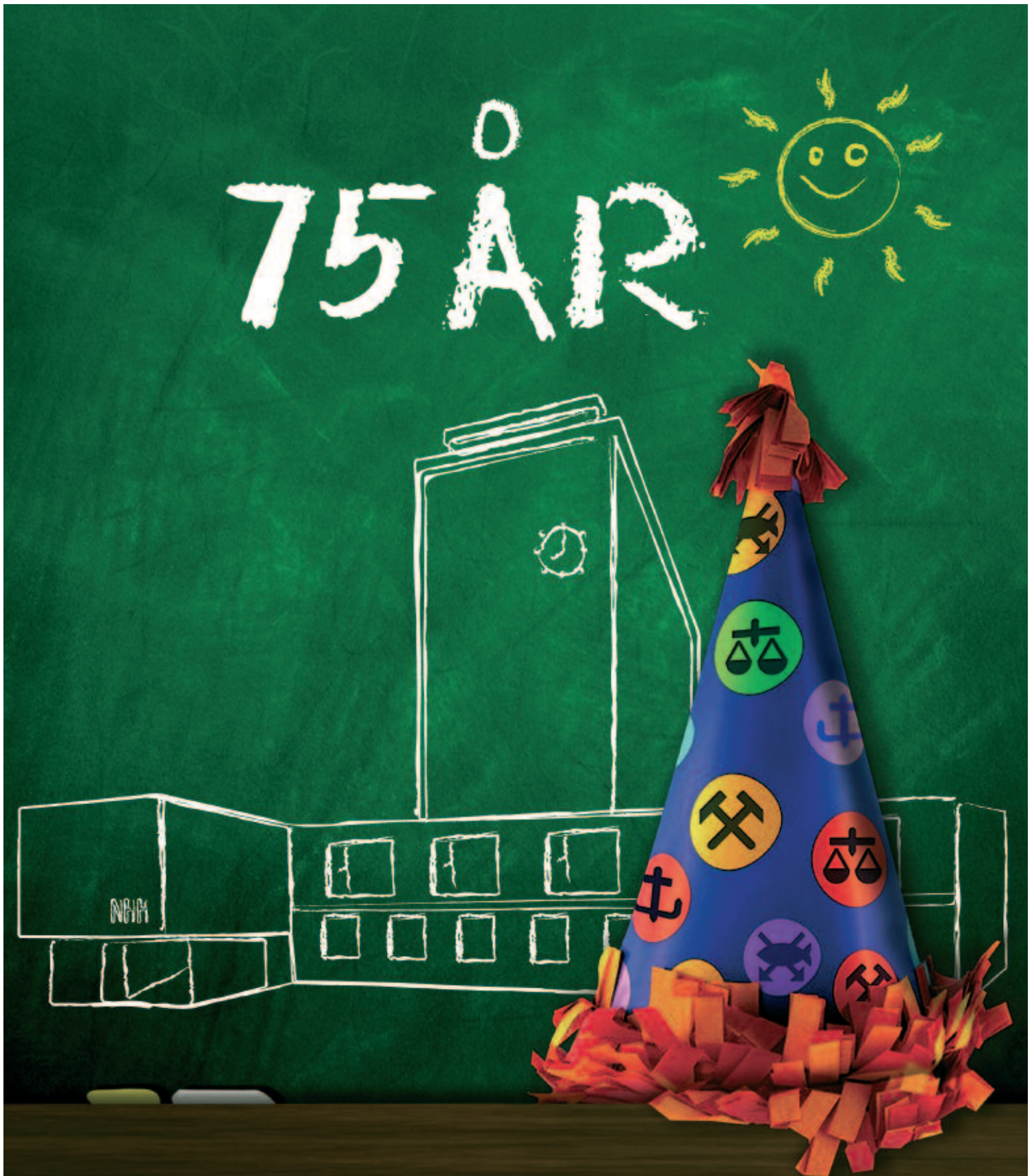




NHH Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 01-2011



Statoil-Hydro fusjonen 26 **11 kvinnelige professorer 32**



H.M. Kong Haakon VII
og Kronprinsesse
Märtha tas imot på
Fjøsanger, i anledning
åpningen av NHH.



4 NHH 1936 - 2011

7. september 1936: Norges Handelshøyskole ble høytidelig åpnet av H.M. Kong Haakon VII. Dagen var en begivenhet både nasjonalt og i Bergen. Det var grunn for å feire. Mer enn 20 år hadde gått siden initiativet var tatt, og det hadde ikke vært noen lett kamp.

16 En av Norges eldste NHH-ere

I år er det snart 70 år siden Karl-Johan Svanøe Endresen (f. 1917) ble immatrikulert ved NHH. Den tidligere revisoren er en av Norges eldste siviløkonomer. – Ja, det må jeg nok være, sier den opplagte NHH-eren.

Karl-Johan Svanøe Endresen.
Foto: Sigrid Folkestad



24 Entreprenører med liten formue gjør det best

Stor formue gjør entreprenører fete og fornøyde. I en ny studie av norske oppstartere finner forskere at profitten øker mest for entreprenører med minst formue. – Stor formue kan være mer til skade enn til hjelp, sier professor Jarle Møen.



Maren M. Moldestad (siv.øk. 2006) og tvillingsøsteren Lene har startet opp butikk med egendesignede produkter. De er ikke «fete og fornøyde», men driver hard økonomistyring.
Foto: Helge Skodvin

26 Fulgte Statoil/Hydro-fusjonen

– Dette har vært en veldig spennende og annerledes måte å drive forskning på, det å følge prosessene i reell tid, sier førsteamanuensis Inger Stensaker.

28 Enighet for en milliard

– Når man kommer fra en tysk bedrift med 160 års tradisjon for at lederne bestemmer, er det jo litt rart med slike prosesser, sier divisjonsdirektør i Siemens, Dag Otterstad. Han foreleste på AFFs møte der tema var ledergruppeutvikling.

30 Meyer på plass i Konkurransetilsynet



Norges første kvinnelige konkurransedirektør, professor Christine B. Meyer, blir tatt i mot av Knut Eggum Johansen. Foto: Helge Skodvin

32 Ikke lenger mannsbastion

Da Siri Pettersen Strandenes ble NHHs første kvinnelige professor i 2002, markerte det starten på en ny epoke. På ni år har NHH gått fra null til 11 kvinnelige professorer.



42 Business & bistand på Aker Brygge

Blant finans og fine handlesteder på Aker Brygge går Maria Tsujimoto Frengstad, ikke på shopping i de eksklusive butikkene, men på vei til Norfund. Her jobber hun med investeringsprosjekter i de fattigste av de fattigste landene i verden.



Foto: Siv Dolmen



NHH Bulletin

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

NHH er 75 år!

I løpet av Norges Handelshøyskoles 75-årige historie har mer enn 13 000 siviløkonomer blitt uteksaminert. En av Norges eldste siviløkonomer er Karl-Johan Svanøe Endresen (f. 1917). Han ble immatrikulert for 70 år siden.

I 1941 kom Endresen til Bergen, med 4 800 kroner i oppsparte midler. Sammen med 64 andre begynte han som student i en tid da okkupasjonsmyndighetene truet med å stenge dørene til NHH. De «påberopte seg mangel på brensel som grunn for å stenge høyskolen», sier Endresen. Ledelsen og studentene svarte med å dra til Aga i Hardanger for å hogge ved. I fire tøffe uker sto studentene i en bratt skogsteig for å sikre høyskolen brensel gjennom studieåret.

Mens studentene var i Aga, ga de ut to konkurrerende aviser; Sagbladet og The Tidens Teig. I et kompendium som studentene trykket opp ved studieslutt, er alle røverhistoriene og mange av opplevelsene fra tiden på Aga, med låveball og soveplass på gulvet i skolestua, skarpt berettet av de unge studentene.

I 1941 var det to jenter på kullet. I dag er cirka 40 prosent av studentene jenter, og NHH jobber fortsatt aktivt for å rekruttere flere. I jubileumsåret kan Norges Handelshøyskole glede seg over å ha elleve kvinnelige professorer i fagstabene. I denne utgaven av NHH Bulletin kan du lese om veien til professoratet, om karrieremessig taktikk, vurderinger av meritterende arbeid og pålagte plikter.

Da Siri Pettersen Strandenes ble høyskolens første kvinnelige professor i 2002, markerte det starten på en ny epoke med rekruttering og ansettelse av stadig nye, dyktige, kvinnelige *fagpersoner*. Det var neppe noen som hadde tenkt seg i 1936...!

Sigrd Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



NHH 75 år

7. september 1936:

Norges Handelshøyskole ble høytidelig åpnet av H.M. Kong Haakon VII. Dagen var en begivenhet både nasjonalt og i Bergen. Det var grunn for å feire. Mer enn 20 år hadde gått siden initiativet var tatt, og det hadde ikke vært noen lett kamp.



Studentene venter på de prominente gjestene som skal være med på åpningen av NHH i 1936.



NHH feirer sine første 75 år i år. Det er en vital institusjon med stolte tradisjoner som jubilerer. I dette nummeret av NHH Bulletin får dere et lite innblikk i høyskolens historie, men også flere smakebiter på hva dagens NHH-miljø har å bidra med.

Gjennom 75 år har NHH hatt en sentral posisjon i norsk høyere utdanning og forskning, og spilt en viktig rolle overfor næringsliv og forvaltning. Vi har blant annet utdannet mer enn 13.000 siviløkonomer, i tillegg til mange kandidater fra høyere revisorstudiet og andre videregående studier. Vi har tildelt omlag 275 doktorgrader og vi har bidratt med banebrytende forskning og vært en premissleverandør i samfunnsdebatten på våre fagområder.

Dette skal vi selvsagt fortsette med også i fremtiden. Vår visjon er at «NHH skal være en handelshøyskole av høy internasjonal klasse, og en drivkraft for

Kjære leser og venn av NHH

samfunns- og næringsutvikling». Det er en visjon vi forsøker å leve opp til hver dag, samtidig som den hele tiden gir oss noe å strekke oss etter, ikke minst i et jubileumsår. Jubileet blir markert på mange vis – alt fra lansering av en ny historiebok for NHH til festligheter for ansatte, studenter og alumni. Men mest av alt skal det faglige stå i fokus. Gjennom hele året vil en rekke faglige arrangementer finne sted, og alle disse skal bidra til at NHH setter sitt preg både på fagene og på samfunnet rundt oss.

I tillegg har vi, som omtalt tidligere i NHH Bulletin, lansert det tiårige satsingsprogrammet NHH 2021 som en viktig del av jubileumsmarkeringen. Målet er at NHH i løpet av de neste 10 årene skal bli en av de beste handelshøyskolene i Europa. Det skal vi bli gjennom målrettet satsing i samarbeid med næringsliv og myndigheter. Skal vi lykkes med disse ambisiøse planene, er vi avhengige av samspill med og støtte fra mange gode venner av NHH – ikke minst dere som leser NHH Bulletin.

I et historisk perspektiv er innholdet i dette nummeret av Bulletinen også spesielt. Det er mindre enn ti år siden NHH fikk sin første kvinnelige professor; nå har vi 11, i tillegg til

mange andre meget dyktige kvinnelige forskere. Det har vært og er et viktig mål å øke kvinneandelen i faglig stab, og dagens Bulletin viser at mye har skjedd. For en moderne institusjon som NHH er det viktig at denne positive utviklingen fortsetter.

Det er for øvrig ikke bare NHH som jubilerer i år. Vår meget aktive og gode studentforening, NHHS, feirer også 75-årsjubileum. Studentforeningen har sitt eget jubileumsprogram, og jeg ser ikke bort fra at mange av NHH Bulletins lesere også vil få høre mer om disse arrangementene. I fellesskap vil NHH og NHHS sørge for at alle med tilknytning til Høyskolen får mulighet til å ta del i våre jubileumsmarkeringer i Bergen eller Oslo.

Gjennom våre jubileumsaktiviteter og nye satsinger vil vi synliggjøre hva NHH står for og gjøre Høyskolen enda mer relevant og spennende. Jeg ønsker dere god lesning av dette jubileumsnummeret av NHH Bulletin, og håper å møte mange av dere på ulike NHH-arrangementer både i jubileumssammenheng og i årene som kommer.

Jan I. Haaland
Rektor

75 år siden åpningen av NHH

*7. september 1936 ble Norges Handelshøyskole høytidelig åpnet av H.M. Kong Haakon VII. Dagen var en **begivenhet** både nasjonalt og i Bergen.*

Tekst: Bjørn Basberg, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi

En stor folkemengde var møtt frem på Muséplass for å se Kongen, ledsaget av handelsministeren, Bergens ordfører, flere stortingsmenn, rektor ved Universitet i Oslo og ikke minst Kristofer Lehmkuhl. Først var det åpningsseremoni og immatrikulering i skolens nye bygning. Senere var Bergen kommune vert for en lunsj på Fløirestauranten, og dagen ble avsluttet med stor festmiddag i Handelens og Sjøfartens Hus.

Det var grunn for å feire. Mer enn 20 år hadde gått siden initiativet var tatt, og det hadde ikke vært noen lett kamp.

Tanks og handelsgymnasium

Internasjonalt knyttes fremveksten av de første handelshøyskoler til 1890-tallet. I Skandinavia fikk Stockholm og Helsinki slike skoler i 1909, København i 1917. Det var naturlig at planer også ble lagt i Norge. Lenge hadde det eksistert ulike former for utdanning inne handel, bokføring o.l. I 1875 ble Kristiania Handelsgymnasium etablert og kom til å bli landets høyeste undervisningsinstitusjon på området.



H.M. Kong Haakon VII og Kronprinsesse Märtha tas imot på Fjøsanger, i anledning åpningen av NHH.

Bergen fikk en tilsvarende utdanning ved Tanks skole i 1899 og ved det

nyetablerte Bergen Handelsgymnasium i 1904. Det ble i miljøene rundt disse

H.M. Kong Haakon VII
og statsråd Kristofer
Lehmkuhl, på NHHs
åpningsdag 7.
september 1936.

skolene at de første planer om en høyere utdanning ble lagt.

En viktig milepæl var en komité nedsatt i 1909 i regi av Den norske Handelsstands Fellesforening i Kristiania for å utrede spørsmålet om oppretting av en handelshøyskole i Norge. Den avgav sin innstilling i 1914. Komiteen holdt seg først og fremst til den faglige oppbygging av en høyere handelsutdanning. Den valgte bevisst ikke å diskutere lokalisering, men ville la Stortinget ta seg av den saken, vel vitende om at det ville bli et vanskelig spørsmål. Både Kristiania, Bergen og Trondheim var nemlig aktuelle kandidater.

Bergenssuksess

I Bergen lot man ikke muligheten til å påvirke stedsvalget gå fra seg. Alt før Bergen Handelsgymnasium var formelt etablert, hadde handelshøyskoletanken vært fremme. Som et konkret fremstøt etter komitéinnstillingen fra 1914 ble det høsten 1915 tatt initiativet til etablering av Foreningen til opprettelse av Norges Handelshøiskole i Bergen.

Formann i arbeidsutvalget - og fra stiftelsen den 24. januar 1916 - var statsråd Kr. Lehmkuhl, senere gjerne omtalt som høyskolens far. Men av flere ildsjeler bør også kjøpmann Johan R. Rogge nevnes. Han hadde sammen med Lehmkuhl deltatt aktivt i arbeidet med etableringen av Bergen Handelsgymnasium og også vært med i den nasjonale komiteen. Det bergenske initiativ ble en suksess. Allerede før stiftelsen av Foreningen var en lang rekke av støttespillere mobilisert, ikke bare fra Bergen. Det ble samlet inn penger, med bidrag blant annet fra kongeparet. Enkelte mente at lokaliseringsspørsmålet var avgjort lenge før Stortinget fikk saken.

Dette holdt stikk. Stortinget vedtok i alle fall 1. juni 1917 opprettelse av





Undervisning på 1950-tallet.

Norges Handelshøyskole - plassert i Bergen.

Arkitektkonkurranse 1919

Initiativtagerne handlet nå raskt. Stortinget forutsatte at kommunen skulle stille tomt til rådighet. Denne var på plass i 1918 etter at skipsreder Haakon J. Wallem som gave hadde stilt til disposisjon et større areal i Breiviken. Den første

arkitektkonkurransen ble utlyst i 1919. Det skulle imidlertid gå mange år før høyskolen kunne åpnes.

Den viktigste årsaken var at Stortinget ikke maktet å følge opp med tilstrekkelige bevilgninger. Selve vedtaket ble fattet i siste del av verdenskrigen. Så kom etterkrigsdepresjonen fulgt av en årrekke med vansker i nasjonens

økonomi.

Det samme var forøvrig også tilfellet i den kommunale økonomi som blant annet gjorde at fremføringen av ny vei til tomten, som på denne tiden var langt fra sentrum, stadig ble forsinket. Planleggingen av et studium gikk imidlertid sin gang. For å komme videre kjøpte Foreningen i 1933 en villaeiendom på Muséplass, tvers



Ingvar Wedervang
Rektor 1936 - 1956



Eilif W. Paulson
Rektor 1956 - 1957



Rolf Waaler
Rektor 1958 - 1963



Dag Coward
Rektor 1964 - 1972



28. oktober 1963 kunne Norges Handelshøyskole omsider åpne egne lokaler i Breiviken. Kong Olav V og Kronprins Harald deltok på den offisielle åpningen sammen med en rekke prominente gjester. Rektor Rolf Waaler tar imot de kongelige.

overfor Bergen Museum. Det var altså her Norges Handelshøyskole endelig kunne åpnes 7. september 1936.

60 studenter ble opptatt. De kom fra hele landet og var plukket ut blant 236 søkere. Det var flere enn forventet. Studiet var av to års varighet og ville føre frem til en såkalt Handelsdiplomeksamen.

Fagene bestod av bedriftsøkonomi og

samfunnsøkonomi som obligatoriske fag. I tillegg kunne studentene velge mellom flere valgfrie fag; tre språkfag, rettslære, økonomisk geografi og historie. Åtte lærere var på plass - én i hvert fag.

Hadde ingen rektor

En påfallende mangel ved den nyetablerte skolen, var at den ikke hadde noen rektor. Rådet, som han

etter hvert skulle lede, var imidlertid på plass.

Dette var ledet av Kr. Lehmkuhl som representant for Foreningen. Det er forøvrig interessant å merke seg den øvrige sammensetningen som viser hvordan Norges Handelshøyskole fra første dag hadde både en nasjonal og lokal forankring. Departementet var representert, likeledes Universitetet i



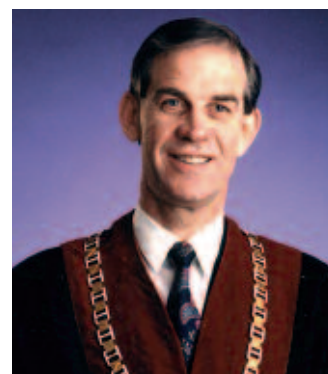
Olav Harald Jensen
Rektor 1973 - 1978



Gerhard Stoltz
Rektor 1979 - 1984



Arne Kinserdal
Rektor 1985 - 1990



Leif Methlie
Rektor 1990 - 1995



1965: Joachim Lehmkuhl avduker statuen av sin far, Kristofer Lehmkuhl. På bildet ser vi også rektor, professor Dag Coward, samt studenter ved høyskolen. Statuen er laget av Ørnulf Bast.

Oslo - landets eneste universitet.

Den lokale forankring var sikret gjennom to representanter for Foreningen og en representant for Bergen Museum, som på dette tidspunkt var byens fremste akademiske institusjon. I løpet av skolens første virkeår var naturlig nok spørsmålet om rektor av største betydning, og løsningen ble at vervet gikk til professor

Ingvar Wedervang. Han var Universitetets representant i rådet og fikk permisjon fra sin stilling som professor i sosialøkonomi ved Universitetet i Oslo. Han tiltrådte ved studieårets begynnelse i 1937. Avbrutt av tre krigsår var han høyskolens rektor helt frem til 1956 og kom følgelig til å utøve stor innflytelse i disse grunnleggende årene i skolens historie. Tomten i Breiviken var ikke glemt.

Byggesaken stod kontinuerlig på dagsordenen fra skolens første virkeår. Det kom til å bli mange frustrerende år med manglende gjennomslag for de nødvendige statlige bevilgninger. Først på slutten av 1950-tallet kunne den konkrete planleggingen av et bygg starte, og det stod endelig ferdig til innvielse i september 1963. Igjen var det kongelig åpning, denne gang av Olav V. Men mye var endret siden



Carl Julius Norstrøm
Rektor 1995 - 1998



Victor D. Norman
Rektor 1999 - 2001



Per Ivar Gjærum
Rektor 2001 - 2005



Jan I. Haaland
Rektor 2005



Finn E. Kydland, professor II ved Norges Handelshøyskole, mottok nobelprisen i økonomi sammen med Edward C. Prescott 10. desember 2004.

kunne kandidatene titulere seg siviløkonom - navnet som kom til å bli NHHs varemerke.

Med SNF og AFF

Når en ser tilbake på de årene som er gått siden etableringen i 1936, trer flere store endringer frem. Høyskolen er blitt vesentlig større i antall studenter og ansatte. Antall fag er selvsagt sterkt utvidet, selv om en fortsatt kan ane strukturen helt tilbake fra starten. Forskningen har en mer sentral plass, og den internasjonale forankring er styrket. Aktiviteter knyttet til etter- og videreutdanning, eksternt finansiert forskning (SNF) og

lederopplæringsprogrammer (AFF) gjør også at det samlede NHH miljøet favner langt videre enn i starten.

Hovedstudiets lengde er ytterligere utvidet til dagens femårige opplegg med bachelor- og master-studium på lik linje med øvrig universitets- og høyskoleutdanning. Siviløkonomen er i ferd med å bli historie. Det norske utdanningslandskapet har i det hele forandret seg. I mange år var høyskolen alene om å tilby en høyere økonomisk administrativ utdanning. På 1960-tallet kom distriktshøyskolene. Flere institusjoner fikk etter hvert anledning til å utdanne siviløkonomer.

Bedriftsøkonomisk Institutt - Handelshøyskolen BI - vokste seg til en jevnbyrdig institusjon med base i Oslo. Også det internasjonale landskap har forandret seg. Studentene synes ikke lenger å ha noen barrierer mot å reise verden rundt for å studere.

NHH var fra starten en eliteinstitusjon med få og dyktige studenter. Mange har bekledd ledende stillinger i nærings- og samfunnsliv i flere generasjoner. Høyskolen tar i dag årlig opp over 400 nye studenter, og omgivelsene har altså dramatisk endret seg. Allikevel har NHH bevart mye av sitt særpreg. Som selvstendig og autonom institusjon er høyskolen fortsatt liten. Den er begunstiget med gode studenter som etterspørres i arbeidslivet. Høyskolen tiltrekker seg dyktige forskere og lærere.

starten. Det ble denne høsten tatt opp dobbelt så mange studenter (126) til studiet som fra 1946 var utvidet til tre år. Tittelen var også endret. Fra 1953



Sangria sprer glede i 1996.



Glimt fra revyen i 2008.



– Vital og oppegående

– Hvis du spør meg, så er det mer liv i NHH enn på lenge. Jeg synes måten en griper fatt i jubileet, med å se framover og utvikle nye programmer i samarbeid med næringslivet, er veldig positivt, sier Per Heum. – Jeg er helt enig, og jeg ser på NHH som en høyst vital og oppegående 75-åring, sier Mai Vik.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset Illustrasjon: Willy Skramstad

Per A. Heum og Mai Vik, administrerende direktør i henholdsvis SNF og AFF, skryter av forskningsmiljøet ved NHH, og de mener høyskolen har blitt flinkere til å åpne seg opp mot omverdenen.

– Du vet at da NHH feiret sitt 50-årsjubileum, så overrakte BI-rektør Jørgen Randers et elfenbenstårn i gave, sier AFFs avdelingsdirektør og styrespesialist, Arne Selvik. Han er siviløkonom fra 1969-kullet.

Nede fra tårnet

Når academia beskrives som elfenbenstårn betyr det som regel at institusjonen egentlig er mest opptatt av seg selv, hevet over andre og resten av samfunnet og dermed ikke er til særlig glede for omverdenen.

– Har høyskolen kommet ned i løpet av de siste tjuefem årene?
– I aller høyeste grad, konkluderer

administrerende direktør ved Samfunns- og næringslivsforskning, Per Heum. Heum er siviløkonom fra 1971-kullet, har mange år som forsker bak seg og har vært administrerende direktør ved SNF siden 1997.

– Er det liv i 75-åringen?
– Hvis du spør meg så er det mer liv enn på lenge, sier Heum. Jeg synes måten en griper fatt i jubileet på, med å se framover og utvikle nye programmer i samarbeid med næringslivet, er veldig positiv, og det er bra for SNFs del, sier Heum.

SNF-direktøren mener de tre forskningsområdene som ligger i programmet *NHH 2021* er sentrale, og vil også komme til å spille en rolle internt.

– Jeg tror dette kan være en form for lim og binde sammen de tre enhetene i NHH-miljøet. Her har vi hver våre

roller å spille, og NHH som totalmiljø vil komme styrket ut av det.

– Jeg er helt enig i dette, sier Mai Vik. Jeg ser på NHH som en høyst vital og oppegående 75-åring, men som med syttiåringer flest, hvis man skal holde formen, gjelder det fortsatt å være nysgjerrig, åpen og å ha kontakt med andre miljøer, og gjerne unge miljøer.

Mer utdrettet kontakt

Mai Vik ble ansatt som administrerende direktør ved AFF i 2009, etter å ha jobbet med lederutvikling i ti år i AFF. Vik har tidligere vært blant annet fylkesdirektør i Trygdeetaten og styreleder i Helse Vest. Erfaringer fra egen yrkeskarriere og gjennom 12 år i AFF-systemet gjør at hun understreker at åpenhet og synlighet er svært viktig for institusjonen og omdømmet.

– Jeg mener det er svært viktig at NHH ikke blir seg selv nok, men har kontakt

AFF (Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole) ble etablert som en stiftelse i 1952, men endret selskapsform til aksjeselskap i 2003. I dag eier Stiftelsen AFF og AFF Ansatte AS 45 prosent hver, mens NHH eier 10 prosent.

AFF er den eldste og høyest rangerte institusjonen for lederutvikling i Norden. Solstrandprogrammet fra 1953 og AFF Yngre Ledere fra 1994 har, sammen med NHHs Corporate Finance Program, plassert AFF blant verdens 50 beste tilbydere av lederutvikling.

Selskapet er lokalisert i Bergen, Oslo og Stavanger med totalt 40 seniorkonsulenter. Hovedtyngden av aktivitetene er relatert til utvikling av skreddersydde programmer og analyser i nært samarbeid med kundene.

SNF (Samfunns- og næringslivsforskning) ble opprinnelig etablert som en forskningsstiftelse i 1991 da tre oppdragsfinansierte forskningsenheter nær NHH slo seg sammen (Senter for anvendt forskning (SAF), Næringsøkonomisk institutt (NØI), og Center for

International Business (CIB)).

I 2002 ble forskningsvirksomheten overført til et aksjeselskap, SNF AS. Stiftelsen SNF kapitaliserte selskapet, mens NHH ble hovedeier i strategisk forstand og UiB deleier. Dermed er SNF en del av NHH-miljøet og har ansvar for å initiere, tilrettelegge, gjennomføre og formidle oppdragsfinansiert forskning og forskningsbaserte utredninger innen de økonomisk-administrative fagområder.



”

Du vet at da NHH feiret sitt 50-årsjubileum, så overrakte BI- rektor Jørgen Randers et elfenbenstårn i gave. Arne Selvik

og følere ute, lytter til hva næringslivet og offentlig forvaltning og sentrale aktører mener og opplever og hva de synes er viktig. Jeg kunne ønske at NHH i gjorde dette i enda større grad. Høyskolen har flotte konferanser, som Vårkonferansen, men det er likevel ikke lagt opp til den store lytteposten, sier Vik.

– Det ligger mye kunnskap i NHH-

miljøet, det er klart, og når jeg ser de ulike forskningsområdene i NHH 2021, med blant annet tjenesteinnovasjon, så innebærer det også en måte å jobbe på som fører til at akademia kommer mer i kontakt med næringslivet. På samme tror jeg også FOCUS-prosjektet vil gi nærmere jobbing og mer kontakt mot ledende bedrifter, mer enn det som har vært vanlig, forteller SNF-direktør Heum.

Kurs i administrasjon 1953

– Hvordan vil den tette relasjonen til næringslivet påvirke forskerne?
– Det blir veldig viktig å håndheve integriteten. Men du får ikke forskning som går framover hvis ikke en tør møte praksis. Det å lukke seg inne og ikke ha kontakt med omverdenen, det er ikke så lurt, understreker Heum.





Per A. Heum og Mai Vik, administrerende direktør i henholdsvis SNF og AFF, skryter av forskningsmiljøet ved NHH

– Ja, og NHH må være mer synlige på flere arenaer, sier Vik. Og delta i viktige samfunnsdebatter.

– Det er noe vi må utnytte, at SNF, AFF og NHH er synlige på *ulike* arenaer. Vi skal ikke være likt representert alle steder, mener Heum.

Da professor i arbeidspsykologi ved NHH Rolf Waaler i 1952-53 planla «Kurs i administrasjon», markerte det starten på Solstrandprogrammet og AFF. Stiftelsen ble etablert i en svært viktig fase med oppbyggingen etter krigen og fokus på ledere.

– Med Waaler hadde stiftelsen en modig mann som våget å tenke lenger, og allerede da så han viktigheten av at en noen ganger må en skille akademia og det teoretiske fra det praktiske. Han tenkte at lederutvikling var et praktisk håndverk og skapte rom for diskusjoner rundt lederskap og la til rette for utvikling av ledere, forteller Mai Vik.

Felles fordel

Fremdeles er AFF atskilt fra høyskolen, samtidig som vi får påfyll fra forskningen og faglig bistand til bl.a. AFFs Lederundersøkelser. Dette er NHHs store pre, mener Vik, at NHH har AFF og SNF i sitt nære miljø.

– Fra vårt ståsted er samarbeidet med NHH nettopp det som skiller oss fra

andre konsultentselskaper, og samtidig er AFF viktig for NHH for at de skal være en fullverdig business school som konkurrerer med de beste, hevder Vik.

– Det var samme ideen som lå bak den anvendte forskningen. NHH-professor Terje Hansen var en av dem som tok med seg dette fra USA, om å la anvendt og eksternt finansiert forskning skje i en separat enhet. Skal du bli god på dette, må virksomheten underlegges andre prosedyrer og insentiver enn du til vanlig finner i akademia, sier Per Heum.

– De siste årene har de tre institusjonene utviklet flere felles prosjekter?

– Det er først i nyere tid at alle tre har funnet sammen for alvor. Det har alltid vært en nær kobling mellom SAF/SNF og NHH, og mye tettere enn tilfellet har vært for AFF og NHH, selvfølgelig på grunn av forskningssamarbeidet.

– Fagfeltene har imidlertid endret seg og nærere samarbeid er mer naturlig i dag. Du må huske at på syttitallet var organisasjons- og ledelsesfag på NHH små fag. I dag er dette et av de største instituttene, sier Selvik. Dessuten etterspør store kunder programmer med vektfall. Både helsesektoren og skolevesenet benytter seg i dag programmer og rektorskoler i regi av NHH og AFF i fellesskap. Også

barnehagestyrere skal nå i 2011 få tilbud om lederutvikling fra AFF/NHH.

– I dag er har vi et betydelig samarbeidsprosjekt i GOLD, hvor forskerne studerer hvordan norske selskaper som blir multinasjonale legger til rette for deling og utvikling av kunnskap på tvers av enheter som er plassert i forskjellige kulturelle kontekster, forklarer SNF-direktøren.

I dag er det en bred produktportefølje i de markedsrettede delene av NHH-miljøet med Executive, AFF og SNF. De tre bør kunne utfylle hverandre bedre enn tidligere, mener Heum, og samlet bidra til at NHH blir sterkere.

– Bedrifter og myndigheter vil ventelig bli mer opptatt av å styrke kunnskap på sine områder. Da vil de sikkert kunne bidra til å styrke forskning som er relevant for dem uten nødvendigvis å være så veldig interessert i selve forskningsprosjektet. Viktigere kan være å få tilgang til et kunnskapsmiljø som NHH-miljøet representerer og for eksempel heller få tilbake et executiveprogram eller seminarserier der forskerne kan innlede. *NHH 2021* har føringer denne veien. Her ligger det utnyttede muligheter i miljøet, som vi bør kunne dra fordel av hvis vi klarer å stokke beina, avslutter SNF-direktør Per A. Heum.



NHH
2011 75 år

«Studiet ga økt forståelse
for næringsutvikling»

*Tone Evje, seniorrådgiver,
Nærings- og handelsdepartementet*

Executive MBA i strategisk ledelse



«Hver samling ga
energi og overskudd»

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

MBA i strategisk ledelse

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, PuC

Executive MBA i økonomisk styring og ledelse



Student for 70 år siden

Mandag formiddag 1. september 1941 i Bergen er varm og solrik. 65 nye studenter fra hele Norge står samlet ved skolen på Nygårdshøyden. Karl-Johan S. Endresen (24 år) er på immatrikulering ved NHH.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad

I år er det 70 år siden Karl-Johan Svanøe Endresen (f. 1917) ble immatrikulert ved NHH, og den tidligere revisoren er en av Norges eldste siviløkonomer. Han åpner døren til sitt hjem på et høyledrag i Stavanger. En blid og mild mann inviterer inn den lyse leiligheten. Han viser oss den hyggelige stua, der han har utsikt til Gandsfjorden. På veggene henger familiebilder av ham og kona, som døde for noen år siden, barna, fotografier fra reiser og en rekke helgebilder.

Han har dekket til på salongbordet og skjenker nytrukket kaffe.

– Jeg har tatt lefser ut fryseren, håper du liker det til kaffen, sier Endresen.

Endresen har forberedt seg til intervjuet og funnet fram kompendiet «Vedhogsten i Aga: en beretning om N.H.H.-studentenes innsats for å skaffe Høyskolen brensel i krigsåret 1942».

Studenter på1941- kullet laget dette kompendiet, som er en samling av røverhistorier og fakta fra ukene i Aga. Fordi høyskolen manglet brensel, måtte kullet hans dra til Hardanger for å hogge ved. Om vedhogsten har Endresen mye å berette, men det kommer litt senere. Først må han fortelle om sitt første møte med studentlivet i Bergen.

Middager til 1,50 kr

Klokken er tolv på formiddagen. Første dag ved NHH er kommet. Karl-Johan S.



Studentene på 1941-kullet samlet på Aga i Hardanger. De måtte skaffe brensel til skolen - etter at okkupasjonsmyndighetene hadde truet med å stenge høyskolen.

Endresen har skaffet seg en hybel hos en enkefrue på Møhlenpris. Det er ti minutter å gå til Norges Handelshøyskoles praktbygg på Nygårdshøyden.

Han har reist fra Stavanger og sin mor, som har vært enke i 20 år. Cirka 12 studenter er fra Oslo, og nesten like mange kommer fra steder nær hovedstaden. Fem fra Bergen, bare Karl-Johan S. Endresen fra Stavanger. Som de fleste andre studenter ved NHH, får han leie et rom med frokost og aftens, der avtalen er at de spiser middag ute. I studentforeningens introduksjonsbok «Vi begynner på N.H.H.» blir de nye studentene orientert om praktiske spørsmål. En viktig opplysning er middagsprisene. Prisen for middag vil sannsynligvis dreie seg om 1,50 kr.

– De fleste gikk på restaurant for å spise

middag. Den jeg gikk på, het Triangelen, og der kostet middagen 1,25 øre, og det var billig den gangen. Da jeg kom til Bergen, kostet middagsrettene en krone, men det ble 25 øre dyrere etter hvert. Ønskevalget var sviskegrøt, som dagen etter ble fulgt av mandelkjernepudding – laget av sviskekjernene, ler Endresen.

– Med en øl etterpå?

– Nei, ikke hadde vi tid, og ikke hadde vi råd. Vi måtte henge i til langt ut på ettermiddagen. Studiet varte bare i to år, så det var travelt.

– Hvordan merket dere krigen?

– Vi merket jo at kullet vårt var svært lite populært hos tyskerne, fordi de mente at vi laget et nett med linker rundt om i Norge - fordi studenter kom fra hele landet. Vi drev ingen slik virksomhet, men de mistenkte oss for illegal virksomhet.



” Vi hogget ved i en bratt teig beliggende nær opp til Folgefonna, og det var et *løft arbeid*. Vi måtte legge en løpestreng på 900 meter og en trerenne på nærmere 500 meter, som vi kunne bruke til å sende ned tømmeret. Karl-Johan S. Endresen



Vedhogsten i Aga: en beretning om N.H.H.-studentenes innsats for å skaffe Høyskolen brensel i krigsåret 1942 / redaksjon: Aage Anker-Nilssen, Ivar Dunker Nygaard, Emil Werring Martens.

Studentene holdt seg nøytrale, sier Endresen, fordi de ikke ville provosere og eller komme i direkte konflikt.

«Finslige» oslogutter

– Studietiden i Bergen var en spennende tid. Vi måtte leve nøkternt, og jeg hadde spart opp 4 800 kroner på forhånd. Veldig mange måtte ha hjelp av foreldrene fordi vi ikke hadde tid til å jobbe ved siden av. Vi brukte all tid på studiene. Det var helt vanlig. Ellers hadde det ikke gått.

– Hvordan var de studentene du møtte? Var de annerledes enn deg og dine kamerater hjemme?

– Nei, men noen av osloguttene var litt finslige med fedre som var direktører og bedriftseiere, og det var forventet at de skulle overta. Ellers var vi veldig gode kamerater. Vi likte oss sammen, delte sorger og gleder.

Både studentene og lærerstaben var svært upopulære hos okkupasjonsmyndighetene, forteller Endresen.

– De ønsket å stenge høyskolen og påberopte seg at det var mangelen på ved som gjorde dette nødvendig. Vi svarte med at «vi skal selv skaffe brensel!»

Våren 1942 begynte ryktene å gå ved NHH. Skulle studentene reise til Aga?

I kompendiet fra Aga-oppholdet skriver studentene om hva som skjedde 17. april 1942:

«Ryktene om at 1941-kullet skulle kommanderes ut på vedhogst hadde svirret i korridorene i noen dager etter påske. Fosdahl (vaktmester Hjalmar F.) var ryktenes hjemmelsmann – noen trodde på prosjektet Aga, andre ristet på hodet og bøyde hodet over omkostningskompendiet igjen».

Studentenes beordres til vedhogst

Det gikk bare noen dager før ledelsen ved høyskolen hadde forberedt reise og opphold på Aga i Hardanger.

26. april 1942:

«D/S Ullensvang glir fra kaia ved Holbergsalmenning kl. 8 med 64 glade N.H.H.-studenter om bord, vel utrustet for 3 ukers opphold i Aga-skauen».

27. april ankommer studentene Aga. De flytter inn i ungdomshuset og skolestua, pakker ut soveposer og gjør seg klar for første natt på gulvet. Allerede dagen etter går reveljen klokken 0700, og det tunge skogsarbeidet arbeidet begynner.

– Vi hogget ved i en bratt teig beliggende nær opp til Folgefonna, og det var et tøft arbeid. Vi måtte legge en løpestring på 900 meter og en trerenne på nærmere 500 meter, som vi kunne bruke til å sende ned tømmeret. Blant studentene var det noen som kunne litt om trehogst, og de ble veldig etterspurt.

Studentene finner ut at de vil lage avis. Først ut er *AGA SAGBLAD, Organ for vedhuggere i Aga*. Dette var en avis gitt av studentene med kjøkkentjeneste, deriblant unge Karl-Johan. Mandag 4. mai er første utgivelse klar. Studentene skriver at dette er «Norges eneste frie avis prinsipielt i opposisjon».

– Bladet var ganske harselerende og spøkefullt og personlig. En av studentene ble kalt for Moteløve Mortensen. Alle studentene fikk titler for moro skyld. Det gjaldt å finne fram særpreget de hadde. Det var populært. Bare en uke etterpå fikk vi et konkurrerende blad som het *The Tidens Teig*, som liknet på det vi laget, forteller Endresen.

Det faktiske ånds nivå!

Søndag 10. mai kommer første utgaven av *The Tidens Teig*. I lederen skriver en av studentene:

«Vi har funnet det på sin plass i moralens og kulturens navn å starte utgivelsen av et organ som står i overensstemmelse med det blandt de seg på Aga befinnende studenters faktiske høye ånds nivå».

Dagen etter svarer studentene

SAGBLADET:

Vedkommende organ, vi kaller det heretter for korthets skyld med det mer treffende navn «smussorganet om hjørnet», inneholder som våre kjære lesere for lengst vil ha bemerket en lavine med usannheter, insinuasjoner, tåpeligheter, nederdrektheter osv. osv».

Endresens beste venn ble kjøkkensjef, for han hadde vært til sjøs og jobbet som kokk.

– Jeg fikk jobb hos ham på kjøkkenet. Det var en viktig jobb, og vi var gode på klippfisk og i særdeleshet fiskekaker! En gang hadde ertesuppe, og det var en stor begivenhet. Når vi fikk kjøttkaker, var fest.

12. mai, i SAGBLADET (gitt ut av kjøkkengjengen):

«Det vil heretter ikke bli offentliggjort menu unntagen i særlige tilfelle, idet antas at de fleste klarer å holde rede på rekkefølgen saltet fisk, klippfisk, saltet fisk, klippfisk på egen hånd».

Studentene levde veldig nøkternt på Aga. De måtte ha med rasjoneringskort og mat til de tre første dagene.

– Vi måtte ro inn til Ullensvang for å handle mat.

– Synes du det var fint på Aga og i Hardanger?

– Det var veldig fint. Og vi ble veldig fint mottatt av Aga-beboerne.

På Aga var det låvedans og unge og gamle fra nærområdet stilte til reinlender og polka.

– Det var veldig populært blant jentene å gå på dans med oss studenter, og det var noen som var ekstra populære, ikke minst hun vi kalte for Aga-prinsessen.

– Har du hatt kontakt med noen av kameratene fra NHH?

– Ja visst, vi har møtt hverandre hvert femte år helt fram til 2003, men det har blitt tynnere i rekkene, mange er falt bort og noen kunne ikke komme. I 2008 hadde jeg håpet at vi kunne møtes, men det gikk ikke. Vi var ikke mange igjen da.

– Det er kanskje ikke så mange 93-åringer som er i så god form som deg?

– Jeg holder meg i veldig aktiv. Jeg

trener volleyball, driver med treskjæring og er interessert i kunst og kultur. I tillegg spiller jeg bridge to ganger i uken. Det å treffe andre er



veldig viktig.

Guttene fra 1941-kullet avslutter sitt fire uker lange opphold i Aga med ball. Siste utgave av *The Tidens Tegn* bringer en hilsen - denne gang til befolkningen i Aga:

Nu er cirkelsagens tone stilnet av og svunnet hen, og vi snart oss må forsonne med en bok og blekk og penn. Men vi skal nu ikke fryse Selvom vinteren blir hård, og vår peisild den skal lyse, minne oss om Aga vår.



Første dag av arrangementet inviterte Bergen kommune til mottakelse i Håkonshallen for alle deltakerne på FIBE og Forskermøtet.

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



Førsteamanuensis Astrid Kunze ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH, og Ingeborg F. Solli, stipendiat ved Institutt for økonomi og ledelse, UiS.
NHH Bulletin nr. 1 - 2011



Rektor Jan I. Haaland og leder for Forskermøtet 2011, professor Øivind Anti Nilsen, like før konferansestart.



Dagen etter mottakelsen i Håkonshallen var det duket for festmiddag i Aulaen.



Professor Bertil Tungodden overtar talerstolen etter Øivind A. Nilsen.



Pierre Cahuc, professor i økonomi ved franske Ecole Polytechnique.



Startet opp med ny design

*Like ved Fløybanens nedre stasjon i Bergen sentrum ligger den nye butikken Marlene M. Her har **tvillingsøstrene** Maren og Lene Moholt Moldestad laget en retro- og vintagebutikk der de selger produkter i splitter ny design.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



Siviløkonom Maren Moholt Moldestad (31), som gikk ut fra NHH i 2006, har sammen med Lene utviklet en egedesignet kolleksjon. Merket Marlene M. ble etablert sommeren for snart to år siden. Fra før hadde søstrene opprettet aksjeselskapet Twindesign AS, som også i dag tar oppdrag innen grafisk design. Lene har studert grafisk design i to år, og da Maren var ferdig utdannet ved NHH, tok hun et ettårig studium i grafisk design. Med midler fra arv, etter at deres far døde i 2004, fikk de den økonomiske hjelpen som var nødvendig for å kunne

starte opp og satse på egen design.

Tvillingsøstrene hadde jobbet en del med de to siviløkonomene som står bak kafé- og reisebutikken Chillout Travel Centre, da den åpnet i Bergen.

– Vi tenkte allerede da at vi hadde lyst å gjøre noe lignende. Vi hadde lyst å jobbe med noe vi brant for. Gutta bak Chillout elsker å reise, det var deres motivasjon for å starte opp. Vi ville gjøre noe tilsvarende, men på vår egen måte. Det virket veldig givende, sier Maren.

Jentene startet opp med grafisk design.

– Men så jobbet vi med ideen om å åpne butikk. Vi syntes det var spennende å kunne designe egne ting, så da startet prosessen med å finne ut av produksjon og gangen i det hele, og det også tok evigheter. Vi måtte finne ut hvordan vi skulle gå fram og hvem som kunne lage kopper, produsere stoffer og sy puter og puffer, forklarer Lene.

Kopper med bambusfat

Det var vanskelig å finne oversikt over produsenter i Norge og Skandinavia, forteller søstrene. Nå samarbeider de med Porgrund, som lager kopper, mens de tilhørende, små bambusfatene blir laget i Kina. Tekstilene kommer også fra Kina, med unntak av pleddene, som er et samarbeid med Røros Tweed. I fremtiden er ønsket å få produksjonen





Siviløkonom Maren Moholt Moldestad, som gikk ut fra NHH i 2006, har sammen med tvillingsøsteren Lene åpnet butikk i Bergen.

nærmere Norge. Ønsket er bedre kontroll med produksjonsprosessen, og muligheten til å samarbeide tett med produsentene.

– Det er krevende å starte opp og vi jobber døgnet rundt. Vi må hele tiden vurdere hva som går av produkter og hva som ikke selger, sier siviløkonomen Maren.

– Nå prøver vi oss ett år og ser hvordan turistsesongen går.
 – Det er ikke snakk om å ekspandere?
 – Vi har familie her, og det blir nok ikke aktuelt å flytte, men en butikk i Oslo ville muligens gått bedre.
 – Er det surt å tenke på?
 – Jo, det er klart, men vi er så glad i Bergen, så det er nok her vi blir værende.

Butikkeierne har tatt inn andre produkter for å utvide varetilbudet, og de prøver å ta inn varer som ikke alle andre har, slik som radioer og sykler.

Mer kreativ

– Hva ville det ha betydd for driften dersom dere ikke hadde noen økonomiske begrensninger?
 – Jeg tror det hadde gitt åpning for å være mer kreativ. Den biten vi synes er gøy, design, er det liten tid til. Det hadde blitt bedre produkter av det, og vi kunne ha ansatt folk, sier Maren.
 – Nå må vi tenke lite, fordi budsjettet begrenser. Vi blir nedringt av alle som vil ha oss til å annonsere, men dette



koster mye, og vi må vurdere nøye hvor vi tror vi vil få mest igjen for markedsføringen.

– Samtidig kan dere se for dere at dette kunne utviklet seg til en kjede?
 – Det er ingen umulighet. Vi har tenkt tanken, og flere kunder har nevnt det.
 – Vurderer dere å få inn investorer?



– Nei, vi har ikke gjort det. Det er komplisert nok som det er, og vi trives med det enkle. Vi tenker ikke stort nå. Kanskje vi også skal beholde det innad i familien, sier Maren, og tvillingsøster Lene er enig.

Lene (til venstre) og Maren (siviløkonom fra NHH, 2006) Moholt Moldestad håper turistsesongen i Bergen vil skyte fart i omsetningen.



Entreprenører med liten formue gjør det best



*Stor formue gjør entreprenører fete og fornøyde. I en ny studie av norske oppstartere finner forskere at **profitten** øker mest for entreprenører med minst formue.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Stor formue kan være mer til skade enn til hjelp. Det viser professor Jarle Møen ved Institutt for foretaksøkonomi (NHH) og professor Hans K. Hvide ved Universitetet Aberdeen i artikkelen «Lean and hungry or fat and content? Entrepreneur's wealth and startup performance» (2010).

Forskerne fikk publisert artikkelen om norske entreprenører i Management Science for et halvt år siden, en publisering som utløste NHHs publikasjonsbonus til Jarle Møen.

Shakespeares poeng

– I innledningen siterer dere Shakespeare, og allerede her antyder

”

*Let me have men about me that are fat, sleek-headed men, and such as sleep o.nights. Yond Cassius has a lean and **hungry look**; He thinks too much: such men are dangerous.*
William Shakespeare (Julius Caesar Act 1, scene 2).

dere at for stor formue gjør
 entreprenører fete og fornøyde?

– Ja, det er i den retning funnene våre går, og sånn sett har Shakespeare et poeng.

Økonomisk teori sier at entreprenører med stor privat formue skal gjøre det bedre enn de med mindre formue. Andre advarer mot at overdrevet likviditet kan føre til overinvestering eller virke negativt inn på entreprenørens motivasjon og våkenhet. Ideen om at mer likviditet kan ha negativ effekt på resultatene kan spores tilbake til Plato, som i Republikken skriver at rikdom er opphavet til luksus og latskap, skriver forskerne i artikkelen.

Møen og Hvide tester teoriene ved å studere data som dekker et stort antall oppstarter i Norge.

– Vi studerer sammenhengen mellom formue og oppstart av en bedrift, målt ved profitt. Oppstarterne er rangert etter formue, og kort oppsummert ser vi at profitten øker i de første tre formueskvartilene, men i toppkvartilet faller profitten kraftig. Lønnsomheten for de rikeste faller med 11 prosentpoeng i det utvalget vi har studert – og det er veldig mye. Slik sett antyder vår studie at stor formue kan være mer til skade enn til hjelp for oppstartere.

Mangel på begrensning

Forskerne har datasett som er satt sammen av årlige regnskapsinformasjon fra Dun & Bradstreets database og individdata fra SSB. Dette gjør forskerne i stand til å ta hensyn til variabler som kjønn, alder, utdanning, formue og inntekt. I tillegg har de

registreringer fra Brønnøysundregisteret, der informasjon om eier og eierandeler er tilgjengelig.

– Hva skyldes fallet i profitt hos gruppen med størst formue?

– Det kan skyldes *mangelen* på begrenset likviditet, mener Møen.

Møen og Hvide kan ikke påvise hvilke underliggende mekanismer som driver det negative forholdet mellom grunnleggerens formue og lønnsomheten til oppstartsbedriften.

– Men det er noen mekanismer som gir rimelige forklaringer på den negative sammenhengen mellom formue og profitt. Det er særlig to typer mekanismer som er nyttige for å forstå dette; organisasjonsmessig handlingsrom og personlige fordeler. Disse er ikke gjensidig utelukkende, sier Møen.

At en ny bedriftseier har finansiell frihet, gir handlingsrom (slack), og mange har hevdet at dette lager en effektiv buffer mot ytre sjokk eller gjør det mulig å eksperimentere og utvikle bedriften. På den andre siden kan stort handlingsrom senke terskelen for hva som er et akseptabelt resultat, noe Møen og Hvide beskriver i artikkelen.

Entreprenørskap en luksusvare

– Det andre er *entreprenørens motivasjon*. Entreprenørskap kan for enkelte være en slags luksusvare. Rike personer kan derfor ha høy motivasjon for å starte opp en bedrift og være villige til å unnvære inntekt for å nyte de personlige fordelene.

– Hva mener du med at entreprenørskap er en luksusvare?



– Det handler både om status og å være sin egen herre. Noen synes det er greit å være lønsmottaker, mens andre liker å drive for seg selv. For tidligere toppledere kan det for eksempel være mer ærerikt å drive sin egen virksomhet enn å ta en mindre prestisjefylt jobb enn den de forlot. Betrakter en entreprenørskap som en luksusvare er det slik at jo rikere du er, desto mer kan du ta deg råd til av disse godene.

Har du en stor formue, er det heller ikke kritisk viktig hvordan det går, og en blir ikke så årvåken. Banken kikker en ikke over skuldrene, og bidrar ikke med sin kompetanse til å kvalitetssikre prosjektet i forkant. Selv om det ikke er et bevisst ønske, er du ikke så disiplinert, av ytre årsaker.

– Normalt vil banker og medinvestorer være et kritisk korrektur, og mer kritiske desto høyere risiko de tar. Finansierer du det hele selv, kan du bare starte opp – gjerne litt for optimistisk, sier Møen.

– Hvilken lærdom kan man trekke av forskningsfunnene deres?

– Det har vært vanlig å betrakte mangel på kapital som et hinder for entreprenørskap og innovasjon. Våre funn nyanserer dette bildet. Hvis en oppstartsbedrift ikke disiplineres av en viss knapphet på kapital, bør både entreprenøren og investorer være svært årvåke, sier professor Møen.



Fulgte fusjonen

*Helge Lund var der. Forskergruppen fra NHH og SNF var der. Presse, studenter og ansatte fylte Aulaen da forskerne skulle presentere sine analyser og konklusjoner etter å ha fulgt **integrasjonsprosessen** mellom Statoil og Hydro i tre år.*

Tekst og foto: Knut André Karlstad

Forskere fra NHH, SNF, Fafo og IRIS har fulgt hvert steg av integreringsprosessen mellom de to olje- og gassgigantene de siste tre årene. Konklusjonen ble lagt fram på NHH 17. februar, da *Mergers and Acquisitions day* ble arrangert.

Da Statoil og Hydro annonserte sitt ekteskap i desember 2006, var det klart for norgeshistoriens største fusjon. Fra januar 2008 har forskere fra IRIS, Fafo, Norges Handelshøyskole og Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) fulgt hvert eneste steg i integrasjonsprosessen mellom de to selskapene.

Annerledes forskning

– Dette har vært en veldig spennende og annerledes måte å drive forskning på, det å følge prosessene i reell tid. Vi har gått dem i sømmene hele veien, sier førsteamanuensis Inger G. Stensaker ved Institutt for strategi og ledelsen på NHH.

Resultatet er nå en bok som sammenfatter de ulike delene av fusjonen og konklusjonene til forskergruppen

Forskerne har sett på tre ting: Integreringen, selve prosessen og

hvorvidt Statoil nå har skaffet seg en kapabilitet til å gjennomføre endringer i fremtiden.

– De har oppnådd en stor grad av integrasjon. Selskapet har designet en ny organisasjon som ligner veldig mye på den tidligere statoilorganisasjonen. Når det gjelder prosessen har vi stilt spørsmålet: Har den vært lik for begge parter? Har det vært organisasjonsmessig rettferdighet? I dette tilfellet handler det mye om stillinger, men også om informasjon og respekt.

Likhetstankegangen har preget prosessen, både absolutt likhet og proporsjonal likhet, i og med at Statoil var et mye større selskap enn Hydro. Blant annet har dette medført at 2/3 av lederstillingene til det nye selskapet har gått til tidligere ansatte i Statoil, mens 1/3 av har gått til Hydro.

– Vi finner ingen tegn til forfordeling og ingen tegn til at det har blitt oppfattet som urettferdig. Det er ikke snakk om at det har vært noe

forfordeling eller systematisk skjevhet. Forskerne finner veldig lite «vi» og «de»-tankegang. – Vi forskere er overveldet over at det har vært så få kulturelle konflikter. Konklusjonen vår er at her er stor grad av involvering. Det er godt samarbeid i første fase, med fusjon på land, og mye mer utfordrende i andre fase, sier Stensaker.



– Vi har gått dem i sømmene hele veien, sier førsteamanuensis Inger G. Stensaker ved Institutt for strategi og ledelsen, NHH.

Utfordringer offshore

I andre fase gikk fusjonen offshore. Noe av det som gjorde det vanskelig var at selskapet gikk enda lengre og var mer ambisiøst enn i første fase.

– En gikk inn for lik drift på alle plattformer, økt sikkerhet, økt effektivitet og rotasjon av folk. Rent organisasjonsmessig gir det mening, all den tid du må bruke folk der det er drift (fordi driften på plattformene fases ut på sikt når oljereservene er pumpet opp, red. anm.). Fagforeningene deler ikke helt det synet.

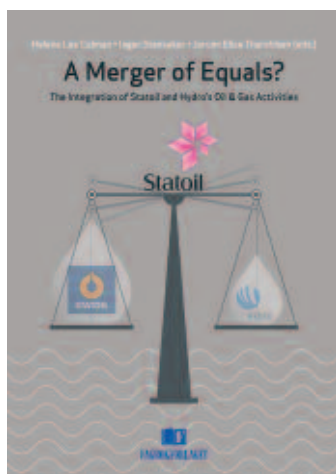
Uenighetene går blant annet på at en del av stillingene er flyttet på land, og at skal dele på vedlikeholdsarbeidet mellom de ulike plattformene. I tillegg har Statoil tidligere forsøkt å få til mer standardisert drift offshore, uten å lykkes.

– Her var det en grunnleggende konflikt som det ikke har vært mulig å organisere seg bort fra.

Mye å lære for andre

Det siste aspektet ved forskningen har gått på hvorvidt selskapet nå er bedre rustet til å gjennomføre endringer i fremtiden.

– Fusjonen gir muligheter for endringer og fleksibilitet i fremtiden. Ettersom enkelte plattformer skal stenges ned, vil det bli enklere å flytte på folk. Når det gjelder organisering av store endringsprosesser, har de utviklet en kompetanse som vil ha verdi i fremtiden. Men Statoil er avhengig av at



– Men et firma er ikke et demokrati. Til slutt må lederen ta en beslutning. Det er naivt å tro at alle vil være enige i en så omfattende prosess, sier konsernsjef Helge Lund.

de ikke har store konflikter gående over lang tid.

Alt i alt konkluderer forskerne med at fusjonen har vært vellykket.

– Det er et godt stykke arbeid og masse å lære for andre bedrifter. Boken er skrevet slik at andre bedrifter kan få et innblikk i utfordringer ved integrasjoner og måter å håndtere disse, hvor vi bruker Statoil-Hydro-fusjonen som eksempel underveis, avslutter Inger G. Stensaker.

Fri presse – fri forskning

Konsernsjef i Statoil, Helge Lund, fikk først presentere sine synspunkter på Statoil-Hydro-fusjonen. Om en del av de negative presseoppslagene rundt fusjonen den senere tid, sa han.

– Jeg er en stor tilhenger av den nordiske modellen, med nære bånd mellom ledelse og ansatte. Men et firma er ikke et demokrati. Til slutt må lederen ta en beslutning. Det er naivt å tro at alle vil være enige i en så omfattende prosess.

– Fusjonen har vært en veldig ambisiøs

prosess. Fra fusjons- og oppkjøpsslitteraturen vet vi at fiaskoraten er veldig høy, og det har ofte med kulturkollisjoner å gjøre. Det er menneskene som kompliserer ting. Det har vært overraskende få kulturkollisjoner, så sosial integrasjon har absolutt blitt oppnådd, sa Stensaker i sin presentasjon.

På slutten av den såkalte M & A deltok Lund og alle forskerne i en spørreunde ledet av professor Christine B. Meyer. Hun kommenterte forskningsprogrammet og M & A Day på følgende måte:

– Det er veldig bra at Statoil har åpnet opp og ikke legger bånd på forskernes konklusjoner på noen måte. Det er klart det er utfordrende for en organisasjon å håndtere forskere som hele tiden stiller vanskelig spørsmål.

Konsernsjef Lund innrømmet at fusjonen var krevende å gjennomføre.

– Jeg er veldig glad for at vi gjorde dette, selv om det fra tid til annen har vært utfordrende, sa Helge Lund.

«The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities». Helene Loe Colman, Inger Stensaker og Jorunn E. Tharaldsen (eds.) Fagbokforlaget. Bidragsyttere: Melanie Bryant, Mona Bråten, Eivind Falkum, Leif Jarle Gressgård, Birgitte Grøgaard, Kåre Hansen, Knud Knudsen, Torstein Nesheim, Sturle Næss and Karen M. Olsen.

Enighet for en milliard

En ledergruppe har ofte dårlige forutsetninger for å fungere som et team. Dag Otterstads divisjon i Siemens ble enig om å spisse strategien og firedoblet omsetningen på fire år.

Tekst og foto: Eivind Senneset



Angen av egg og brie brer seg i Drammensveien. Enda er det to uker til Bjørgen og Northug skal avstedkomme nyreligiøsitet i Holmenkollen. Nå snakkes det om kaffetraktere.

– Vi lager andre ting også, sier Dag Otterstad.

Divisjonsdirektøren i Siemens foredrar for en forsamling frokostgjester hos AFF. Tema er ledergruppeutvikling. Otterstad viser en slide med vindmøller. Hensikten er formodentlig å signalisere håp og fremtidstro og fornybar energi. Men det er unektelig en viss klangbunn av Don Quijotes onde kjemper også. Ledergruppen i enhver bedrift kan være et beist. En bøling med stae sjefer med sterke meninger. De hadde ikke vært der de er i dag om de ikke visste hva de ville. Når det kommer til samarbeid har de egentlig alle forutsetninger mot seg. Men det er dette som forventes av dem. At de skal samarbeide, at summen skal være større enn de enkelte verdiene. Og at dette skal være villet og resultatet av en stadig pågående demokratisk prosess. Heller ikke i Siemens var dette smertefritt.

– Når man kommer fra en tysk bedrift med 160 års tradisjon for at lederne bestemmer, er det jo litt rart med slike prosesser, sier Otterstad.

Men i 2005 var det altså hans ledergruppe som skulle i ilden. Norsk og tysk ledelse i Siemens hadde definert noen utvetydige vekstmål for Otterstads divisjon som arbeider med automatisering, motor- og elektroprodukter. På tre år skulle omsetningen dobles. På dette tidspunktet omsatte divisjonen for 240 millioner kroner, men knapt halvparten av avdelingene oppnådde EBIT-målene. Og desto verre: blant ledergruppen som da besto av fire avdelingsledere, divisjonsøkonom og Otterstad selv, var det slett ikke alle som hadde noen tro på de nye vekstmålene.

FIREDOBLET OMSETNINGEN: Divisjonsdirektør Dag Otterstad i Siemens opplevde en firedobling av forretningsvolumet på fire år mye takket være en ledergruppe som jobbet mot felles mål.

– Men målene forsvinner ikke selv om du ikke tror på de, konstaterer Otterstad.

Ny gruppe, nye tall

De senere års stadig sterkere fokus på teamorganisering i arbeidslivet har ikke uventet også forplantet seg til ledergruppene. Men helhetstenking er ikke nødvendigvis den sterkeste siden til en gruppe med vellykkede individualister hvis representasjon i forsamlingen nettopp skyldes deres lederrolle. Når incentivsystemene i tillegg belønner individuell suksess, er det duket for en helt egen dynamikk. Ofte blir resultatet ledergrupper som slett ikke opptrer som grupper når de er samlet.

– Når medlemskap i ledergruppen er et utslag av funksjon og ikke seleksjon – er det heller ikke gitt at klassisk teambuilding av typen ut i skogen og opp i trærne har noe for seg for. Man må ta andre grep, men dessverre finnes det veldig lite litteratur på temaet ledergruppeutvikling, sier Tor Inge Dolve, seniorkonsulent i AFF.

For Otterstad sin divisjon i Siemens, var det likevel klart at noe måtte gjøres – og at paintball i Nordmarka ikke var løsningen.

– Vi var som et fotballag som spilte uten mål. Vi hadde ingen samlet forståelse for hva som var de viktigste punktene i strategien, var, forteller Otterstad.

For bedre å kunne definere forbedringsområdene, avholdt divisjonen en ledersamling tidlig i 2006. Målet var å bygge eierskap til vekstmålene og bli enig om noen felles parametere for suksess. Dette var lettere sagt enn gjort, og samlingen tjente til sist kun ett egentlig formål: å gjøre det klart at en slik ønsket enighet ikke var oppnåelig slik ledergruppen da var sammensatt. Etter individuelle samtaler valgte to av lederne å forlate divisjonen. De tomme stolene ble besatt med personell fra konkurrerende bedrifter.

– Det er mye frykt rundt dette med å ta ut nøkkelpersonell, men min erfaring er at slike utskiftninger har skuffende lite effekt på forretningsresultatet, sier Otterstad.

For å sikre at den nye ledergruppen ble best mulig motivert og effektiv, bestemte man seg for å kjøre AFF sitt program for ledergruppeutvikling og parallelt jobbe individuelt med coaching, salgs- og forhandlingstrening. Workshopene med AFF fokuserte på viktigheten av strategisk reorientering, samtidig som man arbeidet frem en ny struktur for formell kommunikasjon i ledergruppen.

– De tidligere ledergruppemøtene var ofte fryktelig kjedelige. Vi kunne oppleve at to personer diskuterte historikk, mens de



LITE LITTERATUR: Seniorkonsulent i AFF Tor Inge Dolve sier at det heller ikke internasjonalt finnes særlig med litteratur om ledergruppeutvikling. I Norge samarbeider AFF med Universitetet i Oslo om et slikt prosjekt.

tre andre sendte mail til hverandre, sier Dag Otterstad.

Mens tema for møtene tidligere stort sett hadde vært operative, ble fokus nå lagt på strategi og målsetninger. Tema som ikke vare relevante for flertallet, ble tatt av agenda.

– Hvis du ikke klarer å glede deg til et møte, klarer du heller ikke å prestere, siere Otterstad,

Resultatet ble bedre kommunikasjon, bedre samarbeid og ledere som endelig opplevde gruppeledermøtene som nyttige. Men ingen steder var resultatet av den strategiske reorienteringen mer synlig enn på bunnlinjen. Otterstads divisjon brukte ikke tre år på å doble omsetningen, men to. Etter fire år var forretningsvolumet firedoblet, til oppunder en milliard kroner.

Avgjørende fokus

Mens Siemens resultater de påfølgende år ble drastisk justert av finanskrisen, er lærdommene fra det nye ledergrupperegimet at et spisset fokus kan være det avgjørende element for å nyttegjøre de ressursene en ledergruppe faktisk består av. Dette bekreftes av doktorgradsavhandlingen til siviløkonomen og organisasjonspsykologen Henning Bang, som gjennom videoopptak av ledermøter har undersøkt sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet. Å sette klare mål for hva man ønsker å oppnå når man tar opp en sak, å holde seg fokusert til saken når den diskuteres, og å si fra hvis man opplever målet for en sak som uklart, er positivt assosiert med teameffektivitet i ledermøtet, skriver Bang i sin avhandling. Det kan Dag Otterstad skrive under på:

– Klarer man å spisse strategien slik at alle i ledergruppen jobber mot et felles mål, er mye gjort. Det er langt fra en smertefri prosess, men utbyttet kan være betydelig, sier Otterstad.



Rollebytte i Konkurransetilsynet

– Hei, Christine. Hjertelig velkommen! utbryter Knut Eggum Johansen. Norges nye konkurransedirektør, Christine B. Meyer, er på hilserunde på den nye jobben.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



Norges første kvinnelige konkurransedirektør, professor Christine B. Meyer, var på hilserunde noen uker før hun tiltrådte stillingen i Konkurransetilsynet. Knut Eggum Johansen tar smilende imot.

Christine Benedichte Meyer hilser og smiler. Det er ennå noen uker til fredag 1. april, hennes første arbeidsdag i Konkurransetilsynet.

– Når det gjelder flytting av tilsyn og det faktum at du nå blir konkurransedirektør...?

Meyer ler, for hun har fått med seg kommentarer i pressen der enkelte minner om hennes fortid som

statssekretær Arbeids- og administrasjonsdepartement, der professor Victor D. Norman var minister. Da var Meyer med på å jobbe fram flyttingen av statlige tilsyn etter at Bondevik-regjeringen i 2003 besluttet å trekke sju tilsyn og direktorat ut av hovedstaden.

– Nei, jeg tenkte *ikke* på stillingen som konkurransedirektør da jeg jobbet i departementet. Jeg driver ikke med en

slik langtidsplanlegging, og husk, dette begynner å bli lenge siden. Ideen om flytting av tilsyn startet i 2002, og så fattet Stortinget beslutningen året etter. Den gangen, med min erfaring, ville jeg vært mindre aktuell for jobben som konkurransedirektør. Nå har jeg fått ledererfaring gjennom jobben som byråd siden 2007 (og blitt professor, red.merk.).

Fra byråd til konkurransedirektør

Da Meyer i høst ble oppfordret til å søke jobben i Konkurransetilsynet, var overraskelsen stor.

– Ja, jeg hadde overhodet ikke tenkt at dette skulle bli aktuelt. Vi snakket jo litt om hvem som kom til å søke jobben, men at *jeg* skulle bli konkurransedirektør, var aldri i mine tanker.

– Hvorfor ikke?

– Jeg er alltid veldig engasjert i den jobben jeg er i, fram til det er over. Jeg var en brennende engasjert byråd og jobbet mye. Jeg er ikke en type som planlegger karrieren år fram i tiden.

– Likevel har du gjort store steg?

– Men de stegene, som da jeg ble statssekretær og byråd, har kommet overraskende. Den eneste planlagte karrieren ligger på NHH og det å bli professor. Det har vært et langsiktig mål. Bortsett fra professoratet, har det vært lite karriereplanlegging.

Da Meyer ble oppfordret til å søke, tok hun en dags betenkning, så ringte hun tilbake og bekreftet at hun var interessert.

– Da var det jo ikke gitt at jeg ville få jobben. Det var litt skummelt å starte den prosessen, også fordi jeg var redd for å miste fokus i byrådsjobben.

Må gripe anledningen

Noe av det Meyer satt mest pris i denne tiden, var tilbakemeldingen fra byrådsleder Monica Mæland.

– Jeg ringte henne og fortalte at jeg var blitt kontaktet og at det kunne bli en mulighet i Konkurransetilsynet. Da sa hun bare at «dette må du bare gripe, vi skal finne løsninger», samtidig som hun ga uttrykk for at det var synd om jeg måtte gå.

I 2007 til 2009 satt Meyer som Høyres byråd for finans, konkurranse og omstilling i Bergen kommune – i en periode der også professortittelen kom på plass. I 2009 gikk hun over i stillingen som byråd for helse og inkludering.

– Hva betyr den politiske erfaringen?

– Det er en fantastisk erfaring å ha med seg. I byrådet har jeg hatt et stort handlingsrom til å jobbe med og

gjennomføre saker jeg har hatt tro på. Jeg er et optimistisk menneske som tror at ting går an å forandre og jobber ut fra det.

– Da du var byråd ble du professor, men har aldri utøvd gjerningen?

– Nei, ler Meyer, som har permisjon fra stillingen som professor ved Institutt for strategi og ledelse, NHH.

Sosialøkonom vs siviløkonom

Knut Eggum Johansen har vært direktør ved tilsynet siden 1999. Før ham var det professor emeritus Einar Hope fra NHH som ledet tilsynet. En annen profil fra NHH som har gjort karriere i Konkurransetilsynet, er professor Lars Sørgard. Han var sjeføkonom i tilsynet i tre år og kom tilbake til NHH i 2007.

– Jeg har snakket med en del forskjellige personer i karantenetiden, også her ved NHH, og det har vært utrolig nyttig. Den delen av NHH-miljøet som jobber med konkurranse har bidratt med mye, ikke minst Lars Sørgard. Han har vært en fantastisk støtte.

– Her er mitt *chambré séparé*, sier Eggum Johansen, der jeg har trofeene mine. Han viser et diplom fra seilasen fra Bergen til Shetland for to år siden, en seilas på 32 timer i stiv kuling.

Eggum Johansen er sosialøkonom med lang fartstid fra Finansdepartementet. Meyer er siviløkonom med fusjoner og oppkjøp som ett av spesialområdene.

– Dette er en spennende stilling fordi jeg får brukt min faglige ballast, min kompetanse i å lede en organisasjon, min kunnskap om politikk og forvaltning og utstrakt kontakt med omverden.

Første kvinne

– Hvordan ser du på forskjellene mellom NHH, byrådet og Konkurransetilsynet?

– Ved NHH og i tilsynet er det fagkompetanse og fokus på å utøve et fag. Rent faglig blir det som å komme hjem igjen når jeg begynner i tilsynet. Samtidig er det likheter mellom byråd og tilsynet fordi jeg skal være leder og jobbe mye i forhold til omverdenen. I Bergen kommunes helsesektor er det 10 000 arbeidstakere og totalt i kommunen er det 17 000 ansatte. Nå går jeg til en organisasjon med 100 personer. Det er en ung, kompetansetung organisasjon med masse utdanning. Det er viktig å holde på kompetansen i tilsynet og klare å gjøre det attraktivt for unge mennesker å jobbe her.

– Nå har du vært på besøk i Konkurransetilsynet og fått hilse på mange dine kolleger. Hvordan var det?
– Jeg har truffet mange i tilsynet, og det ga *veldig* positive inntrykk. Det blir en bratt læringskurve, og det er klart at jeg går til oppgaven med stor ydmykhet.

– Nå blir det enda et rollebytte?
– Ja, og jeg gleder meg vanvittig, avslutter Norges første kvinnelige konkurransedirektør.



– Rent faglig blir det som å komme hjem igjen når jeg begynner i tilsynet. Det sa Christine B. Meyer da hun var på en liten forvisitt hos daværende konkurransedirektør Knut Eggum Johansen i mars.



Ikke lenger mannsbastion

*Da Siri Pettersen Strandenes ble NHHs første kvinnelige professor i 2002, markerte det starten på en ny epoke. På ni år har NHH gått fra null til **11 kvinnelige professorer**.*

Men heller ikke i akademien kommer man til toppjobber uten hardt arbeid. Høgskolens siste kvinnelige professor, Katarina Östergren, sier det slik: – Du må jobbe mye og være veldig målbevisst for å bli professor. Det tror jeg gjelder for alle avanserte yrker.

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Willy Skramstad Foto: Eivind Senneset, Hallvard Lyssand



Karin Sigrid Thorburn ble ansatt som professor ved Institutt for foretaksøkonomi i 2009. Ikke bare er hun NHHs første kvinnelige professor i finans – hun er faktisk Norges eneste kvinnelige finansprofessor. I fjor gikk hun over i et gaveprofessorat fra DnB Nor.

Thorburn har PhD fra Stockholm School of Economics og kom til NHH fra en forskerstilling ved Tuck School of Business ved Dartmouth College i USA.

Thore inviterte

Hun jobber mye sammen med B. Espen Eckbo, professor ved Tuck og professor II ved NHH, men det var professor Thore Johnsen som var hennes link inn til NHH.

– Allerede da jeg var PhD-student inviterte Thore meg til å gi seminarer her i Bergen, og i 2004 begynte jeg å undervise på et executive fordypningsstudium i corporate finance ved NHH. Dette er et samarbeid mellom Norske Finansanalytikeres Forening og NHH.

– Hvorfor begynte du å forske?
 – Jeg hadde tenkt på forskning som en mulighet, men syntes at det så litt trist ut i forskerkorridorene. Tidligere jobbet jeg i finanssektoren i Sverige, og jeg opplevde at mange henvendte seg til mine mannlige kolleger, selv om jeg var minst like dyktig som dem. Da tenkte jeg at en doktorgrad ville vært bra å ha på cv-en. Jeg fikk erfare hvor morsomt det var å forske, så etter PhD-graden dro jeg til USA, og der ble jeg værende i elleve år, sier svenske Thorburn.

– Hadde du klare ambisjoner om å bli professor?
 – Nei, jeg har aldri vært så målbevisst. Jeg tenkte jeg skulle stå på – for det liker jeg. Men jeg har aldri hatt en plan, bare hatt full fart på *alla hold*.
 – Har det vært et blodslit å bli professor?
 – Nei, jeg jobber hardere nå.
 – Hva kommer det av?
 – Barna på 18 og 20 år er på vei ut! Skal du være en internasjonal forsker, går



Karin S. Thorburn er Norges eneste kvinnelige professor i finans, ansatt ved Institutt for foretaksøkonomi.

ikke det med norske arbeidstider. Jeg har ingen norsk arbeidstid. Dessuten er det morsomt å forske, selvsagt.

Menn med supportsystem

– Hvorfor er det så få kvinnelige finansprofessorer?
 – På internasjonalt nivå krever det å enormt mange arbeidstimer, og det kommer i konflikt med familieliv – og livet generelt. Dette hindrer sikkert mange kvinner i å satse for fullt.
 – Fordi?
 – Jeg så hvilket supportsystem mange av mine mannlige kolleger hadde hjemme. De fikk hjelp til barn eller hadde hjemmeværende kone. At det er få kvinner innen finansfaget, er ikke bare på professornivå. På enkelte masterkurs er det bare 15 prosent kvinner, også her på NHH, så det

begynner allerede der. Og hvorfor er det så få kvinner som jobber i finansbransjen? Delvis er det mange arbeidstimer – og det kan være tøft arbeidsmiljø. Du må ha lyst å bruke enormt mye tid på jobb, og mange kvinner ønsker ikke det. Så er det et spørsmål om penger. Jeg lurte på om det generelt sett er slik at mange menn synes det er helt ok å jobbe mye og har et større fokus på penger. Jeg vet ikke om kvinner har samme holdning til penger.

Shark pit

– Har du opplevd det som negativt at fagmiljøene i finans er så mannsdominerte?
 – Det kan være tøft når en underviser MBA-studenter på Tuck, som er litt eldre og flertallet med erfaring fra Wall



Street. Du står nede i *shark pit*, som min venninne kaller det, i et klasserom med 60 studenter, og det kan oppleves som ganske tøft, og jeg tror at det skal mer til å få respekt som liten kvinne enn som stor mann. Det gjelder å sette seg i respekt, men samtidig være hyggelig. Jeg tror ikke alle kvinner er komfortable med dette.

– Men mellom *forskere* er det faglig og kollegialt, og det blir noe helt annet. Mange mannlige kolleger spør om jeg vil jobbe med dem. Det handler om fag, og da spiller ikke kjønn noen rolle. Dessuten har jeg erfart at det mellom kvinnelige forskere innen finans kan skapes sterke bånd. Nettopp fordi vi er så få kan det gi grunnlag for sterkere relasjoner, avslutter Thorburn.

Trine Dahl ble professor i engelsk ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon i 2008.

– Jeg hadde aldri som mål å bli

professor, bare i den siste fasen. Relativt kort tid etter hovedfaget fra Universitetet i Bergen fikk jeg jobb på NHH, i en tid da en ikke hadde en doktorgradsutdanning slik som i dag. Jeg begynte som amanuensis og jobbet som det i ganske mange år, før jeg følte at tiden var moden for å ta en doktorgrad. Så gjorde jeg det, fra 1997 til 2000.

Dahl jobbet ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon og brukte forskningsdelen av amanuensstillingen til å jobbe med doktoravhandlingen.

Moden for doktorgrad

– Da oppdaget jeg hvor gøy det var å forske og var heldig som kom med på et stort prosjekt som gjorde at jeg skrev mye. Det vokste fram en tanke om at dette kunne settes sammen, og at jeg kunne være mer strategisk i forhold til hvor jeg publiserte.

– Kunne du vært strategisk tidligere?
– Det tror jeg at jeg kan si nei til. Det

handler om den akademiske strukturen jeg var en del av. Jeg kunne tatt doktorgrad tidligere, men for meg personlig var jeg moden da jeg begynte. Dette hadde med familiesituasjonen å gjøre. Jeg har alltid ønsket å ha en jevn fordeling mellom arbeid og familieliv. Det har jeg fått til.

– Har det vært givende å forske og publisere?

– Jeg må være ærlig å si at for min del har det ikke vært tungt eller tøft. For meg var det kjekt, både i fasen med doktorgradsarbeidet og i perioden før jeg ble professor, sier Trine Dahl, som understreker at hun *har* jobbet hardt og intenst.

– Men jeg har jobbet stort sett fra halv ni til fire, og det tror jeg familien kan skrive under på. Det er ikke bare min opplevelse av det, sier Dahl.

– NHH har i dag 11 kvinnelige professorer. Er det et bra?

– Ja, hvis en ser det i perspektiv og i



Trine Dahl var ferdig med doktoravhandlingen i 2000 og ble professor ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon i 2008.



Siri Pettersen Strandenes ble NHHs første kvinnelige professor i 2002, ved Institutt for samfunnsøkonomi. Hun har skipsfarts- og transportøkonomi som spesialområde. Strandenes var i mange år forsker ved Senter for Anvendt Forskning (nå SNF), før hun i 1989 gikk hun over i amanuensisstilling ved høyskolen.



Anna Mette Fuglseth ble professor ved Institutt for strategi og ledelse i 2003. Hennes ekspertise ligger på særlig to felt; design av informasjonssystemer og Ikt-støtte av individers og gruppers beslutningsatferd. Fuglseth er dekan for doktorgradsutdanningen ved NHH og leder for Nasjonal forskerskole i bedriftsøkonomi.

NHHs utvikling. Det har skjedd utrolig mye de siste årene, sier Trine Dahl.

– Hva betyr det at universiteter og høyskoler har stor overvekt av mannlige forskere i toppstillingene?
 – Det er alltid synd når det er ubalanse. Klart, for min del var det ikke naturlig å gå løs på en doktorgrad før barna var i skolealder, og jeg vil tro at hvis en er i et kvalifiseringsløp når en har små barn, så vil hverdagen være tung, sier Dahl.

Forventinger til menn

– Mange kvinnelige forskere er gift med mannlige forskere?
 – Det er klart det kan være ekstra tungt, spesielt hvis begge er i en kvalifiseringsfase.

– Har du råd til kvinnelige studenter som vurderer en akademisk karriere?

– Jeg tror at du må sitte igjen med entusiasme etter et doktorgradsløp. Hvis du føler du har vært gjennom tre års slit – og bare det – da er det kanskje ikke en akademisk karriere som er det riktige. Du må også ha glede ved det du har gjennomført, slik at det noe å bygge videre på, mener Dahl.

– Er menn er mer rasjonelle i karrierevalgene, planlegger de mer systematisk og legger større prestisje i det?

– Ja, og det har med tall å gjøre. Hvis 90 prosent av dine mannlige kolleger er professorer, så ligger det større forventninger om at også du skal bli det, sier Trine Dahl.

Kirsten Foss ble professor ved Institutt for strategi og ledelse i 2008. Hun kom fra en stilling som lektor ved Copenhagen Business School (CBS).



Kirsten Foss kom fra CBS til en professorstilling i 2008, ved Institutt for strategi og ledelse.



I 2003 ble Sunniva Whittaker professor ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon innen feltet moderne fransk språk. Whittaker har doktorgrad fra UiB. Hun har vært ansatt ved NHH siden 1996. I senere tid har hun jobbet med fransk juridisk fagspråk. Hun skal nå over på et prosjekt i samarbeid med førsteamanuensis Anne Kari Bjørge angående språkstyring i norske bedrifter, som en del av FOCUS-prosjektet ved NHH.



Ingrid Simonnæs ble ansatt som professor i moderne tysk språk ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon i 2004, etter at hun samme året hadde forsvart sin doktoravhandling fra UiB. Hun er statsautorisert translatør i tysk-norsk/norsk-tysk. Hennes faglige spesialområder er fagspråklig kommunikasjon, anvendt oversettelsesvitenskap og tysk juridisk språk. Hun har vært ansatt ved NHH siden 1973.



– Grunnen til at jeg søkte opp til Norge, var at min mann Nicolai J. Foss fikk jobb ved NHH.

Høyskolen lyste ut en stilling Foss kunne søke, og hun ble vurdert professorkompetent.

– Vilkårene for akademikere er bedre her enn på CBS, særlig i forhold til undervisning. Det er bedre tid til undervisning og vi har tilgang på studenthjelp, noe en ikke har på CBS. Så synes jeg at Institutt for strategi og ledelse er et spennende institutt.

– Hvor mye jobb har det vært?

– Det var fryktelig mye jobb da jeg skrev min doktoravhandling, også etter at jeg var ferdig kvalifisert lektor på CBS. Da vi fikk barn, synes jeg det var vanskelig å passe inn med en forskerkarriere. Jeg var lektor og veletablert, og på den måten var det fint nok, men det er vanskelig å ta ut et helt år og så komme tilbake.

Omkostningen

Foss tok ut permisjon fra 2001 til 2002 og angret ikke.

– Men du har jo større frihet enn hvis du hadde jobbet i næringslivet?
– Hvis en skal skrive en artikkel på et teoretisk høyt nivå, på et felt som det hele tiden publiseres, og er borte ett år, skal du ta igjen svært mye og levere noe nytt når du er tilbake. Det er dette som gjør det vanskelig. Selv om du har formell frihet, hvis en vil kjøre på forskningsmessig, så har en ikke reell frihet.

– Har du et råd til jenter som vil ta doktorgrad og ønsker å satse på en forskerkarriere?

– Det er aldri noe godt tidspunkt å få barn på hvis en ønsker å være framme i

forskningen og vil bli professor. En professorgjerning er ikke en jobb der en annen kan ta over når en er borte fra jobb. En skal selv bygge det hele opp igjen. En skal tilbake til sine nettverk og de forskjellige typer aktiviteter og prosjekter som en er lukket ute fra når en er hjemme med barn. Slike nettverk er ytterst viktig for forskere. Den omkostningen må en betale når en får barn og er i permisjon lenge.

Aldri blitt utelukket

– Har det vært vanskelig å komme inn i nettverk?

– Menn går etter en samarbeidspartner som kan bidra, og da tas en inn i nettverkene. Jeg har aldri hatt problemer med at det er mange menn.

De tar ofte kvinner med og er åpne for å jobbe sammen med kvinnelige kolleger. Jeg har *aldri* opplevd å bli utelukket fra samarbeid fordi jeg er kvinne, avslutter Foss.

Ingrid Simonnæs ble professor i tysk i 2004. Hun er den av de kvinnelige professorene som har vært lengst ved dagens Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon. Hun begynte som amanuensis i 1973 og fikk i 1985 opprykk til førsteamanuensis.

Simonnæs kom i 2001 inn i en kvalifiseringsstilling etter å ha jobbet mange år med blant annet undervisningsmateriale skreddersydd



Ingrid Simonnæs ble professor i tysk ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon i 2004.



Iris Stuart ble første kvinnelige professor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap i 2007. Før den tid jobbet hun ved California State University. Stuarts faglige hovedområder er innen revisjon og etikk. Hun har tidligere jobbet som revisor for blant annet KPMG. I dag forsker hun blant annet på psykologiske aspektet i forhold til hvordan revisorer tar avgjørelser og fatter vedtak.



Mette Bjørndal ble i 2008 utnevnt til professor ved Institutt for foretaksøkonomi, den første kvinnelige professoren ved instituttet, og er i dag også viserektor ved NHH. Bjørndal avla sin doktoravhandling ved instituttet i 2000, også det som første kvinne. Hun har siden jobbet innen fagområdene energiøkonomi, internregnskap og operasjonsanalyse.

for seksjonen og en tysk-norsk juridisk fagbok. Dette er ikke meritterende. Hun fikk færre undervisningsoppgaver, og kunne bruke sin opptjente forskningstid til å fordype seg i forskningsarbeidet.

– Det var en periode med veldig mye arbeid, det var intenst arbeid, men svært givende likevel. Når du spør om motivasjonen for å arbeide med en avhandling som skulle føre til at jeg ble kvalifisert, handler det om en arbeidsmetode som jeg alltid har brukt: *ad fontes*, eller *til kilden*. Jeg har alltid likt å arbeide veldig grundig og finne ut av problemstillinger.

Siri P. Strandenes betydd mye

– Så kom en mer bevisst karrieretenkning senere?
– Jeg vet ikke, jeg tenkte som så at har jeg disse mulighetene, så vil jeg gjøre bruk av dem, men det har ikke vært en bevisst karriereplanlegging. Jeg har trivdes med arbeidet mitt og har følt at jeg har hatt noe å bidra med, og etter hvert så jeg at det var andre verdener enn bare å tenke hvordan en presenterer stoffet på best mulig måte for studenter.

– Hva synes du om at NHH i dag har elleve kvinnelige professorer?
– Det begynte for knappe ti år siden. Da kom kvinnene i sterkere grad inn i økonomifagene. Siri Pettersen Strandenes har betydd mye, og etter henne gikk det relativt kort tid til de neste kvinnelige professorene kom, sier Ingrid Simonnæs.

Gammelt rollemønster

– Til tross for positiv utvikling ved NHH, er andelen kvinnelige professorer i Norge liten?
– Da er du tilbake til det gamle rollemønsteret. I dag er nesten alltid begge parter yrkesaktive, og skal den

enes karriere gå på bekostning av den andres? Den tankegangen synes jeg ikke noe om. Vi er kommet så langt i likestillingen at det ikke er slik lenger. Du kan trekke en parallell til kvinnelige toppledere i næringslivet. Det er et gap som må fylles på en aller annen måte.

– Har du råd til kvinnelige studenter som vurderer en akademisk karriere?
– Det må nøres godt opp under det ønsket. Det er et fornuftig valg. Det er givende å forske. Hvis noen *allerede* har tenkt i de banene, for all del, det er bare å oppmuntre, sier Simonnæs.

Katarina Östergren

fikk høsten 2010 en stilling som professor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Hun er - foreløpig - siste i rekken av kvinnelige professorer ved NHH. Hun begynte ble ansatt ved høyskolen i 2005 og er leder ved instituttet. Östergren er dr. philos. fra Umeå universitet i 1995. Før hun kom til NHH, arbeidet hun blant annet ved Handelshøgskolan ved Umeå universitet, i PricewaterhouseCoopers og som forsker ved Rokkan-senteret ved UiB, som hun fremdeles er tilknyttet.

Veldig målbevisst

Östergren er blant annet forskningsleder på programmet *Beyond Budgeting* – et forskningsprogram om budsjettløse styringssystemer, som



Katarina Östergren ble professor høsten 2010, ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

Statoil finansierer. En del av prosjektet er å se om det nye styringssystemet skaper læring i Statoil-organisasjonen.

– Hvor mye arbeid - og eventuell målbevisst tenkning - ligger bak professorjobben?
– Du må jobbe mye og være veldig målbevisst for å bli professor. Det tror jeg gjelder for alle avanserte yrker.
– Hvordan opplever du å jobbe i et mannsdominert fagmiljø?
– Det viktige er å ha kolleger som er



Christine B. Meyer ble professor i 2008 ved Institutt for strategi og ledelse. Hun har vært ansatt ved NHH siden 1997. Hun har doktorgrad fra NHH med en avhandling om fusjoner og oppkjøp innen finansnæringen. Hennes fagområder er fusjoner og oppkjøp, strategiformulering og strategisk endring. Meyer tiltrådte stillingen som konkurransedirektør 1. april og har permisjon fra NHH (se intervju s. 30).



Kirsten Foss ble professor ved Institutt for strategi og ledelse i 2008. Hun har utdannelsen fra blant annet Copenhagen Business School, der hun også avla sin doktoravhandling. Hennes spesialområder er innen konkurransestrategi, selskapsorganisasjon og produktutvikling. Foss jobber for tiden med en studie innenfor programmet *Krise, omstilling og vekst*.



inspirerende og klarer å utfordre dine tanker og ideer. Det gjør at du strekker deg selv lengre. Om det er menn eller kvinner, spiller ikke så stor rolle.

Blir flere

– Hva tror du er grunnen til at det er relativt få kvinnelige professorer innenfor faget?
– Jeg tror det er mange grunner til det. Det er nok mange som ikke vet hva det innebærer å jobbe som forsker. Det er både spennende og interessant. Det er også et veldig fritt arbeid, som jeg egentlig tror mange kvinner synes er positivt. Jeg håper og tror at det blir flere kvinner i fremtiden, sier Östergren, og legger til:

– Hvis noen lurer på hvordan det er å være forsker, kan de gjerne ta kontakt med meg.

Sunniva Whittaker ble professor ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon i 2003.

– I begynnelsen av min karriere hadde jeg to yrkesvalg. Det ene var konferansetolk, den andre var en akademisk karriere. Jeg hadde en mastergrad i konferansetolkning, i tillegg til cand.philol.-graden, og jobbet en del for internasjonale markeder. Det var de to mulighetene jeg overveide. Så ble det den akademiske som jeg fulgte.

– Hvorfor det?

– Fordi jeg ønsket å jobbe grundigere, å gå i dybden. Det virket veldig spennende, og jeg så at det var mange interessante muligheter innen forskning. Som tolk får en får ikke tid til å gå dypt inn i problemstillingene.

– Hvor karrierebevisst var du?

– Det er enkelte som hevder at jeg i 18-

årsalderen sa at jeg skulle bli professor, men det husker jeg ikke selv. Men da jeg først begynte på en akademisk karriere, tenkte jeg at jeg skulle gå hele veien.

Stor arbeidskapasitet

– Blinket du deg ut hva og hvor du skulle publisere, og tenkte at hvis du fikk til dette, så ville en professorjobb være innen rekkevidde?

– Jeg var heldig, for kort tid etter disputas ble det utlyst en

professorstilling med åpning for en kvalifiseringsstilling. Jeg søkte denne med sikte på å kvalifisere meg i løpet av tre år. Jeg fikk stillingen, og det førte til at jeg måtte jobbe veldig, veldig hardt for å kvalifisere meg i løpet av den tiden.

Whittaker mener det er periodevis med svært stor arbeidsbelastning.

– Når en nærmer seg slutfasen, krever det at du er helt inne i den verdenen. Da er det greit å gjøre det veldig



I 2003 ble Sunniva Whittaker professor ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon.



Trine Dahl ble professor i 2008, ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon. Hun har doktorgrad i engelsk fra Universitetet i Bergen og har vært ansatt ved NHH siden 1985, fra 2001 som førsteamanuensis. Dahl forsker på akademiske tekster, primært vitenskapelige artikler, og ser på hvordan forskere presenterer og bygger kunnskap. Dahl jobber for tiden blant annet med studier av klimaendringstekster på et internasjonalt prosjekt.



Karin Sigrid Thorburn ble professor ved Institutt for foretaksøkonomi i 2009. Hun har PhD fra Stockholm School of Economics og kom fra en forskerstilling ved Tuck School of Business. Thorburn er landets eneste kvinnelige finansprofessor. Hun forsker blant annet på konkurser, overtakelser, strategier for budgivning, selskapsstyring og miljøøkonomi.

konsentrert. Det er et yrke som krever stor arbeidskapasitet og arbeidsevne. Men det er ikke unikt for en forskerstilling.

Fleksibilitet

Fordelen med dette yrket, mener Whittaker, er at en kan kanalisere arbeidskapasiteten inn mot noe som virkelig interesserer deg og som du i stor grad har valgt selv.

– Du velger dine egne problemstillinger og måten du skal gå fram på. Det er et fantastisk privilegium. Det er du selv som legger listen.

Professoren mener forskerjobben gir større frihet og fleksibilitet enn i mange andre yrker.

– Har du et råd til kvinnelige studenter som vurderer en akademisk karriere?

– Jeg ville bedt vedkommende tenke nøye gjennom om de er genuint interessert i dette. Hvis en har fått god karakter på en masteroppgave og blir smigret over å bli invitert inn i det gode selskap, må en nøye vurdere om det virkelig er dette en brenner for.

Det kreves veldig mye entusiasme for å holde ut, og det er kanskje lurt å se seg selv både fem og ti år fram i tid og overveie om en fortsatt vil ha dette pågangsmotet og interessen for å skape noe nytt forskningsmessig hele tiden. Det ligger en forventning om at man skal være kreativ og ha mange spennende ideer og være interessert i å forfølge dem. Hvis du ikke har det, kan det være veldig frustrerende, sier Whittaker.

Anna Mette Fuglseth ble utnevnt til professor ved Institutt for strategi og ledelse i 2003. Hennes forskning er

innenfor ikt-støtte av strategiske beslutningsprosesser, ikt-støttet læring i organisasjoner og måling av effekter av innføring og bruk av ikt-baserte systemer – blant annet.

De siste seks årene har Anna Mette Fuglseth vært dekan for doktorgrads-utdanningen ved NHH. Som dekan for Programutvalget, det øverste faglige beslutningsorganet for doktorgrads-utdanningen, har hun leder arbeidet med kvalitetssikring av PhD-programmet i tråd med NHHs strategi.

Til sommeren 2011 går Fuglseth av som dekan. Da vender hun tilbake til forskningen for fullt.

– Kanskje naiv

– Var det helt opplagt at det var forskning du ville inn på?

– Da jeg søkte stipendiatstilling var det klart, men jeg hadde en tøff periode på høyere avdeling mens jeg arbeidet med min utredning. Jeg fikk en tidkrevende jobb med å lære teori innenfor psykologi med hensyn på beslutningstaking, men da utredningen først var i havn, så hadde jeg utrolig lyst å fortsette med forskning, sier Anna Mette Fuglseth.



Anna Mette Fuglseth ble professor ved Institutt for strategi og ledelse i 2003 og har de siste seks årene vært dekan for doktorgradsutdanningen.

– I tiden som stipendiat, hadde du et bilde av deg selv professor?
 – Absolutt ikke. Nei, jeg var opptatt av å komme frem med ny viten. Jeg var kanskje naiv, for samtidig som jeg jobbet med avhandlingen, underviste jeg. Det var jo, sett i etterkant, ikke et klokt valg. Likevel var dette en av de beste periodene i mitt liv som forsker. Jeg hadde det utrolig morsomt som stipendiat med en krevende og inspirerende hovedveileder i Charles B. Stabell som da var dosent på NHH. Fuglseth disputerte i 1990, og i årene som fulgte hadde hun mye



Høsten 2010 fikk Katarina Östergren en stilling som professor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap og er foreløpig siste i rekken av kvinnelige professorer ved NHH. Hun ble ansatt ved NHH i 2005 og er instituttleder ved RRR. Östergren er dr. philos. frå Umeå universitet i 1995. Hennes forskningsinteresser ligger innen *management control* som inkluderer blant annet budsjettstyring, økonomisk styring, strategi, endring og læring.



undervisning, med ansvar for flere kurs.

Taktikk og karriere

Hun fikk tilbud om en forskerstilling ved Universitetet i Bergen, en jobb som ga mer tid til forskning, og Fuglseth sluttet ved NHH. I jobben ved UiB fikk hun opp den vitenskapelige produksjonen, blant annet i samarbeid med professor Kjell Grønhaug. Etter noen år vendte hun tilbake til NHH, og i 2003 ble hun professor.

– Var du blitt en bedre taktiker?
– Nei, en god taktiker rent karrieremessig, det har jeg aldri vært.

– Har det vært utfordrende å være kvinnelig forsker?
– Nei, det har jeg aldri tenkt. Da NHH skulle ha en dekan for doktorgradsutdanningen i 2005, tenkte jeg at dette var en mulighet til å vise omverdenen at NHH også hadde kvinnelige forskere. Det var den avgjørende grunn til at jeg sa ja til å bli dekan, men selvfølgelig hadde jeg også lyst å bidra til å styrke PhD-

utdanningen på NHH.

– Har du et råd til unge kvinnelige forskere?
– Jeg tror det er lurt å ha en mentor i fagmiljøet, slik jeg hadde i Kjell Grønhaug. Vi har hatt – og har - svært gode diskusjoner og et nært samarbeid. Det var ikke mange som kunne gått inn og vært mentor for meg på dette fagområde. Jeg har trukket på hans generelle forskningskompetanse.

Ikke tid til forskning

Foruten å være dekan, har Fuglseth siden 2008 vært leder av en av landets fire nasjonale forskerskoler - nærmere bestemt Nasjonal forskerskole i bedriftsøkonomi (NFB), som er et samarbeid mellom i alt 15 utdanningsinstitusjoner over hele landet. Målet med forskerskolen, opprettet av Forskningsrådet, er å styrke kvaliteten på doktorgradsutdanningen og å stimulere forskning innenfor bedriftsøkonomi.
– Det har vært litt av et løft. Å få femten institusjoner til sammen å heve nivået

på PhD-utdanningen nasjonalt, har vært krevende. Selv om det er inngått en konsortieavtale, har vi ingen beslutningsmyndighet over de andre deltakerne. Da må du skaffe konsensus og entusiasme, og det er faktisk en av de positive erfaringene – støtten det har vært hos kollegene fra de andre institusjonene for få dette til.

– Har du hatt særlig tid til å jobbe med egen forskning?

– Nei, det er har ikke vært tid til å forske i den utstrekning jeg kunne ønske. Jeg er veileder for noen doktorgradsstudenter, og det betyr at jeg følger godt med på litteraturen og fagutviklingen. Nå har jeg har en del utkast til artikler, så det er mye å ta fatt på når jeg går av som dekan til sommeren 2011.

Likestillingspris til NHH

I 2009 fikk NHH Kunnskapsdepartementets Likestillingspris for 2008. Høgskolen fikk 1 mill kr til å gjennomføre planlagte likestillingstiltak. – NHH får prisen fordi de har tatt likestillingsarbeidet svært seriøst og i løpet av kort tid utarbeidet ambisiøse og realistiske måltall, het det i begrunnelsen fra Kunnskapsdepartementet.

Departementets likestillingspris går til institusjoner i universitets- og høgskolesektoren som har gjort en innsats for å styrke kvinner i forskning gjennom etablering og oppfølging av handlingsplaner for likestilling. I 2009 delte NHH og UiB prisen mellom seg og fikk altså 1 mill

kroner hver til bruk på videre konkret likestillingsarbeid.

Høyere utdanning

I studieåret 2008/09 var det 24 264 personer som fullførte lavere grads (under fire år) utdanning ved høgskole/universitet. Av disse var 15 545 kvinner og 8719 var menn. I samme studieår fullførte 9 855 personer høyere utdanning ved høgskole/universitet. 5524 av disse var kvinner, 4300 var menn (ssb.no).

Doktorgrader

I fjor var det 2180 mannlige stipendiater og 2168 kvinnelige. Året ga Norge mer enn tusen nye

doktorgrader. På dette nivået er menn i flertall, med 588 doktorgrader, mot kvinnes 496. Fagfeltene medisin, veterinær og landbruk har overvekt av kvinnelige doktorander. Innen teknologi, matematikk og naturvitenskap er kvinneandelen lavest. Forskjellene på dette nivået er omtrent det samme som på postdoktornivå (nsd.uib.no).

Professorer

På førsteamanuensisnivå var det i fjor 2024 menn og 1226 kvinner. Norge har 2419 mannlige og 666 kvinnelige professorer, ifølge SSBs tall for 2010.

STUDENTRABATT
på bøker fra revisorforeningen.no

Bror Petter Gulden
Etikk, moral og revisjon
teori, analyse og handlingsvalg

Revisors Håndbok
2011

Revisorloven
med kommentarer

Senter for konkurransepolitikk

I løpet av året blir Senter for konkurransepolitikk etablert i Bergen. Bergen Centre for Competition Law and Economics (BECCLE) skal samle forskere og stipendiater fra UiB og NHH som jobber med konkurransepolitiske spørsmål.

Tekst: Hallvard Lyssand og Sigrid Folkestad

Senteret skal etableres av Konkurransetilsynet i samarbeid med Universitetet i Bergen (UiB) og Norges Handelshøyskole (NHH). Siktemålet er at Senter for konkurransepolitikk skal spille en aktiv rolle i forskning og undervisning og arrangere seminarer og konferanser innen fagfeltet konkurransepolitikk.

Initiativtakerne til senteret er professorene Lars Sjørgard ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH og Tommy Staahl Gabrielsen ved Institutt for økonomi ved UiB.

– Vi ønsker å skape en møteplass for forskere innen økonomi og konkurranserett, sier Lars Sjørgard

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet støtter oppstarten av senteret med 500.000 kroner.

«Vi støtter oppstarten av et nasjonalt senter for konkurransepolitikk i Bergen.

Forutsetningene for å bygge opp et slik nasjonalt senter i Bergen er svært gode. Byen har et omfattende akademisk miljø med interesse for og kunnskaper om konkurranseøkonomi og konkurranserett», sier fornyingsminister Rigmor Aasrud i en pressemelding.

– Både Konkurransetilsynet og departementet har vært viktige fødselshjelpere, men forskningen blir fri, understreker Sjørgard. Planene om å etablere et nasjonalt senter for konkurransepolitikk ble lansert av daværende konkurransedirektør Knut Eggum Johansen under et seminar torsdag 17. mars.

– Vår ambisjon er å gjøre Bergen til en hovedstad for konkurransepolitikk – ikke bare i Norge, men i Norden og på sikt kanskje også i Europa, konkurransedirektør Knut Eggum Johansen, som mener etableringen av senteret vil bidra til mer tverrfaglighet



Professor Lars Sjørgard.

og samarbeid:

– Konkurransepolitikk er tverrfaglig, og det er viktig å sikre samspeillet mellom fagfeltene juss og økonomi. Det nye senteret skal bygge videre på kompetansen som allerede finnes ved UiB, NHH og i Konkurransetilsynet, sier Eggum Johansen.

Lederprogram for flerkulturelle

Har du flerkulturell bakgrunn, høyere utdanning og går med en leder i magen?

Tekst: Sigrid Folkestad

AFF er en av aktørene som deltar i Bergen kommunes nye lederprogram for flerkulturelle, som skal kvalifisere personer med innvandrerbakgrunn til å bli ledere og styremedlemmer.

Målet med programmet, ifølge Bergen kommune, er å få frem personer med flerkulturell bakgrunn som kunne tenke seg å bli morgendagens ledere.

Programmet, som er et gratis tilbud, har som mål å kvalifisere høyt utdannede innvandrere til lederposisjoner og styreverv i privat og offentlig sektor. Det er plass til 25 kvalifiserte og motiverte deltakere i programmet.

Underveis i programmet vil tema som ledelse, personlig utvikling, styrekompetanse, forvaltnings- og

kulturkunnskap og retorikk blir tatt opp. Hver deltaker får sin egen mentor fra arbeidslivet i Hordaland, og lederutviklingen med mentorordning er i regi av AFF. I tillegg bidrar andre institusjoner, som BI og Retorisk Institutt AS.



Business & bistand på Aker Brygge

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Blant finans og fine handlesteder på Aker Brygge går Maria Tsujimoto Frengstad, ikke på shopping i de eksklusive butikkene, men på vei til Norfund. Her jobber hun med investeringsprosjekter i de fattigste av de fattigste landene i verden.

– Har du drømmejobben?
– Det kan du godt si! Da jeg studerte, visste jeg ikke helt hvilke jobbmulighet som fantes for nyutdannede økonomer på dette feltet. Da denne utlysningen kom, så trodde jeg ikke det ville gå, men ble utrolig glad da jeg fikk tilbud om jobben. Jeg føler at jeg er *akkurat* der jeg skal være. Utvikling og bistand er et veldig komplisert felt, det er mye å lære, og dette er et veldig riktig sted å begynne, sier Maria Tsujimoto Frengstad.

Utviklingsarbeid og finans

Hun var ferdig utdannet våren 2010 og fikk jobb i Norfund før studietiden var omme.

Norfund er Statens Investeringsfond for Næringsvirksomhet i Utviklingsland. Det er et investeringsselskap som skal utvikle og etablere lønnsomme og bærekraftige bedrifter i fattige land. Frengstad er prosjektkoordinator, med halv stilling i avdeling for strategi og analyse og andre halvparten i finans og administrasjon.

– Jeg administrerer Norfunds tilskuddsordning og skal bidra til å synliggjøre utviklingseffektene av våre investeringer. Norfund investerer deler

av bistandsbudsjettet, og det er viktig at vi kan dokumentere at det vi gjør har positive effekter på utvikling.

Norfund kombinerer fagfeltet finans med utvikling og fattigdomsbekjempelse.

– Jobben gir det beste av to verdener. Her er utrolig mange dyktige folk som kan finans og investering – vi investerer i de vanskeligste markedene - samtidig som vi gjør det ut fra et utviklingsperspektiv.

– Hva mener du med de vanskeligste markedene?

– Vi investerer i u-land der det lite finansiell og fysisk infrastruktur. Det er underutviklede markeder, stor politisk usikkerhet, vanskelig å få med seg private aktører, det koster mye å investere der og det er høy risiko. Vi mener at med Norfunds kompetanse, så klarer vi å håndtere risikoen og å gjøre det lønnsomt, sier hun, på overbevisende trønderdialekt.

Før studiene i Bergen hadde Frengstad en klar formening om at hun ville jobbe med utvikling og bistand, og valg av studium var uproblematisk.

– Det sto mellom to skoler, enten NHH

eller NTNU. Jeg ville jobbe med fattigdomsbekjempelse og utvikling, og fordi økonomiutdannelsen ved NHH er en mer potetutdanning, så valgte jeg den. Dessuten er det Norges beste på økonomi. Jeg ville også prøve noe annet enn Trondheim. Jeg var klar for å flytte litt på meg.

Dar es Salaam

– Hva interesserte deg mest faglig?
– Jeg likte best samfunnsøkonomi og metodefag. NHH har et stort fagmiljø, og for mange er skolen mest kjent for bedriftsøkonomiutdanningen, men jeg så at NHH var veldig gode på samfunn og finans.
– Hvorfor samfunnsøkonomi?
– Fordi det har et globalt perspektiv. Du får kunnskaper på et bredt fagfelt og lærer hvordan samfunn og økonomi henger sammen og hvilke faktorer som påvirker økonomien i verden.

– Som masterstudent kom du med på et forskningsprosjekt i Tanzania. Hvordan skjedde det?

– Det var egentlig helt tilfeldig. Jeg snakket med Kjetil Bjorvatn da jeg skulle begynne på master, og spurte ham til råds om hvilke fag jeg burde velge for å bli så godt kvalifisert som mulig for å jobbe med



utviklingsspørsmål. Han og Bertil Tungodden hadde et prosjekt i Tanzania som han spurte om jeg ville være med på – og det ville jeg selvfølgelig.

Frengstad var i Dar es Salaam fire ganger, for å samle inn data og intervjuer mikro-kredittklienter, noe som innebar besøk hos entreprenører over hele Dar es Salaam.

– Hvordan kunne en dag i Dar es Salaam være for din del?

– Vi begynte tidlig på morgenen, fordi det er enormt mye biltrafikk og dårlige veier i Dar es Salaam. Hver student hadde med en tanzaniansk assistent som fungerte som tolk og sjåfør. Det mest utfordrende var egentlig å finne entreprenørene, så vi måtte velge ut personer som hadde mobil, ellers hadde vi ikke funnet dem. Få kjenner adressen sin, og mange steder finnes heller ikke ordentlige adresser.

Juleferie på Zanzibar

– Jeg har lyst å dra tilbake. Det er et utrolig vakkert land, med fine mennesker og mye god mat. Dar es Salaam ligger ved kysten, så du har sjøen, med fantastiske strender, rett ved.

– Men det er også skyhøy kriminalitet og malariamygg?

– Det var ikke et problem i det hele tatt. Vi tok forholdsregler, gikk ikke alene, kjørte bil og var sammen. Vi spiste malariatabletter og tok vare på oss sjøl. Jeg har ingen problemer med å anbefale både små og store til å dra dit på feire

Etter de fire oppholdene i landet, tok Frengstad med seg samboeren til



Tanzania for å feire jul.

– Jeg hadde brukt så mye tid i Tanzania og ville vise samboeren min litt av det vi hadde opplevd, så før jul i 2009 dro vi nedover. Vi var på safari, i Dar es Salaam, og til slutt reiste vi til Zanzibar for å feire jul.

– Var arbeidet i Tanzania med på å bestemme hva du ville jobbe med etter studiene?

– Oppholdene bekreftet interessen. Det var utrolig inspirerende å se at det går an å gjøre noe, det å se behovet og møte menneskene og ikke bare lese statistikkene, det var viktig. Vi fikk oppleve problemene, trafikken, hvordan det er når regnet skyller vekk veiene. Det bidro bare enda mer til å satse på en jobb i bransjen - og prosjektet i Tanzania muliggjorde jobben i Norfund. Uten dette hadde jeg sannsynligvis ikke fått jobben.

Familie i Japan

– Du er halvt japansk, med en far fra Japan. Hva er historien bak din fars flytting til Norge?

– Både min mor og far er veldig glad i å reise. Min far haiket rundt i store deler av verden etter studier i Japan, og min mor var mye på interrail. De møttes i Israel, og det endte med at min far flyttet til Norge, så det var på grunn av min mor at han dro, ellers tror jeg ikke Skandinavia akkurat var et område i verden han hadde sett for seg!

– Slik situasjon er i Japan akkurat nå, midt i mars, hvordan forholder du deg til dette?

– Vi følger med på alle sendingene, og vi har kontakt med familien vår der nede. De fleste bor på andre siden av øya, så de er ikke berørt på samme måte som på østkysten. De har merket skjelv, selvfølgelig, men ikke tsunamien. Jeg har en tante i Yokohama, nord for Tokyo, og hun har det også bra, men rasjonering på strøm og bensin, og dårlig utvalg mat gjør det vanskelig. Nå er det mange og store etterskjelv, det er

vanskelig, og de er også bekymret for utslipp fra reaktorene, men foreløpig har de det bra.

Frengstad, som selv har vært i Japan to ganger, kjenner seg igjen i bildet som tegnes av japanere.

– De er veldig vant til å være mange, og det er veldig orden. De klarer å tenke fellesskap, de er forberedt på jordskjelv og er drillet i hva de skal gjøre. Jeg kjenner meg absolutt igjen i dette at det japanske samfunn er disiplinert og organisert. De stoler myndighetene og det de forteller som skal gjøres, under krisen, vel og merke, og ikke nødvendigvis generelt.

Som student var Frengstad leder og nestleder i Representantskapet og med i Teknisk Gruppe.

– Jeg tror jeg var minst like mye i kjelleren som jeg var på skolebenken. Det fine med NHH er at både utdanningen og studentforeningen gir store muligheter. I foreningen får studentene arbeids erfaring, kan danne nettverk og ha det gøy samtidig.

– Hva er beste og verste inntrykk av NHH?

– Jeg tror det beste er det som gjorde NHH til et enkelt valg for meg; det er den beste økonomiutdanningen du kan få i Norge, best fagmiljø og stort engasjement, ikke minst blant studentene. Studentforeningen er et utrolig bra, noe NHH må være stolt av.

– Og det verste er...?

– Det verste? Det blir litt vanskeligere, sier hun nølende. Det er mange stereotyper knyttet til NHH-studenter, men det er jo bare *stereotyper*. Kanskje skolen kan bli bedre til å lytte til studentene. Jeg mener også at NHH ikke må hvile på sitt gode rykte, men må fortsette å utvikle seg og markedsføre seg, noe andre studiesteder er flinkere til.

” Jeg tror det beste er det som gjorde NHH til et enkelt valg for meg; det er den **beste økonomiutdanningen** du kan få i Norge, best fagmiljø og stort engasjement, ikke minst blant studentene. Studentforeningen er et utrolig bra, noe NHH må være stolt av. Maria Tsujimoto Frengstad



Historisk publisering

Ingvild Almås har som første norske kvinne fått en artikkel på trykk som eneforfatter i det prestisjetunge *American Economic Review*.

Almås' artikkel er basert på hovedarbeidet fra hennes doktorgrad, som hun avla ved NHH i 2008. Temaet for avhandlingen hennes var økonomisk ulikhet.

– Det er for eksempel ikke opplagt hvordan man skal sammenligne en inntekt i Tanzania med en inntekt i Norge. Man kan bruke valutakurser. Så finnes det såkalte prisjusterende eller kjøpekraftjusterte mål. Problemet er at de begge har veldig store måleproblemer, og at de innehar systematiske feil, forklarer Almås.

Disse feilene gjør at konklusjonene, når man skal sammenligne inntekter mellom ulike land, blir uklare og ofte motstridende.

Dersom man for eksempel baserer sammenligningene på valutakursbaserte mål vil en konkludere med at ulikheten mellom fattige og rike land har økt de siste årene, mens dersom man bruker kjøpekraftjusterte vil man i det fleste sammenhenger konkludere med det motsatte.

Lanserer ny metode

Prinsippene man bruker for å sammenligne inntekter ved de to forskjellige metodene er som følger: Hvis man for eksempel skal sammenligne gjennomsnittsinntekten i USA og Kina ved hjelp av valutakursbaserte mål, finner man snittinntekten i Kina og omregner den enkelt og greit til amerikanske dollar.

Ved å bruke kjøpekraftjusterte forsøker en å ta hensyn til at prisnivået i de to



Årelange studier av økonomisk ulikhet ligger bak Ingvild Almås' publisering i *American Economic Review*.

landene er forskjellig. Det vil si at en kurv med utvalgte varer i Kina ikke vil koste det samme som samme kurv i USA, dersom man måler prisen i for eksempel dollar.

Som løsning på måleproblematikken lanserer Almås en ny metode for å måle økonomisk ulikhet.

– Eksisterende mål baserer seg på nasjonalregnskapstall på makronivå. Min idé er å gå til veldig detaljerte studier, forklarer hun.

Fra faglitteraturen er det etablert at budsjettandelen man bruker på mat blir lavere med høyere inntekt. Det betyr at jo rikere man er, desto mindre bruker man relativt sett på føde. Dette kalles Engels lov.

– Litt forenklet kan en si det slik at hvis du sier hvilken budsjettandel du bruker på mat, kan jeg si hvor mye inntekt du har. Det fine med det er at da kan jeg

spørre deg om budsjettandelen din, fremfor å spørre om hele inntekten. Det fine med metoden er at budsjettandeler ikke er avhengig av det samlede prisnivået i landet på den måten som inntekt vil være det. I artikkelen bruker jeg detaljert informasjon på husholdningsnivå; Hva man spiser av egg, melk, mel og andre husholdningsvarer. Hovedidéen er at hvis du bruker budsjettandel som metode og detaljert husholdningsinformasjon så unngår du en del av måleproblemene, sier Almås.

Syv års arbeid

Det betyr i praksis at en må gå til svært detaljerte studier for å kunne få et mer riktig bilde av inntektsfordelingen i verden.

For dette arbeidet har Ingvild Almås fått antatt en artikkel i det prestisjetunge *American Economic Review*, et av de mest anerkjente tidsskriftene innen økonomi i verden. Hun er første norske kvinne som står som eneforfatter i tidsskriftet, og den første NHH-forskeren på årevis som har publisert i det amerikanske tidsskriftet.

– Det er toppen, utrolig gøy. Det ligger syv års arbeid bak. Ideen kom på en hyttetur med en venninne sommeren 2003 da skissen og søknaden til doktorgraden ble skrevet, forteller hun.

Hun legger til at artikkelen nok aldri hadde nådd like høyt uten en betydelig veiledningsinnsats fra hovedveileder Bertil Tungodden. Hun har også nytt godt av hjelpen fra biveileder Jo Thori Lind ved Universitetet i Oslo og kollegaer ved Institutt for samfunnsøkonomi.

For tiden er Almås gjest ved Princeton University i USA og forsker videre på økonomisk inntektsfordeling.

Hagen og Pedersen i utvalg

Kåre Petter Hagen og Karl Rolf Pedersen, begge med tilknytning til Institutt for samfunnsøkonomi, er blitt utnevnt til å sitte i et utvalg som skal vurdere Finansdepartementets retningslinjer for samfunnsøkonomisk analyse.

Det er Hagen som skal lede utvalget, som ble utnevnt av regjeringen i februar..

– Det er svært viktig å vurdere samfunnsøkonomisk lønnsomhet når nye offentlige tiltak skal besluttes. Vi ønsker nå å foreta en gjennomgang av rammeverket for samfunnsøkonomiske analyser for å fange opp ny forskning og nye problemstillinger, blant annet hensynet til virkninger som oppstår et stykke fram i tid, sier professor Kåre P. Hagen.

Utvalget skal særlige vurdere infrastrukturinvesteringer og klimatiltak. Utvalget får også i oppgave å vurdere hvordan gevinster ved transportinvesteringer bør tas med i analysene.

Utvalget skal levere sin innstilling senest 1. juni 2012, og er sammensatt på følgende måte:

- Professor Kåre P. Hagen (utvalgsleder), Bergen
- Konserndirektør Stein Berntsen, Stavanger
- Seniorforsker Brita Bye, Oslo
- Professor Lars Hultkrantz, Örebro, Sverige
- Professor Karine Nyborg, Oslo
- Førsteamanuensis Karl Rolf Pedersen, Bergen
- Forsker Maria Sandsmark, Molde
- Forsker Gro Holst Volden, Trondheim
- Avdelingsdirektør Geir Åvitsland, Oppegård (fra 1.06.2011)

NHH-studentar vann casekonkurranse

Eit lag frå NHH gjekk nyleg sigrande ut av casekonkurransen «Oppdraget.»

Oppdraget er ein case-konkurranse for studentlag arrangert av konsultentselskapet Bekk Consulting i samarbeid med ei bedrift.

Årets oppdrag var å utforma ein strategi og konkrete tiltak til korleis Sparebank1 kan bli den leiande rådgjevarbanken for unge forbrukarar.

I konkurranse med lag fra BI og NTNU var det til slutt NHH-studentane Lars Sundberg, Philip Hafsteen, Martin Schütt og Henrik Tøstie som gjekk av med sigeren, melder karrieremagasinet.no.

Førstepremien er på kr 50 000. Halvparten av dette skal gå til velgjerande føremål, og NHH-laget valde å donera kr 25000 til NHH Aid og Unicef.

Lena Kokab får bli

Etter fleire års kamp og ei rekkje avslag har Lena Kokab fått opphaldsløyve i Noreg.

I mars fekk Lena Kokab og familien beskjeden om at Lena har fått opphaldsløyve i Noreg.

NHH-student Lena Kokab kom til Noreg frå Iran i 2002 saman med mora og broren. Ingen av dei hadde tilfredsstillande identifikasjonspapir, men slektningane fekk innvilga sine asylsøknadar i 2007.

Medieklipp

Kvinner i styret?

– Den umiddelbare slutningen er at det hjelper med tvang. For aksjeselskaper tror jeg også at de store talls lov slår inn. Blant disse er det mange småbedrifter - både tradisjonsrike familiebedrifter og rørleggerbedrifter. Det er naturlig at utviklingen her vil gå saktere uten tvang. Etter hvert som flere kvinner påtar seg lederstillinger, tror jeg at man vil få flere styrekvinner også i vanlige bedrifter.

Avdelingsdirektør Arne Selvik

Om Adecco

– Egentlig er lavere lønn ingen effektivitetsgevinst for samfunnet. Man oppnår effektivitet når ting gjøres mer

fornuftig, ikke bare når man presser ned innkjøpspriser og lønninger. Det offentlige kan selvsagt pålegge visse krav om lønnsnivå til underleverandør, men det kan ofte være fristende å la være.

Førsteamanuensis Kenneth Fjell til BT

Snille sykepleiere

– Andre grupper, som eiendomsmeidlerne, vil i større grad mene at det ikke er rettferdig å gi alle lik lønn. Det er de resultatene du oppnår som bør avgjøre hvilken lønn du får, vil de kunne hevde. Man kan være uenig eller enig i dette, men ingen kan med noen rett påberope seg at det ene synet er mer moralsk høyverdig enn det andre.

Professor Alexander Cappelen til Aftenposten

Konsulenter, konsulenter, konsulenter

– Intensjonen til oljeselskapene er å skille mellom ansatte med kjernekompetanse og mer perifere konsulenter, men i praksis viser det seg at dette er vanskelig å få til. I praksis leies det inn en stor andel konsulenter til kjerneoppdrag.

SNF- forsker Torstein Nesheim til Ukeavisen Ledelse

Hett boligmarked

– Det er veldig liten plass å bygge på i Stavanger. Videre fører veksten i petroleumsnæringen til høy levestandard og tilstrømning av veldig mange unge familier - som er den gruppen som kjøper mest bolig.

Professor Ola H. Grytten til Stavanger Aftenblad

Lena fekk derimot avslag. Årsaka var at ho hadde gifta seg med ein norsk statsborgar medan asylprosessen føregjekk. Konsekvensen vart at ho måtte endra status frå asylsøknad til familiegjenforeining, og då er krava til identifikasjon strengare.

Etter to nye avslag i 2008 og 2009 gjekk Kokab til søksmål mot staten. Men før saka kom for retten handsama Utlendingsnemnda saka hennar på nytt, og denne gongen vart altså konklusjonen at ho har krav på opphald.

NHHS har engasjert seg sterkt i Kokab-saka, mellom anna gjennom aksjonen «La Lena bli».

NHH-er kommandør tre ganger

Ole Halvor Tønsberg ble uteksaminert fra NHH i 1971. I dag er han kommandør av tre ordener.

Ole Tønsberg var 31 år gammel da han fikk sitt vitnemål og gikk rett inn i arbeidet hjemme på Nes Sag og Høvleri på Årnes.

Hans far Ragnar startet sagbruket i 1934, og Ole H. Tønsberg fikk mange utfordringer både i studietiden og etter på bruket. Familiebedriften ble drevet fram til 1994 da trelastbransjen kollapset totalt. Da hadde Ole klart å omstille seg til annen økonomisk

virksomhet, blant annet oppkjøp av et butikksenter. Fortsatt heter morselskapet Nes Sag og Høvleri.

På en rekke områder i samfunnet har Ole Tønsberg engasjert seg. I studietiden startet han en pasientvennegruppe som besøkte Nevengården Sykehus i Bergen, mens han hjemme på Årnes blant annet startet Nes Røde Kors, Nes Turnforening.

I 1994 mottok Tønsberg Den polske kirkes gullmedalje for sin innsats med å skaffe medisiner til Polen under og etter unntakstilstanden. Denne organisasjonen startet han sammen med blant andre professor Thorolf Rafto og Dagbladets redaktør Helge Seip. Under mottakelsen var også studiekamerat og senere helseminister Tore Tønne til stede.

For sitt enestående bidrag til samfunnet ute og hjemme, inkludert et stort treningssenter for funksjonshemmede i Laski, Warszawa, sammen med Erling Stordahl, fikk Ole Tønsberg den store

kommandørordenen av Sankt Silvester med stjerne fra pave Johannes Paulus II i 1998.

I 2007 ble Ole Tønsberg av Hans Majestet kong Harald V utnevnt til Kommandør av den kongelige Fortjenstorden, en parallell til Sankt Olavs orden for utenlandsvirksomhet. Der ble Tønsberg anbefalt til kommandør av tidligere studiekamerat og utenriksminister Knut Vollebæk, tidligere industriminister Finn Lied, tidligere partisekretær Haakon Lie og sorenskriver i Stavanger, Olav Trygveson Laake.

På sin 70-årsdag 15. mai 2010 ble Ole Tønsberg utnevnt til den store, polske Offisersorden signert av nylig avdøde president Lech Kaczynski, under en stor høytidelighet i Den polske ambassade i Oslo. Der var blant andre Kardinal og Senior Primas Jozef Glemp og den katolske kirkes biskop i Norge, Bernt Eidsvig til stede.

Høyskolelektor Ansgar J. Pedersen



Unngå helsekø

Dataene jeg analyserte viser at risikoen for å havne i helsekø er et motiv for å kjøpe behandlingsforsikring. Men den er sterkest for forsikringene som kjøpes individuelt. Høy inntekt øker sannsynligheten for kjøp av helseforsikring. Dette begrunnes med at tidens verdi øker med inntekten, og at tap av tid er tap av inntekt.

Karl Ove Aarbu til Bergens Tidende

Norwegian vinner på direktereiser

– SAS vil være det siste selskapet som etablerer en ny direkterute. Alle vil foretrekke å fly direkte fremfor indirekte. Det går forttere og er tryggere i forhold til bagasjen.

Professor Frode Steen til BT

Gjemmer milliarder ved etablering i utlandet

Overskuddet synker når norske bedrifter utvider virksomheten til utlandet.

– Min mistanke er at ved å bli internasjonale, får selskaper en mulighet til å manipulere interne priser og overskudd. Dette reflekteres i den synkende lønnsomheten.

Professor Jarle Møen til Aftenposten

Kraftprisene må opp

– Etter min oppfatning er det ganske alvorlig at vi ikke tillater dette å koste mer, og det gjør det vanskelig å få til skikkelig energieffektivisering.

Professor Gunnar Eskeland sitert fra konferanse, i BT

Statoil-Hydro I

– Her var det reelle interessemotsetninger, og vi kan ikke peke på noe åpenbart som kunne vært gjort annerledes for å hindre den konflikten som kom offshore. Jeg mener at Statoil ikke kunne organisert seg vekk fra denne konflikten.

Førsteamanuensis Inger Stensaker til Fædrelandsvennen

Statoil-Hydro II

– Vi finner ikke tegn på systematisk forfordeling av posisjoner ut fra om man kommer fra Statoil eller Hydro. Vi ser heller ikke skeivfordeling av lokalisering, hvem som blir involvert.

Førsteamanuensis Inger Stensaker til E24



Debatterte energi og klimamål

Klimamål, grønn energi, neste generasjons strømnett, subsidier og strømbalanse versus bananbalanse var blant temaene da det ble arrangert paneldebatt i forbindelse med konferansen *Energy and Environment* i januar.

Får gaveprofessorat fra Bergens Rederiforening

Bergens Rederiforening gir et gaveprofessorat til NHH. Professoratet er femårig med oppstart i 2011.

«Når Bergens Rederiforening har valgt å opprette et gaveprofessorat ved NHH er målet å så spiren for at byen kan bli ledende på forskning, utdanning og produksjon av talenter innenfor skipfartsrelaterte fag (jus, økonomi, operasjon, befraktning, teknisk drift) og dermed økt innsikt i og utsikt til strategisk tenkning til nytte for medlemmene i deres daglige virke», heter det i en uttalelse fra rederiforeningen.

– Dette er en fantastisk jubileumsgave og en gave som passer perfekt inn i vårt langsiktige satsingsprogram NHH 2021, der vi nettopp fokuserer på rekruttering og utvikling av fagstab, styrking og synliggjøring av relasjoner til næringsliv og myndigheter, og tematiske, flerfaglige satsingsområder, sier rektor Jan I. Haaland.



Administrerende direktør i SNF, Per A. Heum.

— En høyst oppegående 20-åring

I år er det 20 år siden Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) ble etablert.

– Vi er en høyst oppegående 20-åring som bidrar med faglig solid anvendt forskning, og jeg tror det vil skje mye spennende fremover, sier SNF-direktør Per Heum.

Da SNF ble etablert som en forskningsstiftelse i 1991 vart det gjennom en fusjon av tre allerede veletablerte oppdragsfinansierte forskningsenheter.

Selskapet har 17 ansatte forskere og engasjerer i tillegg en rekke NHH-

forskere til ulike prosjekt og oppdrag, samtidig som prosjektene også finansierer stipendiater, postdokstillinger og frikjøp i basismiljøene. – Alt i alt er det ca. 50 årsverk som er finansiert av SNF, sier administrerende direktør Per Heum.

Som del av NHH-miljøet SNF skal tilby forskning og forskningsbaserte utredninger basert på det fremst innen økonomisk teori og metode, og samtidig bidra med problemstillinger som utfordrer foreliggende teori og metode, slik at det stimulerer den faglige utviklingen og den akademiske undervisningen.

Medieklipp

Tjener på børsnoteringer

– Det er et kjent fenomen i forskningslitteraturen at selskaper som børsnoteres i gjennomsnitt verdsetter sin egen aksje til en lavere pris enn markedet, den såkalte «IPO-rabatten». Mellom 1980 og 2008 har rabatten i USA vært på rundt 18 prosent, mens den i Norge har vært lavere, rundt 14 prosent i perioden siden 1970. Det som er viktig å merke seg, er at gevinsten gjør seg gjeldende over tid - en del selskaper er underpriset, mens andre er overpriset, og rabatten varierer over tid.

Professor Karin S. Thorburn til Stavanger Aftenblad

Finanstopper mer penger I

– Nå rammet ikke finanskrisen verst her i Norge. Men i land som Storbritannia, Irland, Spania, Portugal og Hellas hvor de er gått løs på grunnfjellet i velferdsordningene, kan det ikke være lett å svelge at de «skyldige» bak finanskrisen er tilbake med skyhøye bonuser.

Professor Rolf Jens Brunstad til BT

Finanstopper mer penger II

– Det er pussig at eierne finner seg i en struktur på bonusordningene der gevinsten for lederen kan være betydelig, mens den for eierne er null.

Professor Kjell Gunnar Salvanes til BT

Komparativ shopping

– Når vi handler klær, vet vi som regel hva vi er ute etter og hvor vi finner de butikkene. Det kalles komparativ shopping og går i korte trekk ut på at man vil ha et sammenlikningsgrunnlag før man bestemmer seg. Om man ikke lenger har butikker å sammenlikne, vil kundene forsvinne.

Amanuensis Michael Hageberg til BT

Slapp kraften fri

– Det har skjedd mye i kraftmarkedet siden 1991. Nå har vi et nordisk kraftmarked som gir oss økt forsyningssikkerhet ved at vi kan importere store kvanta kraft fra Sverige. Vi må heller ikke glemme at det også i det gamle systemet var strømrasjonering.

Professor emeritus Einar Hope til BT

Executive med nytt program

NHH Executive gjennomfører i disse dager et helt nytt bedriftsinternt program for Post- og teletilsynet (PT), etter at tilsynet henvendte seg til NHH med et behov for ytterligere teoretisk kompetanse. Resultatet ble et skreddersydd kurs i nettverksøkonomi med oppstart 2011.

– Vi må hele tiden sikre at våre folk har oppdatert praktisk og teoretisk kunnskap, og vi ønsker å skreddersy

kompetansehevingen til det som er aktuelt for oss, sier Torstein Olsen, avdelingsdirektør i Post- og teletilsynet.

Det er professor Lars Sørgard ved Institutt for samfunnsøkonomi som er faglig ansvarlig for programmet.

– Vi har skreddersydd et pensum, satt sammen etter en dialog med dem om hvilke tema de er opptatt av. Forelesere er både fra NHH og Universitetet i Bergen. For å få kursgodkjennelse må de som deltar fullføre en innleveringsoppgave og gjennomføre en

skriftlig eksamen, sier Sørgard.

Bestått kurs belønnes med 7,5 studiepoeng. Målet med programmet er at medarbeiderne i PT får oppdatert og utvidet sitt teoretiske grunnlag, og øvd på anvendelse i realistiske scenarier for praktisk regulering, hentet fra tilsynets aktuelle saker.

Kurset som NHH har skreddersydd for tilsynet, dreier seg særlig om å gjøre teorier anvendbare i praksis og å analysere ulike løsninger og virkemidler opp mot hverandre.

Arrangementer i jubileumsåret - det neste halve året:

Gjesdalforelesning

Tentativt 9. mai ved NHH. Etablert i 2009 og arrangeres årlig.

Vårkonferansen

31. mai 2011 ved NHH. Arrangementet ble etablert i 1995 og arrangeres årlig.

MÅLGRUPPE: Personlig inviterte næringslivsledere, politikere, forskere og forelesere innen økonomiske fag.

ICAME 32

(The International Computer Archive of Modern and Medieval English):

Trends and Traditions in English Corpus Linguistics
1. - 5. juni 2011.
Dette er en årlig konferanse der arrangøransvaret roterer. NHH deler arrangøransvar med UiB og UiO i 2011.

MÅLGRUPPE: Forskere, pedagoger og studenter innen ulike språkfag fra internasjonale og norske institusjoner, og aktører innen språkteknologi, oversettelse og informasjonsteknologi.

Forskerskolearrangement i tilknytning til Johan Arndts Markedsføringskonferanse

Dato ikke avklart, tentativt 8. eller 9. juni 2011.

Johan Arndts Markedsføringskonferanse

9. - 10. juni 2011.
Konferansen ble etablert av BI i 2007, som et årlig arrangement der arrangøransvaret roterer.

MÅLGRUPPE: Forskere og forelesere innen markedsføring ved norske universiteter og høyskoler.

Law and Economics of contracts

16.-17. juni 2011 ved NHH.

MÅLGRUPPE: Forskere innenfor samfunnsøkonomi, finans, og juss. Internasjonal workshop. Den er åpen for studenter innenfor relevante fagområder.

Den neste bilen...

– Det er mange forventninger som ikke har med konsum å gjøre. Problemet oppstår når folk kjøper merkevarer og tror at de skal realisere seg selv slik. Da får du en dreining av verdier som vi kanskje ikke er helt komfortable med. Men jeg må understreke at jeg selv er like opptatt av den neste bilen som alle andre.

Professor Helge Thorbjørnsen til Aftenposten

Bergen Bydrift med dårlige resultater

– Jeg ville heller havnet på motsatt konklusjon. Hvis kommunen observerer at Bydrift har lite tilfredsstillende tall, burde de heller bli satt under press. Det å frede dem i to år til bidrar ikke til dette.

Professor Lars Sørgard til BT

Høye strømpriser

– Jeg tror vi heller bør gjøre det slik at kraftselskapene vil kunne se seg tjent med å holde igjen en reserve av vann i fjellet. Denne reservevannkraften må da betales til kraftselskapet når vi ser oss nødt til å tappe av denne reserven. For eksempel kunne Statnett ivareta en slik ordning. Ordningen vil kunne virke slik at det ikke ville lønne seg for kraftselskapene å selge unna kraften for kortsiktig gevinst.

Professor emeritus Einar Hope til VG

Vil Vite blitt kjent

– Man må finne ut hva man kan tilby som er viktig for målgruppen, og hva som skiller tilbudet fra konkurrentene. Så handler det om stadig fornyelse av tilbudet, og at man

holder det som er annerledes levende.

Professor Magne Supphellen til BT

Ekstremvær lite å bety for norske matpriser

– Veldig lite av verdens matproduksjon handles på verdensmarkedet, sammenlignet med andre varer. Det er fordi mange nasjoner, inkludert Norge, har høye tolltariffer og beskytter sin egen matvareproduksjon. Det gjør at verdensmarkedet er veldig smalt, det er lite volum. Det betyr igjen at relativt små endringer i tilbudet kan få stor innvirkning på prisen, for eksempel når Russland stopper eksporten sin.

SNF-forsker Ivar Gaasland



Får nasjonal lederutdanning for barnehagestyrelere

NHH og AFF er blant vinnerne i Utdanningsdirektoratets konkurranse om en nasjonal lederutdanning for barnehageledere.

Tekst: Hallvard Lyssand

Tidligere i år varslet Utdanningsdirektoratet at det skal opprettes en nasjonal lederutdanning for barnehagestyrelere som har faglig ansvar, administrativt ansvar og personalansvar.

Målet er blant annet å sikre likeverdig og jevnt høy kvalitet i alle barnehager. Samtidig blir det pekt på at en utvikling mot større barnehager krever styrkede kunnskaper om administrasjon og ledelse.

NHH og AFF

Direktoratet utlyste en anbudskonkurranse om utdanningen i fjor høst. Kravene var blant annet at utdanningen skal være på 30 studiepoeng, kunne gjennomføres på deltid og inngå i en mastergrad i ledelse.

Denne uken ble det klart at et program utviklet i samarbeid mellom NHH og

AFF er blant direktoratets fem utvalgte.

– Programmet er utviklet i samarbeid mellom NHH, AFF og underleverandører med spesialkompetanse på barnehage, og fagansvarlige er førsteamanuensis Tore Hillestad fra NHH og avdelingsdirektør Arne Kjøde fra AFF, sier Andreas Rydgren ved NHH Executive.

Hovedmålene er å gi deltakerne økt teoretisk kunnskap om ledelse, større ledelsesmessige ferdigheter og et mer avklart forhold til ledelse, inkludert økt selvinnsikt hva ledelse angår.

AFFs kompetanse

Oppdraget er i utgangspunktet gitt for to år med opsjon på forlengelse, og oppstart blir høsten 2011.

– At AFF og NHH er valgt ut som tilbyder, betyr likevel ikke at jobben er ferdig. Nå må vi i gang med

markedsføring overfor målgruppen, understreker Rydgren.

Rydgren påpeker at NHH og AFF har utkonkurrert institusjoner som har barnehageutdanning i kampen om oppdraget.

– Det er viktig å være attraktiv på nye områder, og med dette oppdraget kommer vi inn på et marked der NHH ikke er så kjent fra før. Samtidig betyr samarbeidet at NHH blir koblet tettere til AFF og deres kompetanse på lederutvikling, legger han til.

Medieklipp

Størst vekst i Bergen

– Boligprisene falt mest i de store byene under boligkrakket. Da er det naturlig at prisene i byene stiger mest nå.

Professor Ola H. Grytten til BT

Oljen – en sovepute?

– Det er en utfordring at næringslivet særlig i Rogaland er så konsentrert rundt oljevirkksomhet. Men dette gjelder egentlig hele Vestlandet og dets oljeindustri. Mange sysselsatte er rettet inn mot drifts- og modifikasjonsmarkedet, og er avhengig av aktivitet på offshore. Det kan bety overflødighet når det er slutt på bemannede plattformer og produksjonen på norsk sokkel faller.

Professor Eirik Vatne til BT

Savner kompetente ledere

– Men jeg ser jo at vi har stor søking til våre executive MBA programmer og annen etterutdanning. Det samme ser vi på Solstrandprogrammet som er lederutvikling gjennom AFF som også er tilknyttet NHH. Dette kan jo tyde på at det trengs påfyll av kunnskap.

Rektor Jan I. Haaland til DN

Norge og Asia

– Norsk økonomi er veldig avhengig av det som skjer i andre verdensdeler. Hvis det blir store økonomiske problemer i Asia og priser på typiske råvarer slår tilbake, er vi sårbare.

Professor Il Svein Gjedrem til DN

Mekling og kreative løsninger

– Jeg fikk interesse for alternativ tvisteløsning da jeg i en periode jobbet som jordskiftedommer i Bergen. Flere ganger opplevde jeg at partene kom frem til mye bedre og mer kreative løsninger enn det en dom kunne gitt dem når de bare fikk snakket godt sammen.

Solfrid Mykland, disputerte nylig ved NHH

Lønnsomt

– Det ligger helt klart et interessant lønnsomhetspotensial for Norge her. Norsk vannkraft i samspill med vindkraft i Europa kan gjøre at vi kan selge vannkraft på tidspunkter når behovet er stort og prisen høy.

Professor emeritus Einar Hope til Stavanger Aftenblad

Sandmo gitt ut økonomisk idéhistorie på engelsk

«*Economics Evolving, A History of Economic Thought*» er tittelen på den engelske utgaven av professor emeritus Agnar Sandmos samfunnsøkonomiske idéhistorie, som nå er tilgjengelig.

Tekst: Hallvard Lyssand

I 2006 utgav professor Agnar Sandmo ved NHHs Institutt for samfunnsøkonomi boken *Samfunnsøkonomi - en idéhistorie*.

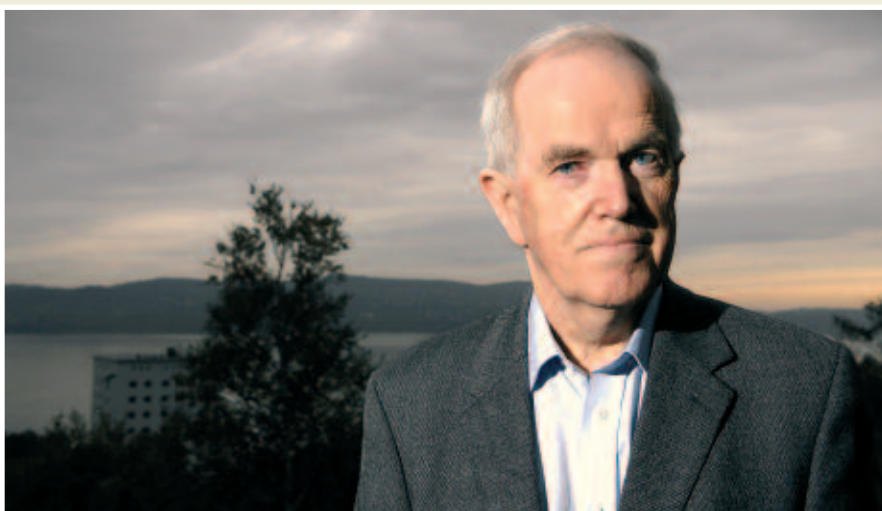
Nå foreligger en engelskspråklig idéhistorie, utgitt på Princeton University Press. Den norske utgaven danner utgangspunkt for den engelskspråklige. Begge bøker tar for seg samfunnsøkonomiens utvikling og presenterer sentrale ideer, teorier og teoretikere med hovedvekt på perioden fra 1700-tallet til begynnelsen av 1970-årene, samt en kortere diskusjon av noe av det som har skjedd i senere tid.

Economics Evolving

Sandmo understreker likevel at den engelske versjonen ikke er noen direkte oversettelse av den norske.

– Det var nødvendig med en del omskrivninger. Den norske utgaven inneholder for eksempel et kapittel om samfunnsøkonomisk forskning i Norge, og en del av dette er mindre interessant utenfor landets grenser, sier Sandmo.

Den engelske versjonen inneholder mye nytt. Blant annet ønsket forlaget å utvide den delen av boken som tar for seg utviklingen de siste 50 årene og å gå i større detalj.



Professor emeritus Agnar Sandmo.

Svindyre ting I

- Når folk er villig til å betale meningsløst mye for slike luksusgjenstander handler det ikke om produktene og hva det koster å lage de. For kjøperne blir slike gjenstander noe helt sentralt i livet som handler om identitet og drømmer, og ikke minst opplevelsen disse luksustingene skaper for kjøperen. Prisen blir en ren forhandlings sak.

Professor Magne Supphellen til BT

Svindyre ting II

- Se bare hva kvinner kan være villig til å betale for vesker, sko og klær. Også dette er produkter med høy symbolverdi som sender klare signaler til verden. Å eie slike dyre gjenstander får mange til å føle seg bedre.

Førsteamanuensis Siv Skard til BT

Vil lære nye ting

- Jeg er ikke interessert i å gjøre ting to ganger. Jeg vil ikke se de samme filmene om igjen, lese samme bok eller spise den samme maten. Jeg vil heller bruke tiden på å lære nye ting.

Professor Christine B. Meyer (før hun ble konkurransedirektør) til DN

I spagat

- Mange arbeidstakere føler at de står i spagat fordi de bruker så mye tid på å sette i verk omstillinger som ledelsen har pålagt dem. Det er et stort gap mellom hvordan ansatte og toppledelsen opplever endring i praksis.

Førsteamanuensis Inger Stensaker til DN

Åpne konflikter

- Vi mener å se tendenser til at åpne konflikter blir mer sjeldne i organisasjoner som har hatt høy endringstakt over lang tid. Flere og flere ansatte reagerer lojalt. Noen blir rett og slett dyktige på endring og tar det kjapt og greit, mens andre opptrer lojalt, men beskriver endringene som negative.

Førsteamanuensis Inger Stensaker til E 24

Disputas: Mye meklermakt i norsk rettsmekling

Solfrid Mykland disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 28. januar med avhandlingen «En studie av mekleratferd i norske rettsmeklinger».



Etter en prøveperiode fra 1997 ble rettsmekling i 2008 innført i alle norske domstoler som et billigere, vennligere og raskere alternativ til rettssaker. Rettsmekling innebærer at partene i sivilrettslige konflikter får tilbud om å møte til mekling før saken tas

opp til hovedbehandling.

For første gang er det nå gjort en observasjonsstudie av meklernes atferd i norske rettsmeklinger. Studien viser at meklerne oftest møter partene hver for seg, fremfor at partene møtes ansikt til ansikt. Dette er delvis i strid med intensjonen i forarbeidene til tvisteloven og kan gjøre det vanskeligere for partene å kommunisere i etterkant av forhandlingene.

I avhandlingen utforsker Solfrid Mykland meklernes atferdsvalg i et utvalg norske rettsmeklinger fra 2004 til 2007. Formålet med studien har vært å avdekke kjennetegn ved meklernes atferd, med særlig fokus på den innledende fasen av meklingsprosessen, meklernes språkbruk og valg av prosedyrer.

Mykland studerer også hvilken påvirkning meklernes atferd har hatt på partene og meklingsprosessen. Studien er gjennomført ved hjelp av observasjoner av totalt 15 rettslige meklinger. Alle meklerne som er observert, er dommere, enten i tingrett eller lagmannsrett.

Mellom 20-30 prosent av alle sivilrettslige saker blir rettsmeklet. I disse sakene oppnås det avtaler i mellom 70 og 80 prosent av sakene. I en rettsmekling kan man ta utgangspunkt i partenes interesser og behov når det skal utvikles avtaler. Mekleren skal kun være til hjelp i prosessen og særlig legge til rette for at partene kan ha en konstruktiv kommunikasjon. Det er partene som skal bli enige om det endelige resultatet.

Et overordnet funn i studien er en utstrakt bruk av særretter. Et særretter innebærer at mekler møter partene enkeltvis, i stedet for at partene er samlet. Dette gir mekleren stor innvirkning på hvordan prosessen fremstår, og hvordan partene opptrer.

Særretterne synes å bli brukt uten at meklerne knytter hensiktsmessighetsvurderinger til bruken. Det er ikke mulig å bruke særretter i ordinære domstolsprosesser. Da skal partene ha mulighet til å overhøre alt motparten anfører.

At partene møtes vil være særlig relevant der de skal ha en videre relasjon, noe som er tilfelle for svært mange av sakene som kommer til mekling, for eksempel nabo- eller arbeidskonflikter.

I disse sakene har det en egen verdi at kommunikasjonen mellom partene bedres.

Studien viser i tillegg at mange av meklerne legger til rette for utforskende prosesser og utvikler gode relasjoner mellom seg selv og partene. Noen ganger blir relasjonen mellom mekler og parter så god at det synes å utvikle seg allianser mellom disse. Dette kan gå på bekostning av relasjonen mellom partene.

Solfrid Mykland (født 1975) er jordskifte kandidat fra UMB (2000), cand. merc. i administrasjon og ledelse fra NHH (2003). Hun jobber i dag som forsker ved International Research Institute of Stavanger.

Veiledningskomité:

Professor Jørn Kjell Rognes, hovedveileder, NHH
Førsteamanuensis Inger Stensaker, NHH
Professor Vibeke Vindeløv, Københavns Universitet

Disputas: Verdien av nye ideer

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



Tjenesteinnovasjon skiller seg fra tradisjonell produktinnovasjon ved at det ofte går lengre tid fra idéfasen til selve inntjeningen. Dette gjør verdifastsettelse mer komplisert for nye tjenester enn for nye produkter.

En ny doktoravhandling fra NHH tar sikte på å øke kunnskapen om hvordan tjenesteinnovasjon kan styres.

Tor Helge Aas har kartlagt hvordan ti nyskapsende norske virksomheter styrer deres innovasjonsaktiviteter. Studien viser at måling av kortsiktige finansielle effekter dominerer, mens verdsettning av mer kvalitative strategisk viktige effekter ikke blir gjennomført i noen særlig grad.

Problemet med denne praksisen er at de finansielle effektene av tjenesteinnovasjon ofte oppnås etter relativt lang tid, som et resultat av andre mer kvalitative effekter som for eksempel tilfredshet, omdømme eller læring, og av den grunn kan være svært vanskelig å estimere.

Aas utvikler derfor ny teori om effekter av tjenesteinnovasjon og bruker denne teoretiske plattformen til å utvikle og teste ut et nytt verktøy for å verdsette tjenesteinnovasjonsideer. Ideen blir vurdert i lys av selskapets strategi, ulike fremtidsscenario og til sist en verdifastsettelse som omfatter en rekke dimensjoner.

Verktøyet, som også finnes i en digital versjon, fanger opp de langsiktige effektene av innovasjon. Dermed kan effektene tas med i

regnestykket når nye prosjekter skal vurderes og slik bidra til nyskaping, mener Aas.

Utviklingsarbeidet er 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 NHH.

Hovedveileder:
Professor Per Egil Pedersen

Disputas: Kreative forbrukere

Marit Gundersen Engeset disputerte for doktorgraden torsdag 6. januar 2011 med avhandlingen «The Creative Consumer: Exploring consumer behavior from a creativity perspective».



I økende grad inviteres forbrukere til å være kreative, aktive og utforskende. Dette står delvis i kontrast til mye av forskningen på forbrukeratferd, som forutsetter at forbrukere først og fremst er passive mottaker av markedsføringsstimuli.

I avhandlingen sin bruker Marit G. Engeset kreativitetsteori for å forstå forbrukeratferd. Ved å studere forbrukeres beslutningsprosess og valg om hva de vil servere venner til middag, har Engeset analysert hvordan forbrukere kan være kreative.

Resultatene viser at kunnskap, motivasjon og evne til innovasjon påvirker forbrukerkreativitet både i form av kreativ beslutningsprosess og grad av kreativitet i løsning på forbrukerproblemet. Når forbrukere er mer kreative, viser resultatene også at de er mer fornøyd med sine egne valg.

Engesets avhandling illustrerer at kreativitet er en viktig dimensjon å ta hensyn til når forskere og markedsførere søker å forstå forbrukeratferd. Avhandlingen representerer en ny tilnærming til forskning på forbrukeratferd og bidrar med å utvikle teori og verktøy for å måle forbrukerkreativitet. Arbeidet legger grunnlag for ny forskning på dette feltet.

Marit Gundersen Engeset er utdannet Master of Science i Internasjonal hotell- og reiselivsledelse fra Høgskolen i Stavanger og arbeider som førstelektor i markedsføring ved Høgskolen i Buskerud.

Veiledningskomité:
Professor Sigurd V. Troye, NHH (hovedveileder)
Professor Kåre Sandvik, Høgskolen i Buskerud



Nye publikasjoner fra NHH

Verbalization in French and Norwegian Legislative Texts: a contrastive case study. I Legal discourse across languages and cultures
Sunniva Whittaker, Jan Roald

Causal and Constitutive Relations, and the Squaring of Coleman's Diagram: Reply to Vromen. I Erkenntnis
Peter Abell, Teppo Felin, Nicolai J. Foss

The impact of service Innovation on Firm Level Financial Performance, I Service Industries Journal.
Tor Helge Aas, Per Egil Pedersen

Økonomisk og demografisk interaksjon i det forindustrielle Norge. Fagbokforlaget.
Ola Honningdal Grytten, Arngrim Hunnes

Økonomisk analyse av fusjoner og oppkjøp: Markedsavgrensning vs konkurranseanalyse. I Samfunnsøkonomen.
Lars Sjørgard

Venture Capital Exit Rights. I Journal of Economics and Management Strategy.
Carsten Bienz, Uwa Walz

The evolution of inequality in productivity and wages: panel data evidence. I Industrial and Corporate Change.
Giulia Faggio, Kjell G. Salvanes, John van Reenen

Indirect reciprocity and money. I Games and Economic Behavior
Thorsten Hens, Bodo Vogt

Houston, we've had a problem offshoring, IS employment and the IS discipline: perception is not reality. I JIT. Journal of information technology (Print)
Rudy Hirschheim, Mike Newman

Disability compensation and responsibility. I Politics, Philosophy and Economics.
Alexander W. Cappelen, Ole Frithjof Norheim, Bertil Tungodden

[bokomtale av] Laurén et al. (2008) Insikter om insikt. Nordiska teser om fackkommunikation. I Fachsprache
Ingrid Simonnæs

Fair trade production. I The Collaborative enterprise : creating values for a sustainable world
Ove Jakobsen, Knut Johannessen Ims

Demand for childhood vaccination : insights from behavioral economics. I Forum for Development Studies
Alexander W. Cappelen, Ottar Mæstad, Bertil Tungodden

Existence and Uniqueness of Equilibrium in a Reinsurance Syndicate. I Astin Bulletin : Actuarial Studies in Non-Life Insurance
Knut K. Aase

Generic Mechanisms for Coordinating Operations and Sharing Financial Benefits in Collaborative Logistics. I IFIP Advances in Information and Communication Technology
Jean-Francois Audy, Sophie D'Amours, Nadia Lehouc, Michael Rönnqist

The future of entrepreneurship research: results of a research workshop with invited speakers and discussants at the International Council for Small Business World Conference in Halifax. I International Journal of Entrepreneurship and Small Business
Tor Aase Johannessen m.fl.

A Partitioning Method that Generates Interpretable Prices for Integer Programming Problems. I S. Rebennack et al. (eds) Handbook of Power Systems II, Energy Systems
Mette Bjørndal, Kurt Jörnsten

The Czech Treasury Yield Curve from 1999 to the Present. I Finance a úver
Kamil Kladivko

Stability and the Nash Solution. I Bargaining and the Theory of Cooperative Games: John Nash and Beyond (ed. William Thomson)
Terje Lensberg

Capital Structure and International Debt Shifting: A Comment. I Beta
Jarle Møen, Dirk Schindler, Guttorm Schjelderup

An Exploratory Study of Business Model Operation in Heterogeneous Networks. I Beta
Leif B. Methlie, Herbjørn Nysveen, Per Egil Pedersen

How do economic crises impact firm boundaries? I European Management Review
Kirsten Foss

Læring og undervisning. Fagbokforlaget
Arild Raaheim

27 Austrian economics and the theory of the firm. I To Elgar Companion to Transaction Cost Economics
Nicolai J. Foss, Peter G. Klein

Antarctic Tourism and Maritime Heritage. I International Journal of Maritime History
Bjørn L. Basberg

Brand Positioning Strategies in Russia: Regional Differences in the Importance of Corporate Endorsement and Symbolic Brand Attributes. I Journal of East-West Business
Alexander Jakubanecs, Magne Supphellen

THE FIRM-LEVEL EFFECTS OF SERVICE INNOVATION: A LITERATURE REVIEW. I International Journal of Innovation Management
Tor Helge Aas, Per Egil Pedersen

When Does Communication Improve Coordination? I The American Economic Review
Tore Ellingsen, Robert Östling

Anchoring and Cognitive Ability. I Economics Letters
Tore Ellingsen m. fl.

Asymmetric Information and Irreversible Investments: an Auction Model. I Multinational Finance Journal
Jøril Mæland

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. Jacquet

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



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:

LARGE FIRM DYNAMICS ON THE NORDIC-BALTIC SCENE. Implications for innovation and growth
Pontus Braunerhjelm, Torbjørn Halldin, Per Heum, Tarmo Kalvet, Mika Pajarinen, Torben Pedersen og Pekka Ylä-Anttila

Economic perspectives of risk distribution system asset management: Principles of risk valuation of grid investments
Linda Rud

Evaluering av energiledet i sentralnettstariffen og bruk av marginaltapssatser
Endre Bjørndal og Mette Bjørndal

The effect of market structure on banks' interest rate spreads. An empirical analysis of the Norwegian bank market
Rune Løhr Hauge og John Phan

Betingelser for kunnskapsdeling – En studie av Veidekke
Marlene Stølhaug og Linn Elise K. Bjerkeli

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Flora
Rune Mjørland

Norsk-russisk samarbeidsselskap. Betydningen av nasjonale rammevilkår 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 Sørum Eriksrud og Mikael B. McKeown

Budsjettet relatert til dynamisk styring – En casestudie av SpareBank 1 Gruppen AS
Wenche Elisabeth Bystrøm og Marit Holm

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

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

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

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

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

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

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

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

Regional samhandling mellom kunnskapsinstitusjoner og næringsliv. Erfaringer fra implementeringen av VRI
Hordaland
Ingvild Jøranli

Arbeidsnotater:

Empirisk undersøkelse av konkurransen i markedet for sports- og fritidsutstyr. Anvendelse av diversjonsrater i markedsavgrensning
Therese Enersen Thorallsson

Empirisk undersøkelse av konkurransen i helsekostmarkedet. Anvendelse av diversjonsrater for fusjonsvurdering
Inger Lin Gleditsch

Electricity production in a hydro system with a reservoir constraint
Lars Mathiesen, Jostein Skaar og Lars Sørgard

Kapitalskattereformen i 2006. Tilpassinger og nøytralitet
Svein Erik Klette

Amber to green – changing colour in agricultural policy
Ivar Gaasland and Klaus Mittenzwei

Policy and regulatory framework to enhance local content. Yardsticks and Best Practice
Per Heum, Robert Kasande, Ole Fredrik Ekern og Alex Nyombi

Konjunkturutvikling og annonseinntekter I redaksjonelle medier. En økonometrisk analyse av tidsseriedata
Ida Rødseth Kjosås og Henrik Hylland Uhlving

Financial centers in Belgium. A comprehensive case study of multinationals' financial centers in Belgium
Marius Petter Styczen

Climate change and credibility of fish stock agreements: The case of the North-East arctic cod
Nils-Arne Ekerhovd

The development of a new farmed species – production technology and markets for turbot
Trond Bjørndal og Victor Øiestad

Samfunnsøkonomiske perspektiver på pressestøtten
Jarle Møen

Do advertisers or viewers decide TV channels' programming choice?
Øystein Foros, Hans Jarle Kind og Guttorm Schjelderup

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 Sørgard

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 tосidig 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

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 Per Heum
per.heum@snf.no
Faglig ansvarlig Victor D. Norman
victor.norman@nhh.no

Skatt og offentlig økonomi

Forskningsleder Guttorm Schjelderup
guttorm.schjelderup@nhh.no

Tele og media

Forskningsleder Hans Jarle Kind
hans.kind@nhh.no

Etikk og styring

Forskningsleder Alexander W. Cappelen
alexander.cappelen@nhh.no

Klima og energi

Forskningsleder Gunnar Eskeland
gunnar.eskeland@nhh.no

Merkevarebygging

Forskningsleder Helge Thorbjørnsen
helge.thorbjornsen@nhh.no

Finansiell økonomi og økonomisk**styring**

Forskningsleder Frode Sættem
frode.sattem@nhh.no

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
Verksgata 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

Konst. studiesjef
Kjetil Sudmann Larssen
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 18. mars
Grafisk design/sats: Reine Linjer

Pampene som regjerte i Klubben

Det hører vel med til sjeldenhetene at noen i studentforeningen gjør en for bra jobb, men det var faktisk tilfelle da Klubbutvalget for våren 1981 skulle velges. Jon Morten Melhus forteller:

– Bakgrunnen er at semesteret før var det en gjeng som kalte seg Nilly Willy som drev Klubben. Navnet kom fordi formannen het Svein Wilhelmssen. De var kjempeflinke. Kristin Clemet, Bent Nordbø og jeg satt i Kjernerstyret høsten 1980, og problemet var at det var ingen som våget å stille til valg til nytt Klubbutvalg på grunn av prestasjonsangst, forteller Melhus, som selv tok stillingen som utkommanderingsansvarlig.

Løsningen ble å samle et lass med «pamper» fra studentforeningen, et knippe folk som ikke hadde noe å tape på tampen av studietiden. Navnet *Coma* kom fra Per Sagbakken. Ikledd smoking og livkjoler stilte så Coma-gjengen til valg med halvklipte fotballer på hodet. Utkledning var en generell trend på denne tiden, skal vi tro Melhus.

– Vi kalte det for øl & viin-antrekket, og dette brukte vi som et slags grunnantrekk hele semesteret. Vi var veldig opptatt av utkledning og temafester, og jeg tror folk ble ganske lei. Det endte med at vi satt opp en stor plakate utenfor Aulaen hvor det stod «Blir det sjiraffaften på fredag?». Da kom tilbakemeldingen om at nå hadde

vi gått over streken.

På denne tiden ble det også produsert en NHH-film, som skulle vise de ulike aspektene ved livet på høyskolen. Filmen, som het *Comavision*, ble en slags institusjon blant studentene og ble vist i Klubben i forbindelse med fadderukene i årevis. Men når Melhus får anledning til å uttrykke hva Comas ettermæle skal være, er svaret følgende:

– Jeg tror ikke vi vil bli husket for en døyt!

Tekst: Knut Andre Karlstad



Klubbutvalget Coma regjerte våren 1981. Sittende ved pianoet er Kristin Clemet (formann). Fra venstre: Bjarte Bøe (salgssjef), Per Sagbakken (discosjef), Jon Morten Melhus (utkommanderingssjef), Roald Fevang (teknisk sjef), Christian Thommessen (vedlikeholdssjef), Pål Sesseng (innkjøpsjef), Thorstein Selvik (kasserer) og Bent Nordbø (regisjef).

NHH Bulletin er utgitt av:



NHH
2011 75 år



SNF

Nettadresser:

Norges Handelshøyskole:

www.nhh.no

Administrativt Forskningsfond:

www.aff.no

Samfunns- og næringslivsforskning

www.snf.no