

Om å fatte gode beslutninger

Tale i Det Norske Videnskaps-Akademi av visesentralbanksjef Jan F. Qvigstad*

Det tas forbehold om endringer under fremføringen. Foredraget inneholder ikke vurderinger av konjunktorene eller den aktuelle rentesettingen.

1. Innledning

Hans Rasmus Astrup ble utnevnt til statsråd i Johan Sverdrups regjering i 1885. Han solgte da sin virksomhet i Stockholm og flyttet tilbake til Norge. Som jeg nevnte i mitt foredrag her for to år siden [\[1\]](#), var Astrup på den tiden kanskje Norges rikeste mann. Som hjemvendt trengte han et sted å bo. Han kjøpte derfor tomt her i Drammensveien og besluttet å bygge huset vi nå befinner oss i.

En kan spørre seg om det var en god beslutning å bygge et så stort og prangende hus. Men Astrup ønsket ikke bare et hjem for familien. Huset skulle også fungere som et samlingspunkt for tverrfaglige og politiske diskusjoner. [\[2\]](#)

Vi tar alle en mengde beslutninger hver eneste dag, noen viktigere enn andre. Vi er vel alle også opptatt av at disse blir gode. Men hvordan kan vi sikre at en beslutning blir god?

Dette er et stort og omfattende spørsmål. Hvis jeg skal si noe meningsfullt, må det avgrenses.

I Norges Bank fattes det mange beslutninger. Særlig interesse er knyttet til vedtakene om styringsrenten hver sjette uke. Med utgangspunkt i mine erfaringer fra beslutninger om renten, vil jeg drøfte hvordan en beslutnings godhet kan vurderes. Jeg håper at jeg klarer å berøre noe mer generelt som er relevant for mange, selv om jeg snakker fra mitt ståsted.

2. Uavhengighet gir en god ramme for beslutninger om renten

De fleste land lar det nå være sentralbankens oppgave å sikre prisstabilitet. Slik er det også her i Norge. Regjeringen har fastsatt målet for pengepolitikken og delegert den operative gjennomføringen til Norges Bank. [\[3\]](#)

Denne ordningen kan ses på som en institusjonell løsning for å unngå å gjøre de store feilene. En uavhengig sentralbank har bedre muligheter til å prioritere langsiktige hensyn fremfor kortsiktig gevinst.

At det for en regjering er fristende, men farlig, å satse på den kortsiktige gevinsten fikk greske politikere erfare i våres. Over lang tid var statens forbruk høyere enn inntektene. Det ble også jukset med regnskaper og offisiell statistikk. Politikernes motivasjon kan ha vært å få raskt innpass i eurosamarbeidet og de fordelene det medførte. De trodde kanskje også at høyt forbruk og lave skatter kunne hjelpe dem å bli gjenvalgt. I stedet må de nå lede landet gjennom harde reformer og store kutt. [\[4\]](#)

Nordmannen Finn Kydland fikk nobelprisen i økonomi i 2004, blant annet for å ha vist at de pengepolitiske beslutningene gjennomgående blir bedre dersom de politiske myndighetene delegerer rentesettingen til en uavhengig sentralbank under et klart mandat. [5] Som sentralbank kan vi dermed bruke all vår tid på å forholde oss til det oppdraget vi har fått, og vi kan sette renten på et faglig grunnlag. [6] Et slikt system gir et godt utgangspunkt for å treffe gode beslutninger.

3. Vi fatter beslutninger under usikkerhet

Uavhengighet gir ikke gode beslutninger alene. Selv om en uavhengig sentralbank har bedre forutsetninger for å unngå at renten blir styrt av kortsiktige hensyn og svingende preferanser, må beslutningene treffes under betydelig usikkerhet.

Vi har ufullstendig kunnskap om tilstanden i økonomien, og vi er heller ikke helt sikre på hvordan sammenhengene i det økonomiske livet fungerer. Alan Greenspan, den forrige sentralbanksjefen i USA, omtalte dette på følgende måte:

“Uncertainty is not just an important feature of the monetary policy landscape; it is the defining characteristic of that landscape” [7]

Noen ganger er usikkerhet av en slik art at det er mulig å mene noe om sannsynligheter for ulike utfall. Det er med andre ord mulig å bedømme hvilke risiki man står overfor, i hvert fall til en viss grad. Beslutninger kan da fattes på bakgrunn av beregnet risiko. Innenfor økonomi ligger en slik tilnæringsmetode for eksempel bak teorier for investeringer i aksjer. [8]

Men finanskrisen minnet oss om at det kan være vanskelig å ha full oversikt over risikobildet. Da dronning Elisabeth besøkte *London School of Economics* høsten 2008, spurte hun om hvorfor ingen hadde forutsett krisen. Det britiske vitenskapsakademiet svarte dronningen i brev form et halvt år senere. Der stod blant annet følgende å lese:

“One of our major banks, now mainly in public ownership, reputedly had 4000 risk managers. But the difficulty was seeing the risk to the system as a whole rather than to any specific financial instrument or loan (...) They frequently lost sight of the bigger picture.” [9]

Også i rentesettingen står vi ofte overfor en mer grunnleggende usikkerhet hvor det er svært vanskelig å anslå sannsynligheter for hva som kan skje. [10] I slike beslutningssituasjoner kan det være riktig å etablere prosedyrer som kan gardere mot særlig uheldige konsekvenser.

Mange vil kunne tenke at siden Norges Banks styringsrente fastsettes hver sjettede uke, vil det kunne være mulig å hente seg inn igjen hvis man kommer til at utviklingen ble en annen enn det vi trodde. Til en viss grad er det slik. Men siden det tar tid før virkningene av det vi gjør kommer til syne, er angremuligheten i realiteten ikke særlig stor. Og setter vi renten feil over litt tid, vil det kunne få alvorlige konsekvenser for norsk økonomi.

Uten fullstendig og sikker informasjon tilgjengelig er det lett å trå feil. I en rekke studier er det vist at mennesker i slike situasjoner ofte tyr til mer eller mindre kvalifiserte gjetninger, magesfølelse eller regler bygget på erfaring.

La meg gi et eksempel om avstandsbedømming. Jo nærmere en gjenstand er, desto klarere ser vi den. Dermed vil de fleste oppfatte en gjenstand som nær hvis man ser den klart. Men da astronautene kom til månen fikk de store problemer med avstandsbedømming. Gjennomgående undervurderte de avstander. Årsaken var at sikten var uvanlig klar og at de befant seg i et landskap uten kjente referanser. [\[11\]](#)

En tilnærming til usikkerhet er å gjøre det andre gjør i en liknende situasjon. Storbritannia besluttet å gi opp gullstandarden sommeren 1931. I praksis innebar dette en nedskrivning av pundet i forhold til dollar. Norge og de andre nordiske landene besluttet å følge etter få dager senere. Historien har vist at landene som devaluerte i 1931, klarte seg bedre gjennom depresjonen enn de som ikke gjorde det. [\[12\]](#) Å følge Storbritannia var en beslutning som ga et godt resultat.

I 1949 ble pundet igjen nedskrevet, med 30 prosent mot dollar. Som i 1931 annonserte den norske regjeringen at kronens verdi også denne gang skulle skrives ned tilsvarende. [\[13\]](#) Men i motsetning til den gang var aktivitetsnivået i Norge nå høyt og etterspørselspresset stort. Nedskrivningen av kronen utløste dermed høy prisstigning. [\[14\]](#) "Regelen" om å gjøre det samme som Storbritannia, bidro denne gangen til et mindre godt resultat. [\[15\]](#)

4. Grupper fattet ofte bedre beslutninger enn individer

Hvordan kan vi så legge til rette for at viktige beslutninger blir best mulig, også om de må fattes under usikkerhet?

I boken "L" drøfter forfatter Erlend Loe fordeler og ulemper med ulike beslutningssystemer. Han har reist på ekspedisjon til en sydhavsøy sammen med seks kamerater. Der eksperimenterer de med ulike samfunnsformer. Etter at gruppen har prøvd blant annet enevelde, anarki og demokrati, konkluderer Loe med at det opplyste eneveldet har mye fint i seg:

"Det kommer naturligvis veldig an på hvem som styrer og på hvor opplyst vedkommende er, men på sitt beste er nok dette en av de mer fornuftige styreformene." [\[16\]](#)

Martin, en av de andre ekspedisjonsdeltakerne, tror også at dette vil kunne fungere fint. Men han legger vekt på at da må det være snakk om et virkelig opplyst enevelde:

"Ikke bare middels opplyst, men ekstremt opplyst. Herskeren må ha høy utdannelse og dessuten være bereist og ha interesser i mange retninger(...) Man finner bare en ekstremt sympatisk person, en man stoler på og som er et varmt og godt menneske og så ber man vedkommende om å styre og stelle som best han, eller hun, kan." [\[17\]](#)

De fleste vil nok hevde at det opplyste eneveldet, til tross for enkelte fordeler, vil kunne være lite robust. Som dere merket dere, ligger det en rekke forutsetninger til grunn for Martins konklusjon. Det er ikke alltid disse forutsetningene er oppfylt. Ved å delegere beslutningsansvaret til en gruppe, kan man kanskje forsikre seg mot at enkeltpersoners svakheter og særinteresser får dominere. Det kan også gi en forsikring mot store feilgrep, noe som synes spesielt viktig når beslutningene må fattes under usikkerhet.

Denne tankegangen er noe av bakgrunnen for at vi i domstolene har et juryssystem. Den franske filosofen Marquis de Condorcet fremsatte det nå velkjente juryteoremet som sier at jo flere mennesker i en gruppe, desto sikrere er det at gruppen beslutter riktig ved flertallsavstemming. [18] Ideen om at beslutninger bør fattes i grupper, har fått bred anvendelse, ikke bare i domstolene, men også i bedrifter, forvaltningen og folkestyret.

I sin bok "The Wisdom of Crowds" viser James Surowiecki til en rekke eksempler på hvordan store grupper gjør det bedre enn enkeltindivider eller små grupper av eksperter. I tv-programmet "Vil du bli millionær" har deltakerne ulike hjelpemidler. De kan blant annet ringe en smart venn eller be publikum i salen om hjelp. Det viser seg at publikum er deltakernes absolutt beste hjelp. Flertallet i studio stemmer for riktig svar ni av ti ganger, og de er dermed overlegne de smarte vennene, som gir rett svar i bare 65 prosent av tilfellene. [19]

Denne beslutningsstrategien, hvor hver og en i en gruppe på selvstendig grunnlag gir et svar, kan fungere godt for noen typer beslutninger. Men det kan også være fordeler ved å la en gruppe prate sammen og diskutere seg fram til en avgjørelse.

Økonomene Alan S. Blinder og John Morgan har i flere eksperimenter vist at studenter som jobbet sammen om å løse et problem, gjorde det bedre enn gjennomsnittet av studentene som jobbet alene. [20] Blinder uttrykker det på følgende måte:

"...the group seems to foster some sort of collective wisdom that makes the whole (a bit) greater than the sum of its parts." [21]

Disse eksperimentene antyder at det kan være gevinster å hente fra gruppeinteraksjon. Det kan gi bedre tilgang på variert kunnskap, og meninger kan brytes og synspunkter kan prøves. Man kan lære av hverandre.

På dette området har jeg selv lært mye av organisasjonspsykolog Ingeborg Baustad og hennes kollegaer. Baustad peker på at det kan være en sammenheng mellom hvordan gruppe medlemmene kommuniserer med hverandre og hvor vanskelige arbeidsoppgaver de kan løse. Noen oppgaver er så enkle at den eneste kommunikasjonen som trengs, er å gi enveis informasjon. For drøftelsesoppgaver er kravene høyere. Det fordrer en aktiv toveis kommunikasjon, med en vilje til å høre etter hva de andre i gruppen har å si. For å kunne ta mer strategiske beslutninger, må nivået på kommunikasjonen opp enda et hakk. Typiske tegn på et slikt høyt kommunikasjonsnivå er at man er nysgjerrig på hverandres synspunkter, og at man kan utvide eller forandre sine egne synspunkter som et resultat av dialogen med andre. Denne type kommunikasjon krever som oftest gjensidig sympati og tillit og en stor grad av åpenhet. Belønningen kan være at gruppen fatter bedre beslutninger. [22]

I Norges Bank, som i de fleste sentralbanker, overlater vi rentebeslutningene til en komité. Komiteens drøfting er basert på et råd gitt av sentralbanksjefen og meg. Vi er syv personer i hovedstyret. Antall medlemmer i pengepolitiske komiteer i andre sentralbanker varierer fra 3 til 22. [23] Mange medlemmer betyr god tilgang på variert kunnskap og meninger. Samtidig betyr det at flere må få et ord med i den endelige beslutningen. Forskningen har ikke gitt et klart svar på hva som er riktig komitéstørrelse, men Anne Sibert, en av ekspertene på dette området, har sagt at komiteen bør være av "dinner size". [24]

5. Grupper ingen garanti for gode beslutninger

Norges Banks hovedstyre kan beskrives som en "kollegial" komité. Det innebærer at komiteen har som ambisjon å diskutere seg fram til konsensus, og at medlemmene står samlet bak den endelige beslutningen.

Men å diskutere seg fram til en beslutning gjør ikke alltid beslutningen bedre. Når gruppe-medlemmene deler verdenssyn og tankegang, kan såkalt "gruppetenkning" lede dem på feil spor. Det kan bli få avvikende synspunkter i diskusjoner der deltakerne tenker likt. Derfor kan en gruppe bli overbevist om at deres felles standpunkt må være riktig. [\[25\]](#)

Det er heller ikke uvanlig at den selvstendige tanke går tapt når man plasseres i en gruppe. På en intern konferanse ble forskningsavdelingen i Norges Bank delt i tre grupper som skulle svare på tre sett med spørsmål. På forhånd var ett medlem i hver gruppe instruert til å argumentere for feil svar innenfor ett av spørsmålssettene. De gjorde jobben sin godt. Gruppene gjorde det svært dårlig på det settet av spørsmål der det ble argumentert for feil svar. [\[26\]](#)

I en gruppe er det derfor en fare for at medlemmene lar seg påvirke av de andre til å velge feil. Men det er heller ikke uvanlig å gå i motsatt felle – å høre for lite på råd fra andre. Her kan nok mange som har vært ledere en stund kjenne seg igjen. Psykologer har vist at slik overdreven selvtilit finnes i mange yrkesgrupper. [\[27\]](#) Det er ikke grunn til å tro at vi økonomer er så forskjellige fra andre der.

Norges Banks hovedstyre består av fem eksterne medlemmer, samt sentralbanksjefen og meg. De eksterne medlemmene har innflytelse over beslutningene på lik linje med de interne. Vi er i en spesiell situasjon i og med at sentralbanksjefen både er leder av administrasjonen i banken og leder i hovedstyret. De eksterne har til felles at de ikke er heltidsansatte i Norges Bank, deres primære virke er utenfor sentralbanken. Hovedstyret har i så måte en viktig kontrollfunksjon. De eksterne medlemmene kan være en motvekt mot interne meningskulturer som eventuelt måtte oppstå i banken. [\[28\]](#)

I noen sentralbanker, som for eksempel Sveriges Riksbank og Bank of England, er det såkalte "individualistiske" komiteer som fatter beslutninger om renten. Beslutningene tas ved flertallsavstemming, og hvert medlem står individuelt ansvarlig for sin stemme. Det er fordeler og ulemper med både individualistiske og kollegiale komiteer. Som jeg var innom i fjorårets tale, kan individuelt ansvar gi gode insentiver. Det er ingen å gjemme seg bak. Samtidig fordrer et slikt ansvar gjerne mer arbeid og dermed antakelig heltidsansettelse i banken. I så fall kan de eksterne fort bli en del av den interne kulturen. Kontrollfunksjonen til de eksterne medlemmene kan da gå tapt.

6. Hvordan komme fram til en beslutning?

Vi må også tenke gjennom hvordan vi skal bli enige om en avgjørelse. Det er to veier å gå; premissbasert eller konklusjonsbasert. [\[29\]](#) Disse to veiene kan gi forskjellig resultat. La meg gi et stilisert eksempel: Tre medlemmer skal treffe en beslutning om renten. De baserer beslutningen på to premisser: prisstigningen og presset i økonomien. Det første medlemmet

mener at inflasjonen har steget mer enn ventet, men at presset i økonomien er som forventet. Renten bør derfor økes. Det andre medlemmet mener inflasjonen er om lag som ventet, men at presset i økonomien har overrasket på oppsiden. Også dette medlemmet vil mene at renten bør justeres opp. Det tredje medlemmet mener at utviklingen har vært som ventet, og at renten derfor bør være uendret.

Ved en konklusjonsbasert avgjørelse ville flertallet stemt for å øke renten. To av tre medlemmer kom til denne konklusjonen. Men en premissbasert avgjørelse ville i dette tilfellet gitt et annet resultat. To av de tre medlemmene mente at inflasjonen og presset i økonomien var som ventet. En premissbasert beslutning ville dermed gitt uendret rente.

Mange vil favorisere den premissbaserte tilnærmingen fordi denne legger vekt på de underliggende begrunnelsene for beslutningene vi fatter. [\[30\]](#) Forskning har også vist at det kan være bedre å diskutere og stemme over grunnlaget for eventuelle uenigheter, enn å gå rett på konklusjonen. [\[31\]](#) I Norges Bank har vi prosedyrer basert på at vi skal fatte premissbaserte beslutninger.

Økonomene som jobber i Norges Bank, har en viktig rolle når vi skal fatte beslutninger, særlig fordi vi baserer oss på premissbaserte beslutninger. [\[32\]](#) Staben utgjør således et stabiliserende element i beslutningsprosessen som er robust for skifter i sentralbankledelsen og hovedstyrets eksterne medlemmer.

For at økonomstaben skal fylle sin rolle på en god måte, er det helt avgjørende at den holder meget høy faglig kvalitet. Hovedstyret fyller også her en viktig rolle. De gir løpende tilbakemeldinger på kvaliteten på beslutningsgrunnlaget. Hovedstyret diskuterer også bankens personalpolitikk og tiltak for å bevare og utvikle stabens kompetanse.

Men Norges Bank har monopol på å sette renten i Norge. En fare ved monopolbedrifter er at det er lett å sovne hen. Det er derfor helt nødvendig å ha et kritisk søkelys på oss. Det bidrar til at vi, både styre og stab, hele tiden må være skjerpet og utvikle oss. Det gir i sin tur bedre beslutninger.

Hvert år må vi stå til rette for hvordan vi gjennomfører vårt mandat. Det er rapportering til myndighetene og høring i Stortinget. I tillegg henter Finansdepartementet inn en uavhengig vurdering av pengepolitikken gjennom det som heter "Norges Bank Watch". [\[33\]](#) Samtidig er vi åpne om hva vi gjør og hvorfor vi gjør det. Vi har også eksterne evalueringer av arbeidsprosesser og faglig standard. [\[34\]](#) Det er ingen andre norske institusjoner å måle oss mot – det er bare én sentralbank. Vi må måles mot beste internasjonale praksis. Evalueringene blir gjort av akademiske eksperter på sentralbankvirksomhet eller av økonomer fra andre sentralbanker.

7. Var beslutningen god?

Selv om vår oppdragsgiver og våre kritikere får tilgang til grunnlaget for våre beslutninger, og hvordan vi fatter dem, gjenstår det likevel et stort spørsmål; hva skal kriteriene være for å bedømme om våre beslutninger er gode?

Målet for pengepolitikken er et naturlig utgangspunkt for å vurdere våre beslutninger. Har vi, eller har vi ikke, oppnådd prisstabilitet? Det er ingen garanti for at vi klarer å nå dette målet, selv om vi i utgangspunktet gjør vårt beste for å oppnå det. Det er mye mer enn bare renten som påvirker økonomien og som kan forstyrre resultatet. Men, vi kan legge vekt på riktig informasjon, vurdere de mest relevante alternativene og høre på innspill. Hvis vi fattet en beslutning på dette grunnlaget, ville vi kanskje ikke kunne bebreides om resultatet i ettertid viste seg å være uheldig. [\[35\]](#)

La oss gå tilbake til beslutningen i 1949 om å følge pundet. Som jeg sa, kan konsekvensene av denne beslutningen i ettertid fremstå som mindre gunstige. Beslutningsprosessen var kanskje heller ikke grundig nok. Det er blitt reist tvil om andre handlingsalternativer ble tilstrekkelig vurdert. [\[36\]](#)

For myndighetene kan det ha sett ut som de ikke hadde annet valg enn å skrive ned kronens verdi like mye som pundet. [\[37\]](#) Norsk konkurransevne kunne bli betydelig svekket dersom de ikke fulgte etter britene. På dette grunnlaget kan man derfor argumentere for at de hadde gode motiver for å gjøre det de gjorde.

Beslutningen i 1949 illustrerer også problemet med å gjøre kontrafaktiske analyser. Det er vanskelig å si hva som hadde skjedd dersom myndighetene hadde handlet annerledes.

La meg også ta et tenkt eksempel: Sentralbanken frykter at ubalanser i det finansielle systemet er i ferd med å bygge seg opp, og hovedstyret setter styringsrenten høyere enn de ellers ville gjort. Det blir ingen finanskriser, men arbeidsledigheten stiger og veksten i økonomien avtar. Prisstigningen vil kunne komme under målet. I denne situasjonen kan det være vanskelig å vurdere om styret fattet en god beslutning da renten ble satt opp.

Slike vurderinger av motiv og resultat peker hen til moralfilosofien og dens drøfting av hva som er en god handling. I rentesettingen vil sinnelags- og pliktetikk gi oss samme rettesnor for hva som er gode beslutninger. I begge tilfellene må beslutningen være basert på å nå målene for pengepolitikken, og bare det.

Fra et konsekvensetisk synspunkt spiller det liten rolle om hensiktene var gode dersom konsekvensen av beslutningen ble dårlig. Våre beslutninger er gode bare hvis vi når målet om prisstabilitet. Nå kan vi, som sagt, ikke måles på om inflasjonen til enhver tid er på målet, blant annet fordi økonomien hele tiden er utsatt for brå og uventede forstyrrelser. Vi vil nesten alltid være litt over eller litt under målet. Men over tid kan vi regne med at disse forstyrrelsene jevnes ut, og på lang sikt må vi derfor også vurderes på om vi oppnår målet for pengepolitikken eller ikke. Har vi, eller har vi ikke, oppnådd prisstabilitet de siste ti årene?

8. Avslutning

Det er til liten nytte å fatte en god beslutning hvis man ikke også klarer å få den gjennomført. Norges Bank er i en privilegert situasjon. Når vi fattet en beslutning, kan vi også gjennomføre den. Vår uavhengighet gir oss frihet til å bestemme hva styringsrenten skal være.

På andre samfunnsområder er det ikke alltid slik at de som har kompetansen til å fatte gode beslutninger, også har makten til å gjennomføre dem. Ut fra demokratiske hensyn kan det

være gode grunner til at det er slik. Men da vil rammene for beslutningene kreve mye av oppmerksomheten.

Vi kan konsentrere oss om å skape forståelse for de beslutningene som fattes. Vi må være åpne om det vi gjør og forklare premisser, sammenhenger og resultater. Politikere kaller dette gjerne for "å forankre" en beslutning. Hvis vi ikke klarer det, kan vi miste vår anseelse.

Uavhengighet, åpenhet og gode beslutninger henger sammen. Uavhengighet er en forutsetning for å kunne holde ord. Å holde ord var tema for mitt foredrag her for to år siden. [\[38\]](#) Vi må også forankre rentebeslutningene, slik at folk har tillit til at vi skjøtter våre oppgaver. Åpenhet er en forutsetning for ansvarliggjøring, og det var tema for mitt foredrag her i fjor. [\[39\]](#) Jeg har i dag snakket om hvordan vi kan treffe de gode beslutningene. Gode institusjonelle løsninger, høy faglig kvalitet og gode prosesser er viktige elementer for å gjøre nettopp det.

Hans Rasmus Astrup døde i 1898, tolv år etter at dette bygget stod ferdig. Astrups to døtre solgte huset videre til Det Norske Videnskaps-Akademi noen år etter farens bortgang. Døtrene skjenket Akademiet 106 000 kroner som bidrag til å kjøpe huset. De resterende midler ble samlet inn gjennom gaver. [\[40\]](#)

Var det så en god beslutning å få prakthuset bygget? Ja, basert på resultat må det kunne sies å ha vært en riktig så god beslutning. Drammensveien 78 har helt siden Astrups tid vært et samlingspunkt for tverrfaglige diskusjoner. At læring på tvers av faggrener er nyttig, illustreres godt ved Olympiatoppens suksess. Olympiatoppen fungerer som møteplass for ulike idretter. Der trenere og ledere tradisjonelt har forholdt seg til den internasjonale utviklingen innen sin egen idrett, gir Olympiatoppen dem også mulighet til å lære av hverandres erfaringer, på tvers av idrettsgrenene. Flere mener at dette er noe av bakgrunnen for Norges mange olympiske medaljer de siste tiårene. [\[41\]](#)

Det Norske Videnskaps-Akademi har i 150 år arbeidet som en slags Olympiatopp for vitenskapen, blant annet ved å fremme kontakt på tvers av faggrener. Akademiet har hele tiden samlet sine medlemmer til diskusjoner om emner som kanskje er forankret i et enkelt fagområde, men som samtidig har større rekkevidde og felles interesse. [\[42\]](#) Det gir et grunnlag for gode beslutninger.

Takk for at dere ville høre på!

*Kontaktinformasjon: Norges Bank, Postboks 1179 Sentrum, 0107 Oslo. E-post: jan.qvigstad@norges-bank.no. Takk til Øyvind Eitrheim, Amund Holmsen, Marie Norum Lerbak, Kjetil Olsen og Øistein Røisland for god hjelp under arbeidet med foredraget.

Fotnoter

[1] Foredraget "Om å holde ord" og kommentarene fra Endre Stavang og Henrik Syse, samt Francis Sejersteds sammendrag av debatten, er gjengitt i *Nytt Norsk Tidsskrift* 1/2009.

[2] Kim Gunnar Helsvig (2007): *Elitisme på norsk. Det Norske Videnskaps-Akademi 1945 - 2007*, Novus forlag, Oslo, s. 18-19.

[3] Se blant annet St.meld. nr. 29 (2000-2001) Retningslinjer for den økonomiske politikken, Finansdepartementet og Forskrift om pengepolitikken av 29. mars 2001.

[4] Eurosamarbeidet er i utgangspunktet tuftet på regler som skal legge til rette for langsiktige politikkvalg. De såkalte Maastricht-kriteriene sier at eurostatene skal holde offentlig budsjettunderskudd innenfor gitte rammer, samtidig som de må begrense gjeldsopptaket. Den nære historie viser at rammeverket bør forsterkes med et ris bak speilet. Beslutningstakerne må ha insentiver til faktisk å følge reglene.

[5] Se Finn E. Kydland og Edward C. Prescott (1977): "Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans", *Journal of Political Economy*, 85, nr. 3, s. 473-491.

[6] Se Arne Kloster og Kristin Solberg-Johansen (2006): "[Prognosearbeidet i Norges Bank](#)", *Penger og kreditt*, no. 2, Jarle Bergos foredrag "[Interest rate projections in theory and practice](#)" (foredraget ble gitt på Valutaseminaret 26. januar 2007, og Svein Gjedrems foredrag "[Inflasjonsstyring – litt om teori og mest om praksis](#)" (foredraget ble gitt for Centre of Monetary Economics, BI, 8. juni 2004.

[7] Dette ble sagt i Greenspans åpningsinnlegg ved Jackson Hole konferansen i 2003. Innlegget er tilgjengelig her: <http://www.bis.org/review/r030905a.pdf>.

[8] Se for eksempel William F. Sharpe (1964): "Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk", *The Journal of Finance*, vol. XIX, nr. 3 og Harry M. Markowitz (1952): "Portfolio selection", *The Journal of Finance*, vol. XII, nr.1.

[9] Brevet fra the British Academy til dronningen er tilgjengelig her: <http://media.ft.com/cms/3e3b6ca8-7a08-11de-b86f-00144feabdc0.pdf>.

[10] Se Frank H. Knight (1921): *Risk, uncertainty, and profit*, Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co, Boston.

[11] Se artikkelen "Fotspor med historie", Aftenposten, 8. juli 1989 og Rod Pyle (2007): *Destination Moon: The Apollo Missions in the Astronauts' Own Words*, Harper Paperbacks. For videre diskusjon og flere eksempler, se Thomas Gilovich, Dale Griffin og Daniel Kahneman (2002): *Heuristics and biases. The psychology of intuitive judgment*, Cambridge University Press.

[12] Se diskusjon i Tore Jørgen Hanisch, Espen Sjøilen og Gunhild J. Ecklund (1999): *Norsk økonomisk politikk i det 20. århundre. Verdivalg i en åpen økonomi*, Høyskoleforlaget, Kristiansand.

[13] Regjeringen hadde i forkant drøftet hvordan Norge burde forholde seg til en eventuell britisk nedskrivning. De hadde imidlertid ikke kommet til en endelig konklusjon, og regjeringen var splittet. Daværende handelsminister Erik Brofoss var tilhenger av å følge britene fullt ut. Han hadde støtte i dette synet fra direktør Gunnar Jahn i Norges Bank. De fryktet et betydelig tap av konkurransevne hvis Norge, i motsetning til andre handelspartnere, lot være å følge britenes nedskrivning. Da størrrelsen på Storbritannias nedskrivning ble kjent, befant Gunnar Jahn seg på IMF's årsmøte i Washington D.C. Han hadde fått midlertidig fullmakt fra regjeringen til å informere IMF om at Norge ville følge en moderat britisk nedskrivning. På forhånd var det forventet at pundets verdi ville bli nedskrevet med om lag 20 prosent. Erik Brofoss hadde imidlertid gitt Jahn beskjed om at han ville gå inn for å følge britene uansett størrrelsen på nedskrivningen. På en middag i IMF om kvelden 16. september mottok Jahn et visittkort påtegnet datoen 18. september, tallet 30,5 og ordene "Tell Bramsnæs" (Bramsnæs var navnet på direktøren for Danmarks Nationalbank. Han befant seg også på IMF-møtet). Visittkortet avslørte tidspunktet og størrrelsen på den britiske nedskrivningen. Det ble en travel natt. Jahn sendte et telegram til Brofoss der han anbefalte at Norge skulle skrive ned kronens verdi tilsvarende det britene kom til å gjøre. Handelsdepartementet hadde på det tidspunktet allerede blitt orientert om britenes beslutning gjennom offisielle kanaler. Brofoss traff så beslutningen om at verdien på norske kroner skulle skrives ned med 30,5 prosent uten å konsultere resten av regjeringen først. Etter å ha blitt instruert av Brofoss informerte Gunnar Jahn om beslutningen på vegne av den norske regjeringen i et brev til IMF den 17. september. Se Gunhild J. Ecklund (2008): "Creating a new role for an old central bank: The Bank of Norway 1945-1954", Series of Dissertations 2/2008, BI Norwegian School of Management, s. 141-143 og William Jansen (1975): "Devalueringen i 1949", Hovedoppgave i historie, NTNU, Trondheim

[14] For mer om bakgrunnen for disse beslutningene, se Gunnar Jahn, Alf Eriksen og Preben Munthe (1966): *Norges Bank gjennom 150 år*, Norges Banks seddeltrykkeri, Oslo og Nicolai Rygg (1950): *Norges Bank i mellomkrigstiden*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

[15] Tidligere direktør i Statistisk Sentralbyrå Odd Aukrust vurderte i 1965 suksesser og feilgrep i norsk økonomisk politikk etter andre verdenskrig. Han skriver om beslutningen om å devaluere kronen i 1949 at: "*Denne devaluering var sannsynligvis den viktigste økonomiske enkeltavgjørelse som er truffet i dette land siden 1945, med større konsekvenser for prisutviklingen og inntektsfordelingen enn noe lønnsoppgjør. Det kan neppe rå noen tvil om at Norge i 1950-årene ville ha fått en roligere prisutvikling dersom devalueringen ikke hadde funnet sted.*" Se Odd Aukrust (1965): *Tjue års økonomisk politikk i Norge: suksesser og mistak*, Artikler fra Statistisk sentralbyrå, nr. 15, særtrykk av statsøkonomisk tidsskrift, hefte 3, september 1965, s. 25

[16] Erlend Loe (1999): *L*, J. W Cappelens forlag, s. 376

[17] Loe (1999), s. 397-398

[18] Forutsetningen for dette resultatet er at hvert av gruppemedlemmene alene har større sannsynlighet for å komme fram til riktig konklusjon enn for å komme fram til gal konklusjon.

[19] Se James Surowiecki (2004): *The wisdom of crowds*, Little, Brown, London, s. 3-4. Eksempelet er også gjengitt i talen "Uncertainty in macroeconomic policy making: art or

science?” som Mervin King, sentralbanksjef i Bank of England, holdt 22. mars 2010. Talen er tilgjengelig her: <https://www.bankofengland.co.uk/publications/news/2010/034.htm>. Det er kanskje ikke tilfeldig at vi begge bruker dette eksempelet. Jeg fikk mitt eksemplar av ”The wisdom of crowds” av Dr. John Llewellyn. Llewellyn og King rodde på samme lag da de begge studerte ved Cambridge.

[20] Se Alan S. Blinder og John Morgan (2005): ”Are two heads better than one: An experimental analysis of group versus individual decision making”, *Journal of money, credit and banking*, 37, nr 5, s. 789 -811 og Alan S. Blinder og John Morgan (2007): ”Leadership in groups: a monetary policy experiment”, CEPS working paper 151.

[21] Alan S. Blinder (2008): [“On the design of monetary policy committees”](#), Norges Bank Working Paper, 2008/6.

[22] Se mer om dette i Erling S. Andersen, Ingeborg Baustad og Åge Sørsveen (1994): *Ledelse på norsk*, Ad Notam Gyldendal, Oslo, s. 117-126.

[23] 3 i Sveits og 22 i Den Europeiske Sentralbanken.

[24] Se mer om dette i for eksempel Alan S. Blinder (2008) og Anne Sibert (2006): ”Central Banking by Committee”, *International Finance*, 9:2, s. 145-168. I september 2007 var Norges Bank vertskap for en konferanse om pengepolitiske komiteer. Åpningsforelesningen var ved Alan S. Blinder, tidligere visesentralbanksjef i USA og en av økonomene som har forsket mest på hvordan grupper fatter beslutninger. Anne Sibert deltok også på denne konferansen.

[25] Det er også vist at når folk befinner seg i grupper med likesinnede, og spesielt når de er avsondret sosialt, er de tilbøyelig til å ta mer ekstreme standpunkt enn de ville gjort på egen hånd. Psykologen Irving L. Janis er spesielt kjent for sin forskning på gruppetenkning. Hans analyser tok utgangspunkt i amerikansk utenrikspolitikk, hvor gruppetenkning kunne få mye av skylden for at ellers kompetente mennesker fattet dårlige beslutninger. Se Irving L. Janis (1972): *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston.

[26] Psykologen Salomon Asch gjennomførte en rekke liknende eksperimenter på 1950-tallet. Han konstaterte at *“the tendency to conformity in our society is so strong that reasonably intelligent and well meaning young people are willing to call black white.”* Se Salomon E. Asch (1995): ”Opinions and social pressure”, *Scientific American*, vol. 193, nr. 5, s. 31-35.

[27] Se oversikt og flere referanser i Carl Andreas Claussen, Egil Matsen, Øistein Røisland og Ragnar Torvik (2009): [“Overconfidence, monetary policy committees and chairman dominance”](#), Norges Bank Working Paper 2009/17.

[28] Hovedstyremedlemmene utnevnes av regjeringen. Ifølge Ot.prp. nr. 81 (2002–2003) skal det ved utnevningen legges vekt på at hovedstyret skal reflektere en bred bakgrunn og kompetanse, med særlig vekt på økonomi og finans samt betydelig innsikt i samfunnsøkonomiske problemstillinger. I proposisjonen heter det at hovedstyret skal være sammensatt av personer med ulik bakgrunn for å sikre hovedstyrets evne til å være kritisk til

egne vurderinger. Se Ot.prp. nr. 81 (2002–2003) Om lov om endringer i sentralbankloven og finansieringsvirksomhetsloven og om opphevelse av valutareguleringsloven og penge- og kredittreguleringsloven, Finansdepartementet. Retningslinjer for hvem som kan sitte i hovedstyret og begrensninger på hva medlemmene kan ha av eierinteresser og verv, finnes i Sentralbankloven og Forskrift om forholdet til andre kredittinstitusjoner og bedrifter for medlemmer av Norges Banks hovedstyre av 7. august 2000. Hovedstyremedlemmene kan blant annet ikke selv være eller være gift med stortingsrepresentanter, og de kan ikke være lønnet av eller ha verv i styre- eller tilsynsorganer i finansinstitusjoner, verdipapirforetak eller forvaltningsselskap for verdipapirfond. De kan heller ikke kjøpe eller selge rente- og valutaprodukter når de har informasjon om omstendigheter som kan påvirke kursforholdene, med mindre denne informasjonen er offentlig tilgjengelig. I tillegg gjelder de alminnelige habilitetskravene i Forvaltningslovens paragraf 6.

[29] For en diskusjon av forholdet mellom konklusjons- og premissbaserte beslutninger, se Carl Andreas Claussen og Øistein Røisland (2010): "A quantitative discursive dilemma", *Social choice and welfare*, vol. 35, nr. 1.

[30] Se for eksempel Bruce Chapman (2003): "Rational Choice and Categorical Reason", *University of Pennsylvania Law Review*, 151(3), s. 1169-1210 og Philip Pettit (2001): "Deliberative Democracy and the Discursive Dilemma", *Philosophical Issues* (supplement to *Nous*), 11, s. 268-99.

[31] Se diskusjon i Carl Andreas Claussen og Øistein Røisland (2010): "[The discursive dilemma in monetary policy](#)", Norges Bank Working Paper 2010/5. Det er verdt å merke seg at premissbaserte beslutninger kan være sårbare for strategisk atferd. Det er mulig å stemme på premissene på en slik måte man oppnår en på forhånd ønsket konklusjon.

[32] Materialet som ligger til grunn for rentebeslutningene publiseres på Norges Banks hjemmeside www.norges-bank.no. For nærmere omtale, se Jan F. Qvigstads foredrag "[Om åpenhet](#)", gjengitt i *Nytt Norsk Tidsskrift* 01-02/2010.

[33] Rapportene fra Norges Bank Watch er tilgjengelige på www.bi.no

[34] Se blant annet David Longworth og Asbjørn Rødseth (2003): "Report on the Decision-Making Process and the Strategy Document", Hans Genberg, Charles Wyplosz og Andrea Fracasso (2003): "How do central banks write?" An Evaluation of Inflation Targeting Central Banks" og Ingimundur Fridriksson (kommende): "The Monetary Policy Report Process in Norges Bank"

[35] Et grunnleggende prinsipp i strafferetten er at man bare kan dømmes dersom man kan bebreides for den straffbare handlingen; man må ha utvist skyld. Det er to hovedformer for skyld: Den ene er forsett, som typisk vil si at gjerningspersonen har hatt til hensikt å fremkalle det negative resultatet. Den andre skyldformen er uaktsomhet, som noe forenklet innebærer å opptre uforsiktig eller uforsvarlig. For å kunne vurdere om en gjerningsperson har handlet uaktsomt, må man måle hans atferd mot hvordan en alminnelig fornuftig og samvittighetsfull person ville ha forholdt seg i en tilsvarende situasjon. Aktsomhetsvurderingen kan illustreres med en høyesterettsdom fra 1984. Høyesterett skulle ta stilling til om en bilfører var uaktsom da han i et meget vanskelig kryss kolliderte med en

bil som hadde forkjøringsrett på kryssende vei. Kollisjonen skjedde midt i rushtiden, og retten mente det måtte ventes å være kryssende trafikk på dette tidspunktet. Det forelå imidlertid flere forhold som gjorde det vanskelig for mannen å observere trafikken før han kom nær inn til krysset. Det var mørkt, regn og sludd, og veien var glatt. På den annen side var bilføreren godt kjent på stedet, og han burde vært kjent med alle risikomomentene i veikrysset. Når han likevel ikke hadde innrettet kjøringen slik at han greide å stoppe i tide, fant Høyesterett at bilføreren hadde opptrådt uaktsomt. Se Rt-1984-91.

[36] Professor i økonomi Preben Munthe mener at regjeringen trolig ble overrasket over hvor mye pundet ble nedskrevet. Han skriver: *”Da så meldingen om det britiske tiltaket kom, følte myndighetene nok at de var under tidspress, og situasjonen ble neppe da så grundig gjennomdrøftet som det faktisk var anledning til.* Se Jahn, Eriksen og Munthe (1966), s. 372.

[37] Beslutningen ble heller ikke kritisert i næringsliv eller presse, og Statistisk Sentralbyrå skrev i sin publikasjon *”Økonomiske utsyn over året 1949”* at *”norsk utenriksøkonomi er så sterkt knyttet til den britiske at det neppe fantes noe annet alternativ enn å følge pundet”.* Se Jahn, Eriksen og Munthe (1966), s. 371. Beslutningen om å devaluere kronen i 1949 er også drøftet i Jansen (1975).

[38] Se *Nytt Norsk Tidsskrift* 1/2009.

[39] Foredraget *”Om åpenhet”* og kommentarene fra Inge Lorange Backer, Andreas Føllesdal og Bernt Aardal, samt Aanund Hyllands sammendrag av debatten, er gjengitt i *Nytt Norsk Tidsskrift* 01-02/2010.

[40] Se Helsvig (2007), s. 19-20.

[41] Se artikkelen *”Særnorsk oppskrift for OL-gull”*, forskning.no, 10. februar 2010.

[42] Se preses Øyvind Østeruds [innledning til årsberetningen for 2009](#) fra Det Norske Videnskaps-Akademi.