningen og drøfter i hvilken grad risikotoleranse påvirker etterspørselen etter forsikring. Studien viser at risikotoleranse blant nordmenn er uavhengig av inntekt og bosted. Det er betydelige forskjeller i

risikotoleranse mellom ulike grupper i befolkningen. Kvinner er mindre risikovillige enn menn, og viljen til å ta risiko blir mindre etter hvert som vi bli eldre.

Graden av tilfredshet med livet påvirker også risikoviljen. Personer som er svært tilfreds eller svært utilfreds med sin livssituasjon er mer risikovillige enn personer som er gjennomsnittlig tilfredse.

Grad av risikotoleranse har betydning for valgene vi tar i livet, enten det gjelder karriere, livsstil, sparing eller utdanning. Sannsynligheten for at man begynner å røyke, ønsker å jobbe i privat sektor, vil bli toppleder eller jobbe i et lite firma, er høyere for mer risikotolerante grupper i befolkningen.

I hvilken grad eksisterer det informasjonsskjevhet mellom forsikringskunder og forsikringsselskaper? Dette er en sentral problemstilling innenfor økonomifaget. En kan måle informasjonsskjevhet ved å se på korrelasjonen mellom skadefrekvenser/skadeomfang og valg av egenandeler. Denne teorien testes på et stort datasett av husforsikringskontrakter og studien dokumenterer en svak, men tydelig informasjonsskjevhet. Kunden kjenner sin risiko bedre enn forsikringsgiver.

Avhandlingen inkluderer en studie av markedet for helseforsikringer. Resultatene viser at ventelister på sykehusbehandling gir økt etterspørsel etter helseforsikringer fra privatpersoner, men synes ikke å påvirke bedrifters kjøp av helseforsikringer. Studien viser videre at røykere og selvstendig næringsdrivende har en sterk preferanse for privat helseforsikring.

Karl Ove Aarbu (f. 1965) er utdannet cand polit ved Universitetet i Oslo (1992). Han har vært ansatt som stipendiat ved NHH fra 2006 til 2010.

Veileder: Professor Fred Schroyen, NHH



Foto: Eivind Semmeset

Svæveru' 60 år

I forbindelse med jubileet arrangerte Svæveru' «Sirkus Hansa» for studentene på NHH. Aulaen var fylt opp av sirkusboder med lykkeshjul, minigolf, mekanisk økse og bingo med Lisbeth fra realityprogrammet «Chartefeber». Fredag var det jubileumsrevy på skolen for studenter og tidligere medlemmer av koret.



Lørdag var det «turku-seremoni». Her er SØ®, Mattias Røstad Jørum, hengende ut av helikopteret under seremonien med de tidligere medlemmene av Svæveru'.



Nye publikasjoner fra NHH

Competition or cooperation?: a required shift in the metaphysics of economics. I The Collaborative Enterprise - Creating Values for a Sustainable World.
Ove Jakobsen og Knut J. Ims

Ethical decision making in organizations : the role of leadership stress. Publisert i Journal of Business Ethics.
Svein Tvedt Johansen

Iverksetting av strategi gjennom ledelse og styring. I Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo (red.): Ledelse og Styring.
Tore Hillestad

A mediation analysis of achievement motives, goals, learning strategies and academic achievement. I British Journal of Educational Psychology.
Åge Diseth og Therese Kobbeltvedt

Is Mobility of Technical Personnel a Source of R&D Spillovers? I The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship.
Jarle Møen

A simple model of deferred callability in defaultable debt. I European Journal of Operational Research.
Aksel Mjøs og Svein-Arne Persson

Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. I Organization science (Providence, R.I.).
Nicolai J. Foss, Henk W. Volberda, Marjorie A. Lyles.

Do the waiting-time guarantees in the Scandinavian countries empower patients? I International Journal of Public Sector Management.
Katarina Östergren, Ulrika Winblad, Karsten Vrangbæk

Determinants to the use of business process modeling. I Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
Tom Roar Eikebrokk, Jon Iden, Dag H. Olsen, Andreas L. Opdahl

Optimal labor income taxation under maximin: an upper bound. I Economics Bulletin.
Laurence M. Jacques

Re-examining Norwegian monetary policy in the 1930s. Publ. I Managing crises 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. I European Economic Review.
Søren Bo Nielsen, Pascalis Raimondos-Møller, Guttorm Schjelderup.

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 Jörnsten, Mikael Rönqvist

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 Klovland, Gunnar Bårdsen, Jurgen 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



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:

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Flora
Rune Mjørlund

Norsk-russisk samarbeidsselskap. Betydningen av nasjonale ramnevilkår for organisering og ledelse av et internasjonalt joint venture
Trygve Wiese-Haugland

An exploration of Global Leadership Development Programmes of Norwegian MNCs
Yifei Han og Henriette Linstad

Betydningen av fiskeri- og havbruksnæringen i området Lofoten og Barentshavet
Ivar Gaasland, Stein Ivar Steinshamn 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 Sørnum 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
Ingvild 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
Frode Skjeret, Stein Ivar Steinshamn, Rune Mjørlund 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
Ingvild Jørnli

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

The 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 Bjørndalen og Frode Skjeret

«A journey Beyond Budgeting» – påvirker det mellomlederens adferd og beslutninger? En casestudie i StatoilHydro
Mette Myrmell

Hvordan skape dynamisk styring? En casestudie av et stort internasjonalt oljeselskap
Gunn Therese Ueland Fossdal og Kirsti Kvie Gardum

Performance measurement and incentives. A study on performance management in a changing environment
Nina Birgithe Haraldsen

Arbeidsnotater:

The economics of social networks: The winner takes it all?
Kenneth Fjell, Øystein Foros og Frode Steen

WiMP. Styring av verdinettverk og digitale forretningsmodeller – en casestudie
Stine Grønnerud Huseklepp og Ole-Jon Norgård Lund

Merger simulations with observed diversion ratios
Lars Mathiesen, Øyvind Anti Nilsen og Lars Sjørgard

Capacity and compliance in quota regulated industries
Itzar Lazkano og Linda Nøstbakken

Multinasjonale selskapers skattemessige tilpasning av kapitalstruktur. En empirisk studie av norsk og britisk kontinentalsokkel
Bjørn Kristian Nielsen og Øyvind Våge Nilsen

Evaluation of the Norwegian R&D tax credit scheme
Ådne Cappelen, Erik Fjærli, Frank Foyn, Torbjørn Hægeland, Jarle Møen, Arvid Raknerud og Marina Rybalka

R&D investment responses to R&D subsidies: A theoretical analysis and a microeconomic study
Tor Jakob Klette og Jarle Møen

Optimal merverdibeskatning av mediemarkeder: En tidsdig analyse
Ørjan Robstad og Øyvind Hagen

Empirisk undersøkelse av konkurransen i dagligvaremarkedet. Anvendelse av diversjonsrater for fusjonsvurdering
Nina Halleraker og Grethe Wiig

Management of joint resources: Regulations, risk and behavior
Ole Jakob Bergfjord

Enforcement and uncertainty in the management of joint fisheries
Ole Jakob Bergfjord

Revisjonsplikten for norskregistrerte utenlandske foretak – en empirisk studie av små foretak
Hanne Frøyshov og Hanne Sælemyr Johansen

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 Steinshamn

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

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

**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

Henning Lampe-Olsen
henning.lampe.olsen@aff.no
Mobil: 91 31 76 16

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

Administrerende 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 Kjersti Danilova
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: Molvik Grafisk AS
Redaksjonen ble avsluttet 8. desember
Grafisk design/sats: Reine Linjer

Sparket seg til verdensrekord

Det hører med til sjeldenhetene at studentene ved Norges høyeste setter verdensrekord, i hvert fall i tiårene før UKEN begynte med sine semiårlige og mer eller mindre vellykkede rekordforsøk i 1980.

13 bolde menn, som studentavisen K7 selv uttrykte det, la i juni 1967 ut på et ellevilt stykke studentmoro som tok dem 2600 kilometer fra Stavanger til Oslo via Sverige – på sparkesykkel. Antrukket i tidsriktige treningsdresser og, naturlig nok, bowlerhatter som forble på hodet turen gjennom, sparket de tretten seg til verdensrekord.

«Det er vel ingen grunn til å legge skjul på at sommeren bragte skolen en verdensrekord og PR som vil gå inn i historien som en av de virkelig store

idrettsbegivenheter. Tiljublet av et hav av mennesker, med politieskorte og i pøsende regnvær, startet våre gutter fra Stavanger den 8. juni klokken 12:00. Turen startet med slike kraftspark at det spørsmålet som var mest aktuelt blant sportsjournalister var: Hvor lenge holder det?» rapporterte studentavisen i etterkant.

Og det holdt i bøtter og spann. Den gamle rekorden hadde en gjeng studenter fra Stockholm, da de syklet 1400 kilometer fra Stockholm til Brussel. Selv ikke en omdiskutert handsscoring av Portugals største fotballstjerne Eusebio la en demper på sparkegjengens parademarsj gjennom idretts-Norge. Vi lar K7s utsendte få rapportere videre:

«Tidsskjemaet var hardt, men da turen

nærmet seg Oslo, var det klart for enhver at ruteopplegget måtte forandres, og en ekstra sløyfe ble tillagt for at Hovedstaden ikke skulle bli tillagt et besøk i utide. Da guttene suste inn på Ullevål, i pausen i landskampen mellom Norge og Portugal, var reaksjonen spontan. Tap eller ikke tap, her var vi i ferd med å få en ny verdensrekord. 30 tusen tilskuere ble øyeblikkelig ville i blikket, og den gode gamle Ullevål-susen holdt seg like til gutta passerte Hamar. Flere «omveier» var nødvendige for å holde tidsskjemaet, og det ble klart at verdensrekorden ville bli lengre enn planlagt. Gjennom Sverige hadde «söta bror» forlenget resignert, og viste strålende sportsånd med å tiljuble gutta.»

Tekst: Knut André Karlstad



Elleve av de tretten «bolde menn» som satte verdensrekord i 1967. De tretten var (alfabetisk): Petter Brænde, Andreas Dalstø, Petter Jacob Drefvelin, Erik Aimar Engebretnen, Asbjørn Flatås, Jan Tore Holvik, Eivind Koch, Knut Nes, Arne Støretvedt, Atle Steinar Sundelin, Ola Walstad, Per-Erik Winther og Jan Øhlckers.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:

Norges Handelshøyskole:

www.nhh.no

Administrativt Forskningsfond:

www.aff.no

Samfunns- og næringslivsforskning

www.snf.no