





6 Tjenesteinnovasjon nå!

NHH-miljøet vil bygge opp Senter for tjenesteinnovasjon og konkurrerer med et åttitalls søkere om midler fra Forskningsrådet.

– Mange har et ensidig fokus på produkt og synes det er utfordrende å skape nye forretningsområder og utvikle tjenester, men innovasjon i tjenester gir muligheter for enhver bedrift, sier professor Per Egil Pedersen.

– Verden er for kapitalistisk, mener jeg. Det er for lite fokus på de myke verdiene. Avkastning er alt. På NHH har vi lært akkurat det, men det betyr ikke at jeg er en slik person, sier Silje Vallestad.

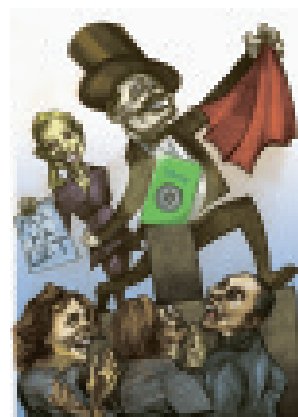


8 Vunnet pris for ny app

Gründer og siviløkonom Silje Vallestad har flydd verden over for å selge inn Bipper, en mobilapplikasjon for engstelige småbarnsforeldre. Etter tre års jakt på penger, kan 31-åringen fryde seg over investorer som nå ringer henne for å spørre om hun trenger penger.

13 Drømmeforbrukere

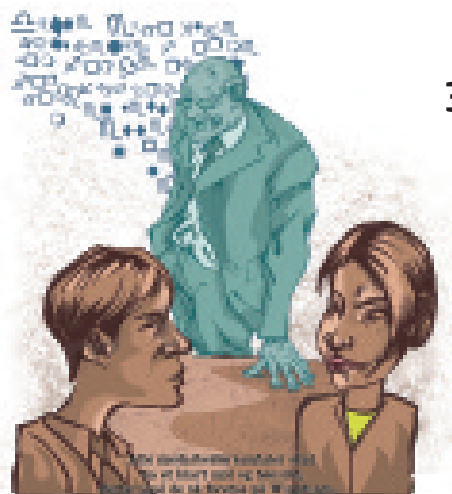
Godt hjulpet av entusiastiske journalister, hopper vi på rykteflommen rundt de nyeste mobiltelefonene, bilene eller leseplatene. En studie som nylig er gjennomført viser hvorfor vi lar oss lure.



26 – Bedre med loddrekning

Hver dag må arbeidssøkere gå gjennom personlighetstester som ikke er sertifisert, som regel utført av folk med lite kunnskap om testbruk.

– Det er skremmende lav bevissthet om håndverket rekruttering. Det hadde vært mer etisk forsvarlig å benytte loddrekning, sier psykolog og AFF-konsulent Elisabeth Østrem.

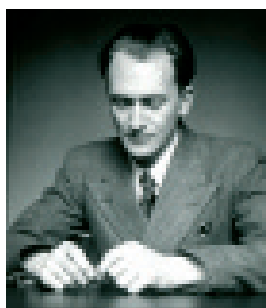


32 Vanskelig å snakke om

«Det man må unngå er at en ubehagelig oppgave for lederen blir til en vanskelig samtale som igjen blir til en vanskelig medarbeider». Rune Rønning.

36 10 000 år med bedriftsøkonomi

42 Er smelteindustrien viktigere enn andre arbeidsplasser?



Dag Coward, bedriftsøkonomiens far i Norge

46 Dirmus for alltid

– Jeg hadde bakgrunn som althornspiller i korpset på Jørpeland, og trodde Direksjonsmusikken også var et korps, men det er det ikke. Direksjonsmusikken er et Fenomen! Les kandidattprofilen med banksjef i Sandnes, Svein Ivar Førland.

- 50 Notiser
- 53 SNF Publikasjoner
- 54 NHH Publikasjoner



NHH Bulletin

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

Like gjerne tolke kaffegruten

I Norge brukes mellom 40 og 50 personlighetstester til å sortere jobbsøkere til ledige stillinger. Halvparten av dem er så dårlige eller svakt dokumenterte at de ikke ville blitt sertifisert gjennom en frivillig ordning hos Det Norske Veritas. De fleste testbrukerne er heller ikke sertifisert.

Cowboybransje, sier en av dem som blir intervjuet i dette nummeret av NHH Bulletin. AFF-konsulent Elisabeth Østrem er også svært bekymret over den manglende kompetansen blant testbrukere og alle de svake testene som er i omløp, men hun mener at en god test og en sertifisert bruker er effektivt i ansettelsesprosessen.

Testleverandørene kan gni seg i hendene. De kan selge hvilke tester som helst, og mange som kjøper tjenestene stiller ikke spørsmål ved kvaliteten på testene eller testbrukerne. Problemene er mange, men overfortolkning og mangelfull tilbakemelding er vanlig. Arbeidssøkere besvarer spørsmålene ut fra det de regner med arbeidsgiver ønsker å høre. Resultatet blir merkelapper oppsummert med karakteristikk som «ekstrovert» og «tenkende». Bli du kategorisert som «introvert», lukker døren seg i mange bransjer og yrker. På mange amerikanske debattfora går diskusjoner om hvordan tester prøver å røyke ut introverte personer og hvordan en skal unngå et slikt stempel. Historier om latterlige jobbtester og tåpelige spørsmål florerer på nettet, og det hele får et nokså komisk preg, noe som dessverre rammer omdømmet til seriøse aktører. Strengere krav gjennom offentlig regulering kunne bedret situasjonen, men det er for tiden uaktuelt.

Verst er det naturligvis for jobbsøkere, som er tvunget til å ta disse testene. De kan virke meningsløse, og en risikerer å ende opp med karakteristikk en ikke kjenner seg igjen i, etter å ha besvart spørsmål som «hvor høyrehendt er du» og «pleier du å bli bilsyk». Professor William Brochs-Haukedal kaller det for et maktovergrep. Han er skeptisk til personlighetstesting, først og fremst fordi de er reduksjonistiske og gir svært generelle karakteristikk. En like grei metode, sier han spøkefullt, kan være å be respondenter tolke kaffegruten. Testene er mektige verktøy som kan få store konsekvenser for den enkelte. Hvis en blir presentert for en personlighetstest og lurert på om den holder mål, sjekk DNVs nettsider. Der ligger listen over sertifiserte tester.

Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



Silje Vallestad med barna Oda, August og Alvin. Da hun selv møtte problemstillingen barn & mobiltelefon, begynte den gryende ideen å utvikle seg.

Utvikler nye tjenester – for framtiden

*Silje Vallestad har utviklet en mobilapplikasjon som gir foreldre styring med **barnas** mobiltelefon. Via en nettportal kan de begrense bruk og få bedre kontroll over hvem avkommet kan ringe til eller bli kontaktet av. Dette er ett eksempel på tjenesteinnovasjon – et tungt satsningsområde i 2010.*

*For hva skal vi leve av i framtiden? Tre av fire nordmenn er sysselsatt innenfor tjenesteytende næringer. Tjenestenæringen står for mer enn 60 prosent av BNP, men mottar kun 30 prosent av den offentlige støtten til utvikling og innovasjon. Paradokset er lysende klart. Men med 300 mill kroner i året skal Norges forskningsråd finansiere gamle og seks til åtte nye nasjonale sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI). NHH og SNF konkurrerer om å få bygget opp et slikt forskningscenter; **Senter for tjenesteinnovasjon.***





Må satse mer på innovasjon i tjenester

– Mange har et for ensidig fokus på produkt og synes det er utfordrende å skape nye forretningsområder og utvikle tjenester. Innovasjon i tjenester gir muligheter for *enhver* bedrift, sier professor Per Egil Pedersen.

Tekst: Sigrid Folkestad



Nå håper Per Egil Pedersen at Forskningsrådet vil satse på tjenesteinnovasjon når det skal opprettes nye sentre for forskningsdrevet innovasjon. NHH-miljøet konkurrerer nemlig med et åttitalls søkere og vil opprette et Senter for tjenesteinnovasjon (STI).

Forskning og næringsliv

I løpet av 2010 skal Forskningsrådet plukke ut og finansiere etablering av seks til åtte sentre for forskningsdrevet innovasjon. Med Pedersen i spissen ønsker forskere ved NHH å få Senter for tjenesteinnovasjon (STI) knyttet til alle fagmiljøene ved NHH og SNF.

Målet er å styrke innovasjonssystemet på bedrifts nivå, slik at det i større grad omfatter tjenesteinnovasjon som kilde til verdiskaping og økonomisk vekst. Det skal skje ved å øke tjenesteinnovasjonsevnen til partnerne i senteret, som dermed fremstår som eksempler til etterfølgelse. Poenget med ordningen fra Forskningsrådets side er innovasjon og verdiskaping i samarbeid mellom næringsliv og gode forskningsmiljøer.

– Det er de bedriftene som deltar i Senter for tjenesteinnovasjon som skal gis oppmerksomhet. Det er deres behov og kundenes sine behov, som skal avdekkes, analyseres og ikke minst, møtes gjennom innovasjon i tjenester, sier Per Egil Pedersen, professor ved Institutt for strategi og ledelse.

Professor Per Egil Pedersen håper NHH-miljøet får klarsignal fra Forskningsrådet om å etablere Senter for tjenesteinnovasjon. – Senteret skal drive forskning for å stimulere tjenesteinnovasjonsprosesser i bedriftene, sier han.

Forventninger til senteret i Bergen

– Senteret har som mål å bli anerkjent nasjonalt for sine brobyggende innovasjonsprosjekter og internasjonalt for akademisk nytenkning. STI skal dermed bli et verdensledende kompetansesenter som i seg selv representerer beste praksis for forskningsstøttet tjenesteinnovasjon, sier Pedersen.

Sammen med instituttstyrer Tor Fredriksen og professor Herbjørn Nysveen leverte han skisse til Forskningsrådet før jul. Totalt er det 86 søkere som nå håper å bli et av de nye sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI) som skal utpekes i løpet av 2010. Flere i Bergen, blant annet Havforskningsinstituttet, CMR, UiB og Nifes, har søkt om etablering av et senter for forskningsdrevet innovasjon. Forskningsmiljøene i Trondheim, med NTNU og Sintef har også levert inn ett uttall av skisser til sentre. Det samme har blitt gjort i Oslo. UMB på Ås og Universitetet i Tromsø ligger også inne med flere skisser hver.

Bakgrunnen for satsingen på tjenesteinnovasjon er følgende: I dag mottar tjenestesektoren kun 30 prosent av de offentlige virkemidlene innen forskning og utvikling, til tross for at sektoren står for 75 prosent av arbeidsplassene i Norge og for over 60 prosent av verdiskapingen.

– Likevel er mesteparten av litteraturen om innovasjon preget av erfaringer fra innovasjon i vareproduserende sektor. Mange mener at tjenesteinnovasjon skiller seg fra innovasjon i vareproduserende sektor, og at vi må øke vår forskningsinnsats for å forstå egenskapene ved tjenesteinnovasjon bedre. Enkelte hevder sågar at å forstå og stimulere til kunnskapsintensiv tjenesteyting vil være helt avgjørende for fremtidig verdiskaping og vekst, sier Pedersen.

Bipper og Chillout

Mange har ment lenge at en større andel av virkemidlene også burde gå til tjenesteinnovasjon, men det kan også tenkes at det er helt andre virkemidler enn de tradisjonelle som er avgjørende for innovasjon i tjenester. Vi vet rett og slett for lite, sier Pedersen.

Bipper og Chillout er to eksempler på tjenesteinnovasjoner som er presentert i denne utgaven av NHH Bulletin.

Pedersen mener disse viser noe av det som karakteriserer tjenesteinnovasjon. Den ene er i detaljhandel og viser en nisjeetablering med et unikt verditilbud. Den andre er i telekomsektoren med et globalt verdiskapningspotensial. Begge bygger på personlig *involvering* og kunnskap om kundeopplevelsen som kundene er ute etter, ikke på kunnskap om teknologien (mobilteknologi) eller infrastrukturen (transportmidler) som gjør *kundeopplevelsen* mulig, sier Pedersen.

Produkt versus tjenester

Begrepet tjenesteinnovasjon assosieres ofte umiddelbart med innovasjoner i tjenestenæringene. Imidlertid må tjenesteinnovasjon forstås videre enn det, mener Pedersen. Tjenesteytelser er sentralt også for mange vareproduserende virksomheter.

– I dag regner mange det for eksempel som en selvfølge at bilprodusenter ikke bare selger biler, men også tilbyr ulike vedlikeholdstjenester og ulike garanti- og finansieringsordninger. Innovasjoner i slike tjenesteytelser i vareproduserende virksomheter er per definisjon tjenesteinnovasjoner på lik linje med innovasjoner i tjenestenæringene, hevder Pedersen.

Forståelsen av begrepet tjenesteinnovasjon baserer seg på et skille mellom verdien i et produkt og verdien som først realiseres når kunden bruker produktet for å tilfredsstille et behov. Dette innebærer en såkalt servicedominant logikk (SDL); Produktet har ingen verdi i seg selv, men er en plattform for å realisere verdi hos kundene, forklarer Herbjørn Nysveen, professor i markedsføring ved Institutt for strategi og ledelse.

– I SDL-perspektivet flyttes oppmerksomheten fra produktet til kundene. I stedet for å være opptatt av at innovasjoner skal gjøre produkter raskere og smartere, er man i SDL opptatt av at innovasjoner skal gjøre *kundene* raskere og smartere. En forklaring på manglende suksess for innovasjoner er ofte at de betinger endringer i kundenes atferd, noe som ofte viser seg vanskelig eller tidkrevende. I et slikt perspektiv er kundenes behov og atferd utgangspunktet for innovasjoner. Innovasjoner betinger altså ikke endringer i kundenes atferd og behov.



Herbjørn Nysveen, professor i markedsføring ved Institutt for strategi og ledelse, NHH.

Kundenes atferd og behov definerer innovasjonene, sier Nysveen. *Senter for tjenesteinnovasjon* vil ha fire programområder med følgende innovasjonsfokus:

- Innovasjoner i kundeopplevelsen – fokus på nye tjenester og kundens opplevelse av disse
- Samskapte og åpne innovasjonsprosesser – fokus på bedriftenes innovasjonsprosesser
- Forretningsmodellinnovasjoner – fokus på innovasjonsstrategi og nye måter å drive forretning på
- Strukturinnovasjoner – fokus på rammebetingelsene for tjenesteinnovasjon

– Senteret skal drive forskning for å stimulere tjenesteinnovasjonsprosesser i bedriftene. Det skal være en arena der bedriftene kan dele erfaringer og hente inspirasjon. Her vil bedriftene gå tilgang til kurs, forskere, prosesshjelp og prosjektkompetanse.

Forskerne som er knyttet til satsingen på tjenesteinnovasjon befinner seg på alle instituttene ved NHH.

– Ved å kombinere kompetansen til forskere med samfunnsøkonomisk, bedriftsøkonomisk- og atferdsvitenskapelig bakgrunn kan vi belyse utfordringene i tjenesteinnovasjon på en måte som svært få andre miljøer er i stand til, avslutter Pedersen.



Har investorer på mobilen

Gründer og siviløkonom Silje Vallestad (31) har flydd verden over for å selge inn Bipper, en mobilapplikasjon for engstelige småbarnsforeldre. Etter tre års jakt på penger, kan trebarnsmoren fryde seg over investorer som nå ringer henne for å spørre om hun trenger penger.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset

I vår skal Silje Vallestad og selskapet hennes, Bipper Communication AS, lansere en helt ny mobiltefontjeneste. Etter tre år, og i et tett partnerskap med Motorola, er Bipper-tjenesten klar.

Sikkerhet eller pengene

Det har vært noen økonomisk tøffe og familiemessig travle år for den unge trebarnsmoren, men i løpet av de siste månedene har investorene begynt å ringe til henne. Vallestad eier i dag femti prosent av Bipper. De andre hovedaksjonærene er HAK Invest AS, Horn Bull AS og Sparebanken Vest.

Bipper er en ny sikkerhetsløsning for

barns mobiltelefoner som fungerer med alle mobiltelefoner og alle operatører over alt. Foreldre kan via internett programmere og kontrolleres barnas mobiltelefoner, som må utstyres med spesielle sim-kort som kan kommunisere med nettjenesten.

Foreldre kan velge mellom flere pakker. Én tjeneste gir foreldre kontroll over hvem barna snakker med, når mobilen kan brukes og hvor mye den kan brukes. Det betyr at foreldre kan regulere hvor mange sms de får mulighet til å sende og hvor mange ringeminutter de har. En annen tjeneste er trygghetsalarm. Med et tastetrykk vil

opp til fem personer på barnas kontaktliste bli varslet. Bipper Location er en tredje tjeneste, som kan lokalisere barnets mobil, vist på foreldres mobiltelefon eller på en pc, og er alarmen synkronisert med kartet vil mottakerne kunne se hvor barnet befinner seg når alarmen blir utløst.

– Hva er viktigst, sikkerhet eller pengene?

– For mødre er det trygghet. Fedrene tenker mest på pengene, sier Silje Vallestad spøkefullt.

Hun understreker at dette er en grovkornet oppsummering etter blant annet resultater fra diskusjoner i en fokusgruppe. Gruppen med mannlige deltakere skulle ta stilling til den nye foreldrestyrte tjenesten.

– Vi satt bak et speil og hørte på fedre som snakket om sine tanker om barn og mobil. Det som slo meg er at fedre ofte ikke er glad i kontroll. Mødrene er utrolig positive, sier Silje Vallestad.

Vant nettopp innovasjonskonkurranse

I dag har over 90 prosent av tiåringene mobiltelefon. På de minste mobilbrukerne er tallene langt mer usikre. Mange har egen mobil og mange har tilgang på familiens ekstramobil,



Silje Vallestad, Olav Balandin og Ann Elida Eide er tre av de ansatte i Bipper, alle med en mastergrad fra NHH.

”

For mødrene er det trygghet. Menn tenker mest på pengene. Silje Vallestad

ofte med ringetid. For veldig mange foreldre, mener Vallestad, blir det en aktuell problemstilling når barna begynner å gå hjem fra skolen alene. For tre år siden kom naboenta med mobiltelefon. Silje Vallestad lurte på hvordan hun skulle forholde seg til spørsmålet når eldste datteren, som da var seks år, ville be om en mobil. Det var starten på hennes utvikling av tjenesten. Etter tre hektiske år er hun etablert i USA, hun lanserer Bipper i Norge i vår – og Vallestads ideer er fanget opp av bransjen internasjonalt.

Bare for noen uker siden vant Vallestad og Bipper den internasjonale konkurransen *The Mobile Premier Awards in Innovation* i regi av Mobile Monday, en sammenslutning av aktører innen mobilbransjen.

En internasjonal jury hadde valgt 20 finalister, og av disse var Bipper den eneste finalisten som enda ikke hadde lansert tjenesten sin. I februar dro Vallestad og resten av de ansatte i Bipper til Barcelona for å presentere den nye tjenesten. Vallestad holdt en kort redegjørelse foran en internasjonal jury, et panel som består av noen av verdens mest anerkjente mobilindustrieksperter. Her var investorer, operatører, medieselskaper, andre entreprenører, presse og viktige bloggere.

– Vi er også blant de ti siste finalistene i den globale *SIMagine*-kåringen, en klasse for den mest innovative SIM-baserte mobilapplikasjonen. Vinneren kåres i Roma i april.

Eier all teknologi

Samarbeidspartnerne utviklet en ny



Bipper-gründer Silje Vallestad kan smile etter å ha vunnet den internasjonale konkurransen *The Mobile Premier Awards in Innovation* i regi av Mobile Monday, en sammenslutning av aktører innen mobilbransjen.





teknologi på oppdrag fra Bipper Communication, som eier all teknologi og koder. – Og dette er viktig, skyter Vallestad inn.

Det innovative ligger i systemet som gir nettbrukerne anledning til å styre og kontrollere barnas mobiltelefoner, og måten denne tjenesten er organisert på. Vallestad ville ha bedre kontroll over barnas mobilbruk, både av hensyn til telefonregningene og av trygghetsmessige grunner. Hun ville starte opp en tjeneste som skulle være lett å bruke for foreldrene.

– Hvordan har du opplevd systemet som ligger rundt gründere og innovasjonssatsingen i Norge?
– Jeg har vært veldig oppsøkende selv og fått mange gode hjelpere. Først hadde jeg med en tidligere toppleder som jeg ble kjent med da jeg deltok i Venture Cup. Han var mentor for meg.

Vallestad vant den regionale finalen i forretningsplankonkurransen.

– Så kom fasen da jeg trengte penger. Jeg hadde sagt opp en godt betalt jobb og satt med 100 000 kroner fra konkurransen. Det var alt.

Dro på frierferd til Spania

Vallestad trengte kapital. Hun ga seg selv åtte måneder. I løpet de månedene, var hun nødt til å utvikle ideen, ellers måtte hun gi opp Bipper-prosjektet. Hun dro til Spania, og fra flyplassen ringte hun til Svein Johnsen, Idar Vollviks partner i Chess.

– «Er du her i morgen? Jeg reiser ikke hjem før jeg har fått snakket med deg». Det sa jeg til ham på telefonen. Så jeg fikk treffe ham. Hvis du er litt frempå og ikke tar nei for et nei, så slipper du inn. For ett år siden, midt under det verste av finanskrisen, klarte jeg å komme inn på et privat møte med Johan H. Andresen.

– Hvorfor ham?

– Johan er en investor jeg har stor respekt for, og en mann jeg virkelig ønsker å ha med på laget. Det er spesielt det engasjementet han har vist for sosialt entreprenørskap den senere tiden som har tent meg. Men vi var – og

er vel fortsatt – for små for Ferd, ler Silje.

Nå er Bipper i en så heldig situasjon at investorer begynner å ringe dem for å spørre når de trenger mer penger.

– Men når det er sagt, så sier jeg heller nei til penger enn å få med meg mennesker jeg ikke ønsker å ha med på laget. Selv i de tøffeste tider. Hvem du får med deg på laget er kritisk!

Vallestad eier 50 prosent i selskapet.

– Det kommer jeg ganske snart å bikke under. Men det å sitte på så stor andel så lenge er godt gjort.

Bipper har vært dyr å utvikle, og i starten var Innovasjon Norge svært viktig for Bipper. Kapitalmessig og finanskrisemessig. Vallestad har ikke brukt dem så mye til rådgivning, fordi hun har hatt så mange sterke folk rundt seg. Veldig mange har hatt lyst å hjelpe Vallestad.

– Jeg tror det har mye med engasjement og person å gjøre. Da Svein Johnsen kom inn i selskapet, sa han at 90 prosent av gründere med tilsvarende prosjekter ville vært bedre egnet. «Du kan ingen ting om mobil og har ikke nettverk, men jeg har tror på at du kan klare det. Du har en annen historie og en annen vinkling», sa han. Jeg begynte å tenke slik selv også. Det handler om utholdenhetsevne. Du må tåle å sove fire timer om natta. Du må tåle ikke å være mye borte fra familien – selv om det er vanskelig.

Historie knyttet til Silje

Bipper-kulturen er bygget opp rundt Vallestad. Hun presenteres på nettsidene og i intervju som den unge trebarnsmoren som har utviklet en helt ny tjeneste. Dette har investorene vært veldig opptatt av.

– Det er fin historie, en sann historie, og det er noe som foreldre kan relatere til.

Den andre historien om Bipper Communication AS er basert på Vallestads idealisme. Hun har helt siden tenårene jobbet med idealistiske

prosjekter. Hun har stilt som krav i forhold til investorene at selskapet skal drives på andre premisser enn andre selskaper, og dette har alle investorene vært nødt til å godta. Ganske mye av inntektene skal gå til et fond som skal jobbe med å inspirere og engasjere barn og unge til å drive samfunnsengasjert arbeid og som skal dele ut midler til vanskeligstilte barn internasjonalt.

– Fondet er en viktig grunnstein i selskapet. Det her mitt hjerte ligger og det er dette jeg nå virkelig gleder meg til å ta fatt på.

Noe av det pengene skal gå til er fastlagt, og Bipper har allerede gitt en halv million kroner. Vallestad kan ikke avsløre hvem som har fått pengene.

Gründeren har bygget opp selskap slik hun mener selskap bør fungere.

– Verden er for kapitalistisk, mener jeg. Det er for lite fokus på de myke verdiene. Avkastning er alt. På NHH har vi lært akkurat det, men det betyr ikke at jeg er en slik person. Jeg kan regne på det og si at vi må tjene mye mer og tenke profitt, profitt og profitt. Og jeg kan bruke alle de kurvene og grafene vi har lært. Jeg tror nå engang at en del av dette er for enkelt. Det er totaliteten i hvordan et selskap drives som skaper verdier, og selv om det koster mer å drive slik jeg skal drive Bipper, tror jeg også at det vil lønne seg på sikt. Mange selskaper driver CSR-arbeid. Det er veldig fint det. Men det handler om troverdighet.

Det er betydelig midler som går inn i fondet. Og det er betydelig «tap» som investorene må svelge, sier Vallestad, som tror alle vil tjene på en fondsordning. Vallestads insistering på et fond har vært et veldig bevisst valg, sier hun.

– Jeg kan ikke drive forretning på en annen måte. Jeg har alltid vært idealist, og nå er jeg også forretningskvinne. For meg er det essensielt å kombinere begge deler. Og jeg er overbevist om at dette også kommer til å gi en god økonomisk avkastning for investorene. Heldigvis tror de også det, sier Silje Vallestad.



Ein kaffi og ei reise

I 2008 fekk dei tidlegare NHH-studentane Fredrik H. Mørch-Johnsen og Jarle Moberg 50.000 kr. i stipend frå Kristofer Lehmkuhls fond til styrking av norsk næringsliv.

Bokhyller frå golv til tak er fylte med reisebøker. På disken er nysteikte kanelsnurrar pent danderte på eit fat. Gründer Fredrik H. Mørch-Johnsen lagar kaffi med hjarte. I april opnar han og Jarle Moberg Chillout Travel Centre på Grünerløkka.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset

«Vi skal en vakker dag samle alt innenfor reising på ett sted. Et senter fylt med inspirasjon og glede. Chillout Bergen er vår beskjedne start på å tilby noe nytt og unikt i markedet. Vi håper derfor du vil finne vårt tilbud morsomt, nyttig og spennende. Til nå består vi av en reisebutikk, kafé og bibliotek.»

Innovasjon: På ein ny måte

Dette var konseptet til gründerane Fredrik H. Mørch-Johnsen og Jarle Moberg då dei starta opp for tre år sidan. Dei ville utvikle ei heilt ny teneste der dei kombinerer reiselitteratur med kafé og bibliotek. Dei som kjem inn,

treng ikkje vere på reisefot, seier forretningspartnarane. Dei kan ta ein kaffi og spørje oss om tips, men gründerane håper Chillout vil motivere folk til å dra til nye stader.

– Dei kan bli inspirerte av å vere her, seier Jarle Moberg. Chillout i





” Vi har snakka om dette heilt sidan førstekullsveka, då vi var på same *faddergruppa*. Vi har langt meir fridom enn i ein vanleg jobb. Vi tek egne avgjerder, og vi skaper noko nytt. Jarle Moberg

Bergen ligg midt i hjartet av byen. No har dei tidlegare NHH-studentane signert kontrakt med ein utleigar i Oslo, og i april etablerer Chillout seg i lokale sentralt på Grünerløkka. Der er det god plass, og dei kan ha fleire produkt.

Mørch-Johnsen og Moberg har hatt ein felles plan om å starte for seg sjølve heilt sidan dei første vekene på NHH.

– Vi har snakka om dette heilt sidan førstekullsveka, då vi var på same faddergruppa. Vi har langt meir fridom enn i ein vanleg jobb. Vi tek egne avgjerder, og vi skaper noko nytt, seier Jarle Moberg.

Då Chillout-eigarane skulle begynne på mastergraden, ville dei skrive ei oppgåve om å starte eit reisesenter. Dermed fekk dei eit langt betre

grunnlag for å etablere ei ny bedrift. Dei fekk òg høve til å reise. Ikkje så mange NHH-studentar dreg til Thailand for å skrive på masteroppgåva. – Vi skreiv denne oppgåva fordi vi ville skape noko nytt i reisebransjen.

Det er alltid vanskeleg å finne god marknadsinformasjon, men når du studerer ved NHH, får du kanskje lettare tilgang til ein del typar informasjon, seier Moberg.

Vore ute etter investorar

– Vi er nøgde med Chillout i Bergen. I det siste har vi hatt økonomi til å tilsetje fleire folk. Vi opna kafeen i Bergen sentrum rett før finanskrisa – og overlevde. No føler vi at vi har lykkast, trass i at vi ikkje har brukt pengar på marknadsføring.

I Bergen har det vore utfordrande å få tak i investorar. Det er langt fleire potensielle og aktuelle investorar i Oslo, det har Mørch-Johnsen og Moberg fått merke, og det såg dei tydeleg også då dei skreiv masteroppgåva i marknadsføring.

– I april flytter eg til

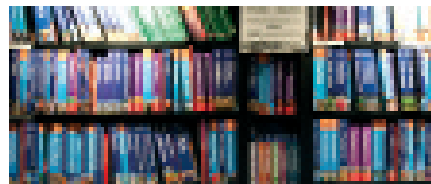


Oslo, og då får vi ein dagleg leiar i kvar by. No er vi på utkikk etter partnerar i Oslo som kan vere interesserte, og som er interessante for oss. Vi har ikkje lyst å selje oss så frykteleg mykje ut, og vi trur det blir lettare å hente inn kapital når vi blir større, seier Moberg.

– Det er synd, men dei fleste rikingane bur i Oslo. Sjølv om Bergen er ein finare by, seier Moberg.

I vår skal han på tur til India og Sørøst-Asia i halvannen månad. Han fann rimelege flyturar på British Airways. Elles kunne han godt tenkje seg å dra til Filippinane eller til Buenos Aires og opp mot Brasil.

– Eg er frå Halden, så det blir sikkert Austlandet på meg òg etter kvart. Det er lettare å gjere forretningar der. No konsentrerer vi oss om Noreg, men vi har veldig lyst å få til noko internasjonalt. Det hadde vore spennande å vere der folk er når dei er ute og reiser, seier Mørch-Johnsen, som har planar om å dra på bryllaupsreise til Panama.





Drømmeforbrukere

*Godt hjulpet av entusiastiske journalister, hopper vi på rykteflommen rundt de nyeste mobiltelefonene, bilene eller leseplatene. En studie som nylig er gjennomført, avslører hvorfor vi som forbrukere **elsker** de forhåndslanserte produktene. Den viser hvorfor vi lar oss lure.*

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





Micael Dahlén, professor ved Center for Consumer Marketing, Handelshögskolan i Stockholm, og professor Helge Thorbjørnsen ved Institutt for strategi og ledelse, NHH.

Tre faktorer gjør oss til drømmeforbrukere. For det første:

– Mennesket er urealistisk optimistisk i forhold til sin egen framtid og sitt forbruk. Vi har en stor produktoptimisme og tror at verdien av produktene som kommer for salg er høy. Faktisk viser det seg at den urealistiske optimismen er større jo lengre det er til produktet er på markedet, sier professor Helge Thorbjørnsen ved Institutt for strategi og ledelse, NHH.

Notorisk optimistiske

Helge Thorbjørnsen har nylig gjennomført en studie, basert på tre eksperimenter, sammen med forskerkollega Micael Dahlén, professor ved Center for Consumer Marketing, Handelshögskolan i Stockholm. Resultatene presenteres i artikkelen

«Reconsidering the Present Bias and Temporal discounting: Consumers' (Unrealistic) Optimism About the Future», og viser hvordan forbrukere systematisk overvurderer kvaliteten og attraktiviteten til fremtidige produkter.

Foruten optimismeskjevheten, liker vi som forbrukere den positivt ladde usikkerheten og risikoen som er knyttet til det nye produktet og er villige til å vente lenge på at det skal komme på markedet.

– Vår forskning antyder at forbrukere har en sterk preferanse for framtidige produkter. Studien viser, i motsetning til det økonomisk teori gjerne forfekter, at forbrukere foretrekker usikkerhet fremfor sikkerhet når den er knyttet opp til våre positive forventninger.

For det tredje lar vi oss lure av

følelsene. Hver gang ryktene om et nytt produkt er i vente og du planlegger å skaffe deg det, tror du at det vil gjøre deg mye mer lykkelig enn forrige produkt du kjøpte. Det kommer til å få store positive konsekvenser for livet ditt, tror du. Du vil glede deg over produktet i lang tid. Glemte er alle tidligere kjøp. Glemte er den kortvarige gleden som den forrige bilen eller mobilen ga deg.

Thorbjørnsen forklarer nærmere hvorfor de tre faktorene gjør oss til fremtidsoptimistiske konsumenter.

– Vi mennesker er notorisk optimistiske på egne vegne. Vi tror vi vil gjøre det bedre enn naboen på de fleste områder, selv om vi ikke vil si det til ham. Vi regner ikke med at vi selv kommer til å dø i en bilulykke eller av kreft, men vi tror kanskje naboen

” Når du går og venter på neste iPhone, så oppjusterer du kvalitetsvurderingen din av de andre produktene som merket leverer. Du blir mer positiv til Ipod og Mac. Helge Thorbjørnsen



kommer til å gjøre det, sier Thorbjørnsen.

Denne optimismen er også knyttet til produkter og hva de kan få av betydning for oss.

– Vi antar at vi vil oppføre oss ideelt i fremtidige forbrukssituasjoner. Og dermed tror vi også at verdien av det neste produktet er høyere. Når vi kjøper en ny gressklipper, så kommer det til å bli bra, vi skal bruke den mye og ta godt vare på den, den kommer til å bety mye for oss. Det har med optimismeskjevhet å gjøre.

Liker spenningen

– Et annet viktig aspekt handler om å forutse våre egne følelser. Vi tror at vi blir mye mer glad enn vi faktisk blir når det gjelder fremtidige hendelser. Du tror du blir veldig glad for den neste bilen, vesken eller skoene, og du tror at den gleden kommer til å bli større og vare mye lenger enn den faktisk gjør. I tillegg glemmer – eller fotrenger – vi veldig fort det vi faktisk vet om tidligere opplevelser, sier Thorbjørnsen. Når du er på jakt etter å kjøpe det lesebrettet fra Apple eller en ny mobil, så har du glemt at den forrige Nokia-mobilen var artig en dag, så var det ikke moro lenger.

– Kombinasjonen av disse mekanismene gjør det forutsigbart hvordan du vurderer framtidige produkter. Du glemmer hvor fort den lykken forsvant. Vi lærer ikke av tidligere feil.

– Så skjer det samme på nytt?
– Hvis du hadde lært, så hadde ikke den skjevheten vært der. Vi liker å fremstå som rasjonelle, men lar oss lure. Jeg glemmer at jeg egentlig ikke ble så glad da jeg kjøpte den forrige bilen; da det hadde gått en uke, så var det bare en bil.

Forhåndslansering er ikke utnyttet så mye som det kunne, mener Thorbjørnsen. De som typisk gjør dette er bransjer der det er høy grad av innovasjon, særlig bil og elektronikk. Ellers er det underholdningsbransjen, med filmer, artister, CD-plater og forhåndsannonserte konserter.

– Ser du for eksempel de seks Knausgård-bøkene i et slikt perspektiv?
– Ja, det er den mekanismen forlaget spiller på. Slik som mange filmselskaper som lanserer en triologi før du er i gang med den første. Du bygger en forventning. Det er fremtidsoptimisme, nextopia – som også ligger i lanseringen av Karl Ove Knausgårds bøker.

Forhåndslansere dagligvarer

– Ofte blir de forhåndslanserte varene godt hjulpet av journalister?
– Mange produkter får kjempegod drahjelp. Det er jo en del merker som ikke bruker så mye penger på betalt markedskommunikasjon, men får enormt mye publisitet. Journalister er gjerne tidlige adaptører, og mange er veldig disponert for å la seg lure. Dessuten er det klart at publisitet rundt nye produkter har blitt større de siste årene, både på grunn av overflod med materialistiske produkter og fordi du uttrykker deg gjennom merker og produkter. Via blogger og ulike sosiale medier går dette veldig fort.

Dahlén og Thorbjørnsens studie viser også at forhåndslansering gir en positiv effekt på de andre produktene som merket har. Når du går og venter på neste iPhone, så oppjusterer du kvalitetsvurderingen din av de andre produktene som merket leverer. Du blir mer positiv til Ipod og Mac.

– Det kan gi noen implikasjoner når en vurderer forhåndslansering. Kanskje dagligvarebransjen kunne gjort det samme.
– Hvordan?

– Studien viser at det kan være verdt å forsøke. Forbrukernes optimisme til nye produkt gjelder ikke bare teknologiske nyvinninger. Det ligger grunnleggende psykologiske mekanismer bak vår atferd som forbrukere. Nettopp derfor har vi også testet holdninger til dagligdagse produkter. Vi finner at forbrukere opptrer på samme måte i forhold til forhåndslansert flaskevann, sier Thorbjørnsen.

I studien var testpersonene mer positive til flaskevannet som skulle komme på markedet om en måned enn til det vannet som allerede var å få kjøpt i butikkene. På smaksprøver rapporterte de at vannet som kom om en måned også smakte bedre enn det (identiske) flaskevannet som var tilgjengelig.

– Innen markedsføring har det har vært en etablert sannhet at du ikke skal annonsere for produkter du ikke har, fordi det er bortkastede penger. En har tenkt at kundene blir frustrerte fordi de ikke får tak i varene, men funnene i studien tyder på at det kan være positivt å forhåndslansere noe så ordinært som dagligvarer. Ikke bare for å fremme det produktet som kommer, men fordi det øker kvalitetsvurderingen av de andre produktene til merket. Det kan være minst like spennende for Synnøve Finden eller Tine fordi forhåndslansering vil kunne være med å øke kvalitetsvurderingen av disse merkene, avslutter Helge Thorbjørnsen.

FAKTA:

Professor Helge Thorbjørnsen mottok FIBE-prisen tidligere i år for artikkelen «Reconsidering the Present Bias and Temporal discounting: Consumers' (Unrealistic) Optimism About the Future». Dette er Cappelen Akademisk Forlag sin fagpris for beste forskningsbidrag ved den årlige Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE), som arrangeres ved NHH.



Intet nytt fra polarfronten?

Antarktis feirer 50 fredelige år, men kan forvente forviklinger når økt tilgjengelighet setter traktaten under press.

Tekst og foto: Eivind Senneset

Man skulle kanskje forvente at ekspedisjonene til en professor i økonomisk historie begrenset seg til turer på biblioteket. Kanskje børster han litt støv av jakkeslaget før han fordyper seg i glemte volumer, mens de runde apotekerbrillene sklir enda lenger ned på nesen. Muligens forlater et gråtkvalt «eureka» hans munn når han kommer over en hittil uoppdaget fotnote. Ikke så for Bjørn Basbergs vedkommende.

– Jeg har tilbrakt noen netter i nedfalls industrilokaler på subantarktiske øyer. Hvalfangst-stasjonene hadde vært forlatt i 50 år, men vi prøvde å gjøre det hjemmekoselig. En tid etter Falklandskrigen var vi innkvartert hos en britisk militærgarnison, sier økonomiprofessoren og kimser på en rød dunjakke. Den hadde han på seg første gang han var i Arktis. For å være historiker er Basberg overraskende bereist i de mer ugjestmilde miljøer. – I mitt fag holder man seg jo vanligvis til skriftlige kilder. Feltstudier av historiske levninger overlater man gjerne til arkeologer, etnologer og antropologer. Men industriminnene jeg har forsket på er sentrale i den antarktiske næringshistorien.

Polar imperialism

Gjennom de siste 20 årene har Basberg ledet arbeidet med å kartlegge og studere de fysiske minnene etter hvalfangstindustrien på den subantarktiske øyen Sør-Georgia. Den langstrakte øyen på 54. sørlige breddegrad er del av britisk oversjøisk territorium, men var arnestedet for en vesentlig del av norsk økonomisk historie. Den første landstasjonen for moderne hvalfangst i Antarktis ble nemlig etablert på nettopp denne øyen, i 1904 – av nordmenn. I 60 år var Sør-Georgia en viktig base for rovdriften som fullstendig overbeskattet bestandene i Sørishavet.

– Norske hvalfangere skjøt sin siste hval i 1968. De siste fangstmennene forlot Sør-Georgia noen år tidligere. Siden dette har bebyggelsen her stått til nedfalls, sier Basberg. Men stasjonsområdene – om enn rustne og forlatte – vitner om et industrieventyr som også banet vei for et storpolitisk spill om verdens største ørken og havområdene rundt.

I løpet av første halvdel av 1900-tallet ble Antarktis stykket opp som et

kakediagram. Totalt sju land gjorde krav på til dels overlappende territorier. Storbritannia, Frankrike, Australia, New Zealand, Chile og Argentina krevde sine kakestykker. Ikke minst annekterte Norge i 1939 en sjettedel av kontinentet. Dronning Maud Land var med sine 2,8 millioner kvadratkilometer åtte og en halv gang større enn nasjonen for øvrig. – Denne polarimperialismen hadde bakgrunn i landenes ønsker om å få kontroll med ressursene. For Norges del dreide dette seg primært om hvalfangst. Betegnende nok var det ekspedisjoner i regi av en hvalfangstreder som muliggjorde de norske kravene, sier Basberg.

Kalde krav lagt på is

Sju land fremsatte sine suverenitetskrav. Desto flere land nektet å anerkjenne dem. USA og Sovjetunionen insisterte på en overnasjonal styring av kontinentet, der de også kunne ha en hånd på rattet. Resultatet ble Antarktis-traktaten, undertegnet av 12 land første desember 1959. Avtalen gikk i korthet ut på å holde fred; å forske i stedet for å krangle. Suverenitetskravene ble lagt på

” *Men stasjonene – om enn rustne og forlatte – vitner om et industrieventyr som også banet vei for et **storpolitisk spill** om verdens største ørken og havområdene rundt.* Bjørn Basberg

is, og det ble nedlagt forbud mot militæraktivitet og olje- og mineralutvinning sør for 60 grader sørlig bredde.

Dermed begynte forskningsstasjonene å poppe opp. Etter 50 traktat-år teller antallet stasjoner nærmere 60, med en sommerkapasitet på 4000 forskere. Norge var det siste kravlandet som etablerte en fast stasjon. Det skjedde ikke før 2005, da Trollbasen, opprinnelig etablert i 1990, ble omgjort til en helårsinstallasjon med mulighet for overvintring. For mens Norge var den ledende aktøren i antarktisk næringsvirksomhet da dette primært besto av hvalfangst – er vi i dag for en lilleputt å regne i den aktiviteten som nå preger kontinentet.

– Man kan si mye om Antarktiskforskningen, og slett ikke all aktivitet har vært vitenskapelig motivert. Spesielt i den sektoren hvor Storbritannia, Argentina og Chile har overlappende suverenitetskrav, har mye av av forskningen handlet om å vifte med flagget og vise sin tilstedeværelse. Til en viss grad gjelder nok dette Norge også. Det er langt fra åpenbart at vi hadde hatt noen fast stasjon i det hele tatt om det ikke hadde vært for territorialkravet, sier Bjørn Basberg.

Men selv den forskningen som mest av alt har vært politisk motivert, viser seg å være verdifull.

– Vi kan prise oss lykkelige over at forskere i tiår på tiår har hatt en kontinuerlig tilstedeværelse og samlet inn all verdens data om Antarktis. Dette er uvurderlig historisk materiale som i dag spiller en sentral rolle i



Mye av forskningen på Antarktis har handlet om å vifte med flagget og vise sin tilstedeværelse. Til en viss grad gjelder nok dette Norge også, mener professor Bjørn Basberg ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH.





” *Kontinentets utilgjengelighet er helt klart en del av grunnen til at traktaten har fungert så godt som den har. Bjørn Basberg*

Foto: A.V. Brekke © Skandinaviske Fotografer

klimaforskningen.

Tre epoker

Sør-Georgia har også sitt innslag av forskere, men de dominerende livsformene her er fortsatt pingviner og sel – og sågar reinsdyr, introdusert i faunaen av norske hvalfangere. Bjørn Basberg har hittil besøkt øya syv ganger, hvilket formodentlig må være genetisk betinget. Både hans oldefar, bestefedre og hans far arbeidet i hvalfangstindustrien. Selv har Basberg nøyert seg med å skrive bok om historien og bestyre en ideell stiftelse som konserverer sporene etter denne epoken. Hvalfangst i denne del av verden er ikke lenger noen næring. Eneste unntak fra regelen er et knippe japanske skuter som bedriver såkalt forskningsfangst og skyter vannkanon på Paul Watson.

– Vi er nå inne i Antarktiskis' tredje næringsperiode. Den første var selfangst på 1800-tallet, dominert av briter og amerikanere. Norge stod i spissen for den andre epoken, hvalfangsten, men vi har enn så lenge ikke hevdet oss som en stor aktør innen fiskeriet som siden 60- og 70-tallet har vært den fremste næringen i disse farvannene, sier Basberg.

Per i dag har tre norske selskaper konsesjon for å fiske krill i Sørishavet,

men innslaget er beskjedent i den store sammenheng. Derimot har Norge seilt opp som en av de fremste aktørene innen en relativt ny greskjef: polarturisme.

– De siste ti årene har man sett en fenomenal vekst i denne næringen. Det siste året har veksten riktignok blitt regulert av konjunktorene, men dersom den tar seg opp igjen, kan vi oppleve betydelige forvaltningsutfordringer, sier Basberg.

Lettere adgang, økende press

Det faktum at Antarktiskis har blitt en turistdestinasjon, sier mye om hvor tilgjengelig området har blitt. Riktignok er selve kontinentet fortsatt relativt uberørt av annet enn forskere og de mest ambisiøse av polfarerne, men den antarktiske halvøy, som er isfri, og havområdene rundt har med ett blitt langt lettere å ta seg til.

– Første gang jeg dro til Sør-Georgia var det en del ståhei. Men i de 20 årene som har gått, har Antarktiskis blitt mer og mer tilgjengelig. Man har fått flyplass på kontinentet og regelmessig skipsfart, sier Basberg.

Den økte tilgjengeligheten betyr også økt press på traktaten. Avtalen var i sin tid et diplomatisk nybrottsarbeid i skyggen av den kalde krigen, og er i dag betraktet som en suksess: Antarktiskis er

fredelig, gruve drift har hittil vært unngått, selv om man har påvist betydelige reserver av både kull og jernmalm. Men skyldes traktatens suksess at kontinentet ligger på helt feil plass på kloden i forhold til omtrent alle industrielle stormakter?

– Kontinentets utilgjengelighet er helt klart en del av grunnen til at traktaten har fungert så godt som den har. Vi har ennå ikke hatt behov for ressursene som finnes her, og dermed er det heller ingen som har forsøkt særlig hardt å overprøve traktaten. Med tanke på ny teknologi og den økte tilgjengeligheten, ser jeg imidlertid for meg at dette kan endre seg i fremtiden, sier Basberg. På en konferanse i Washington i forbindelse med traktatens 50 års-jubileum i desember, ble det diskutert om ikke et lignende politisk system kunne være aktuelt også for Arktiskis, der man i disse dager også ser økende suverenitetskrav i områder som hittil har vært betraktet som internasjonalt farvann. Men heller enn å regne med en antarktisk modell i Nord, kan man kanskje forvente arktiske problemer i Sør:

– Antarktiskis har økonomisk sett vært en «last frontier,» men nå snører nettet seg sammen, sier Bjørn Basberg.

Friplass for mangfald

AFF tilbyr i år ein friplass ved det anerkjende Solstrandprogrammet til ein leiar i ein humanitær organisasjon. – Med dette initiativet ønskjer vi å ta samfunnsrolla til AFF inn i ei ny tid, seier administrerande direktør Mai Vik.

Tekst: Karen Valsøe

Ved Solstrandprogrammet møtest 48 erfarne leiarar frå næringsliv, offentlege verksemdar og frivillige organisasjonar for å bli betre leiarar. Då søknadsfristen gjekk ut, hadde heile 13 humanitære organisasjonar søkt om å få friplassen ved programmet.

– Vi stiller med ein friplass som er øyremerkt ein viktig og stor humanitær organisasjon som ikkje kan sjå seg råd til dette sjølv. Slike organisasjonar er avhengige av gåver, og dei er svært opptekne av korleis dei bruker pengane. Ein organisasjon som er viktig for mange, vil med godt leiarskap også gjere ein forskjell for mange, seier administrerande direktør Mai Vik.

AFF er mest kjent for Solstrandprogrammet, som starta allereie i 1953. Utvikling av godt leiarskap var ein del av gjenoppbygginga av landet.

– Vi må sjå samfunnsrolla til AFF i eit historisk perspektiv. Etter krigen skulle AFF vere med på å bygge opp att landet gjennom godt leiarskap. Ved å forstå organisasjonen og bli god på mellommenneskelege relasjonar ville ein utvikle godt leiarskap som gav

resultat, fortel Vik.

– I tråd med både den historiske rolla og strategiprogrammet til AFF tek vi med initiativet til ein friplass for ein humanitær organisasjon samfunnsrolla vår inn i ei ny tid, seier Vik.

Mangfald

Gruppene på leiarutviklingsprogrammet består av leiarar på høgt nivå med ulik bakgrunn for å sikre mangfald og ein optimal læreprosess.

– Mangfaldet er viktig. Det er deltakarar frå både offentlege og private organisasjonar. Vi har òg god aldersspreiing og kjønnsbalanse i programma våre. Slik vil deltakarane kunne dele erfaringar og hente kunnskap hos kvarandre, seier Vik.

Det har tidlegare delteke personar frå humanitære organisasjonar, men med friplassen vil fokuset på leing av denne typen organisasjonar bli endå større.

– Ein humanitær organisasjon er ei viktig stemme. Deltakarane ved programmet har noko å lære av leiarar i humanitære organisasjonar. Å leie ein

slik organisasjon er krevjande. Dei som skal gjere det, må vere effektive og nøysame med korleis dei bruker pengane frå givarane. Humanitære organisasjonar tiltrekkjer seg idealistar, og det kan vere ei krevjande gruppe å leie. Det er òg slik at det ofte er ei blanding av fast tilsette og frivillige i humanitære organisasjonar. Dei har forskjellige behov, og forskjellige krav og forventingar til leiarskapet. Dei seinare åra har dessutan finansieringa endra seg vesentleg for mange humanitære organisasjonar. Mange har vore gjennom omfattande og nødvendige omstillingar, seier Vik.

Mai Vik nemner òg andre leiingsutfordringar som kan vere spesielle for humanitære organisasjonar, som til dømes korleis ein skal fordele rollene mellom president og generalsekretær. Kven skal ta kva rolle? Korleis kan ein finne balansen på best mogleg måte?

Det er enno ikkje bestemt kven som får friplassen, men snart kan éin av dei tretten søkjarane begynne å forebu seg til Solstrandprogrammet 2010.



– AFF stiller med ein friplass som er øyremerkt ein viktig og stor humanitær organisasjon som ikkje kan sjå seg råd til dette sjølv, seier Mai Vik, administrerande direktør i AFF.



Ny studie ved NHH om den skandinaviske monetære unionen på 1870-talet:

Hjelp til fandens bursdag

*Då den skandinaviske myntunionen blei inngått på 1870-talet, kunne bankane flytte kapital til nabolanda når **etterspørselen** der var stor. Men nokon særleg effekt på handelen mellom dei tre landa hadde ikkje unionen, seier post.doc. ved NHH, Lars Fredrik Øksendal.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Lars Fredrik Øksendal har dukka ned i historiske arkiv på jakt etter tal og oversikter som kan gje meir informasjon om effektane av den skandinaviske myntunionen, som først vart inngått mellom Sverige og Danmark i 1873, og som to år seinare også fekk Noreg med.

Meir integrasjon?

I artikkelen «The impact of the Scandinavian Monetary Union on financial market integration» har Øksendal funne nye tal, og gjennom analysane i studien kjem han til ein annan konklusjon enn tidlegare studiar har gjort. Han tek eit oppgjær med påstandane om at unionen var direkte årsak til den auka handelsaktiviteten i Skandinavia.

– Då landa etablerte myntunionen på 1870-talet, var kongstanken at ein skulle oppnå meir økonomisk integrasjon i Skandinavia. I ettertid har det blant historikarar vore ei allmenn forståing av at dette var svært bra for handelen. Mitt bidrag i denne studien er basert på ein intuitiv skepsis til at det å få eit felles myntområde skulle føre til ein veldig auke i handelen, seier Øksendal, som er post.doc. ved institutt for samfunnsøkonomi.

– Ein må hugse at alle dei tre landa

som gjekk inn i myntunionen, var ein del av eit fastkursregime, noko som betydde at maksimalkostnaden ved å flytte pengar frå Noreg til Sverige kanskje låg på ein kvart prosent. Kor stor effekt på handelen kan ein forvente seg med ein kostnadsreduksjon på ein kvart prosent, spør Øksendal.

Må sjå på andre forklaringar

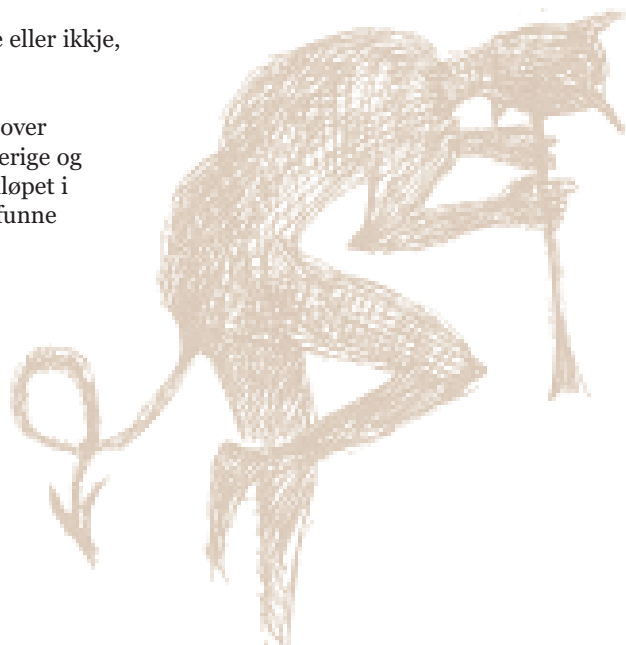
– Det må vere ein bransje med ekstremt låge kostnadsmargar for at ein kvart prosent skal få utteljing. Den einaste bransjen som er slik, er pengemarknaden, der ein opererer med svært små marginar, og der ein kostnadsreduksjon på ein kvart prosent vil vere avgjerande for om transaksjonane er profitable eller ikkje, seier Øksendal.

Etter å ha studert statistikk over handelen mellom Noreg, Sverige og Danmark og sett på setelomløpet i Skandinavia, har Øksendal funne at overføringane gjennom myntunionen var vesentleg høgare enn aktiviteten i handel for varer og tenester. Det var vekst i handelen, men Øksendal meiner at det ikkje kan forklarast med etableringa av

myntunionen. Han meiner at det er to andre forhold som forklarar den auka handelen i Skandinavia:

– Den kvalitative avstanden blei mindre. Landa fekk raskare skip, og jernbanen blei sterkt utvikla.

I 1898 blei til dømes Kontinentalbanan opna på strekninga mellom Malmö og Trelleborg. Då hadde svenskane allereie tog i rute fleire stader langs grensa mot Noreg. Frå 1890-åra blei det bygd 1419 kilometer bane i Noreg, mellom anna Ofotbanen, som sørgde for at utskipinga av dei store



malmførekomstane i Nord-Sverige kunne skje frå ei isfri hamn.

– Det hadde ikkje vore så mykje norsk-svensk handel før 1870-åra. I tillegg var Noreg og Sverige frihandelsområde fram til 1897. Dei hadde då ingen toll seg imellom, men dei hadde toll mot utlandet, og dei hadde ulike tariffar. Sverige var eit høgtolland og Noreg eit lågtolland. Mykje av auken i samhandelen mellom Noreg og Sverige fram mot 1897 kom av at svenske handelsmenn importerte via Noreg, som kom under dei svenske tollmurane. Etter 1897 var det ikkje så mykje igjen. Når frihandelsområdet var gitt opp, gjekk også handelen kraftig ned, fortel Øksendal.

Fandens bursdag: 11. desember

Ein heilt utilsikta konsekvens var utviklinga av ein meir integrert pengemarknad i Skandinavia. Ein hadde framleis nasjonale pengemarknader, men myntunionen blei eit verktoy for bankane ved at dei kunne overføre pengar.

– Mi vurdering er at dette i stor grad var positivt, fordi alle dei tre landa hadde ulike behov for kortsiktige pengar. Dersom du går inn og ser på etterspørselen etter pengar – anten gjennom sentralbanken sine utlån eller omløpet av setlar – så har du sterke sesongsvingingar. Eg har vekedata for seteløp i Noreg, og utan unntak har tredje veka i juni det høgaste omløpet, seier Øksendal.

På sankthans var det oppgjer i den store tømmermarknaden i Noreg, mens datoen i Danmark var 11. desember. På denne dagen måtte bedriftene i Danmark betale gjeld og skatt. Med myntunionen kunne danskane gle seg over kapitaltilførsel frå nabolanda når pengeinnkrevjarane banka på døra i desember. Fandens bursdag kalla dei denne dagen.

– I og med at toppane var ulike,



Med myntunionen kunne danskane gle seg over kapitaltilførsel frå nabolanda når pengeinnkrevjarane banka på døra i desember. Fandens bursdag kalla dei denne dagen, fortel post.doc. ved NHH, Lars Fredrik Øksendal.

greidde ein raskt å flytte kapital dit etterspørselen var størst. Dermed fekk ein ein effektiv marknad i Skandinavia, held Øksendal fram.

– Kan du samanlikne historiske monetære unionar med til dømes eurosamarbeidet, der 16 land har innført euro som valuta?

– Det er mange som har prøvd å samanlikne eurosamarbeidet med tidlegare monetære unionar, til dømes den skandinaviske eller den latinske monetære unionen, men i praksis er det store forskjellar mellom desse unionane og eurosamarbeidet. Den aller viktigaste er at dagens union har ein felles sentralbank og ein felles pengepolitikk. I dei gamle unionane har du ingen felles sentralbank og ingen forsøk på å koordinere den makroøkonomiske politikken. Det å trekkje historisk lærdom frå desse historiske myntunionane er spuriøst; det er berre tilsynelatande samanhengar, seier Øksendal.

– Dermed er det ikkje lærdom å trekkje frå desse unionane som gir gode argument for eurosamarbeidet?

– På bakgrunn av fortidige myntunionar er ikkje eg i stand til å mobilisere eitt argument i den eine eller andre retninga om korvidt Noreg

skulle vore medlem. Eit EU-medlemskap vil vere langt meir risikabelt enn det var med medlemskap i dei tidlegare monetære unionane, der det primære var praktisk samarbeid. Dagens myntunion er mykje meir djuptpløyande, og dermed er risikoen også større. Men fordelane kan sjølvstundt òg vere det, avsluttar Lars Fredrik Øksendal.

FAKTA:

Den skandinaviske myntunionen blei inngått mellom Sverige og Danmark i 1873. Krona blei innført på basis av gullmyntfot. Noreg, som var i union med Sverige, gjekk inn i unionen to år seinare. Dermed hadde alle dei skandinaviske landa fastlagt valutaen til gull etter den same verdien. Ei krone tilsvarte 0,403 gram gull. Unionen sikra faste vekselkursar og monetær stabilitet, men medlemslanda heldt fram med å sende ut egne myntar, og i praksis kunne ein bruke mynteiningane til dei enkelte landa som lovleg betalingsmiddel i heile det skandinaviske området. Utbrotet av første verdskrigen i 1914 gjorde ende på myntunionen. Sverige oppheva bindinga mot gull 2. august 1914, og utan nokon fast vekselkurs blei det umogleg å bruke valutaene fritt.



– En fri mann igjen

Etter å ha sittet som medlem av Norges Banks hovedstyre siden 2004 er det nå slutt for denne gang for professor Øystein Thøgersen. – Det har vært seks usedvanlig spennende år, sier han.

Tekst: Knut André Karlstad

Øystein Thøgersen ble utnevnt av Kongen i Statsråd høsten 2003, og ble med det et av seks medlemmer i det første ikke-politiske hovedstyret i historien. Før dette var det nemlig slik at de politiske partiene på Stortinget fikk utnevne et medlem hver.

– Vi var det første profesjonelle styret, og vi ble utnevnt i kraft av å representere faglig innsikt. Hvorfor akkurat jeg ble plukket ut, vet jeg faktisk ikke. Asbjørn Rødseth (UiO) og jeg var de to eneste professorene, forklarer han.

Begivenhetsrike år

Økonomifaget er vel for mange ikke akkurat forbundet med spenning og action, men for en økonom har de siste årene vært innholdsrike, for å si det mildt.

Finanskrisen har snudd opp-ned på mye. I tillegg har petroleumsfondet stadig vært under lupen i media og den offentlige debatt.

– Det har vært seks usedvanlig spennende år. Og det kommer selvsagt delvis på grunn av begivenhetene vi har vært gjennom med sykler i finansmarkedene og realøkonomien. Hva gjør vi med renta? Hva gjør vi med bankene?

– Og så har du forvaltningen av petroleumsfondet, som jo har svingt i verdi, med mye oppmerksomhet. Det er et av verdens to-tre største fond. Man skal forvalte 2600 milliarder kroner, og det er ganske mye. Det har vært interessant i kraft av begivenhetene som har skjedd. Det er utrolig interessant å jobbe opp mot Norges Bank. Det er vel få bedrifter som har så



– Jeg har taushetsplikt på hva som har skjedd på møtene jeg har deltatt i, men det ville jo uansett vært ulogisk hvis jeg nå blir en kritiker av norsk pengepolitikk, som jeg selv har vært med på å vedta, sier professor Øystein Thøgersen ved Institutt for samfunnsøkonomi.

” *Jeg føler det ikke på kroppen akkurat, men merker jo at det er temmelig bred interesse, for å si det sånn. Man forvalter jo 2600 milliarder som tilhører det norske folk.* Øystein Thøgersen

gjennomkompetente ansatte på makrosiden.

– Summa summarum, seks flotte år, sier Thøgersen.

Krevende, men lærerikt

Det er et krevende verv, kanskje et av de aller mest krevende i landet. Styret møtes hver tredje uke, og annet hvert av disse er rentemøter. Sakspapirbunken kan bli tung når man skal stå på broen og styre norsk økonomi mot smult farvann.

- Noe av det du står ovenfor er å følge makrobildet internasjonalt etc. og det er jo ting jeg uansett ville gjort. Men det er nyttig, du får merkunnskap om ting du kan ta med deg inn i undervisningen på NHH for eksempel, sier Thøgersen.

Rentebeslutningene, styringen av den

norske pengepolitikken, følges med argusøyne hver gang. Alt fra rentepaneller i avisene, analytikere, forståelsepære, synsere og mannen i gata har en mening om dette, uten at det helt har tatt nattesøvnen fra professoren.

– Jeg føler det ikke på kroppen akkurat, men merker jo at det er temmelig bred interesse, for å si det sånn. Man forvalter jo 2600 milliarder som tilhører det norske folk. Og renten du setter er jo en pris som også betyr veldig mye. Beslutningen du tar har betydning for hele økonomien.

På grunn av vervet har Thøgersen ikke hatt anledning til å uttale seg helt fritt i media, noe som for en akademiker kanskje er litt uvant. Men nå kan han gradvis innta den offentlige debatten og slenge litt med leppa igjen, dersom

behovet skulle melde seg.

– Man kan jo ikke gjøre alle ting på en gang. Akademikere er jo veldig frie egentlig, men når du sitter i hovedstyret kan du ikke uttale deg om alt. Nå er jeg gradvis en fri mann igjen.

– Jeg har taushetsplikt på hva som har skjedd på møtene jeg har deltatt i, men det ville jo uansett vært ulogisk hvis jeg nå blir en kritiker av norsk pengepolitikk, som jeg selv har vært med og vedtatt. Så lenge den strategien jeg har vært med å vedta gjelder, gjelder det å være varsom.

– Men hvis behovet skulle melde seg kan jeg jo ta opp konkurransen med mine kolleger igjen. Det er jo folk herfra som sitter i rentepaneller osv., avslutter han.



Norges Handelshøyskole (NHH) har som visjon å være en handelshøyskole av høy internasjonal klasse og en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling. NHH er det klart ledende økonomisk-administrative fagmiljøet i Norge og har en sterk internasjonal orientering. Høyskolen har ca 3000 heltidsstudenter og en samlet stab på over 350 personer. NHH samarbeider nært med selskapene SNF og AFF, og sammen utgjør NHH og de tilknyttede selskaper et faglig og praktisk fellesskap med ca. 500 tilsatte.

I forbindelse med at andre åremål for nåværende administrerende direktør går ut i september 2010 søker vi ny

ADMINISTRERENDE DIREKTØR

Administrerende direktør er den øverste lederen for den administrative virksomheten ved høyskolen. Administrerende direktør rapporterer til rektor som er Styrets leder og har det overordnede faglige ansvaret for høyskolens virksomhet.

Ønskede kvalifikasjoner

- Utdanning fra universitet eller høyskole på minimum masternivå
- Bred administrativ ledererfaring, solid økonomisk kompetanse og dokumenterte gode resultater fra tidligere arbeidsforhold
- Solid kunnskap og innsikt i høyere utdanning og forskning, samt kunnskap om offentlig forvaltning

Administrerende direktør skal lede og utvikle en effektiv, fleksibel og framtidsrettet kunnskapsorganisasjon. NHH ønsker en samlende og tydelig leder med gode samarbeids- og kommunikasjonsevner. Vedkommende må kunne skape motivasjon, engasjement og tillit hos medarbeidere og samarbeidspartnere på alle plan. Evne til strategisk tenking og strategiutvikling vil være sentrale egenskaper.

Stillingen er en åremålsstilling på seks år med mulighet for tilsetning i en ny periode. Stillingen inngår i Statens lederlønnssystem

Nærmere opplysninger om stillingen kan en få ved å kontakte rektor Jan I. Haaland, tlf 55 95 92 17, mob. 957 96 865 eller vår rådgiver i prosessen, Headvisor ved Rune Aaserød, tlf 922 22 305. Alle henvendelser til Headvisor blir behandlet fortrolig til annet er avtalt.

For fullstendig utlysningstekst: www.nhh.no eller www.headvisor.no

Søknad sendes innen 15. mars d.å. til rune.aaserod@headvisor.com





Pressa til nedbemanning

Dei utløysande årsakene til nedbemanning i norske mediebedrifter dei siste åra varierer, men når verksemdene først nedbemannar er framgangsmåten svært lik, fastslår SNF-forskar Ruth Rørvik.

Tekst: Hallvard Lyssand

Mediebransjen har opplevd omfattande strukturelle og teknologiske endringar i løpet relativt av få år.

Både eigarskapskonsentrasjon, tilbod og konkurransetilhøve har endra seg, og med det også folk sine medievanar og annonse-, laussals- og abonnementsmarknadene.

Mange av endringane inneber nye moglegheiter, men for ei rekkje av dei store verksemdene har det også gått hardt utover inntektene. Samstundes har ny teknologi gjort ein del tilsette overflødige.

Konsekvensen er at meldingane om kostnadskutt og nedbemanning i norske mediebedrifter har kome tett dei seinare åra.

Krympande norske mediehus

– Personalkostnadene er store, og om ein skal få resultat av kutt må

gjørne bemanninga ned, seier SNF-forskar Ruth Rørvik.

Saman med seniorforskar Torstein Nesheim har ho sett nærare på drivkreftene bak og gjennomføringa av nedbemanningsprosessar i Dagbladet, Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad, Dagens Næringsliv, NRK og TV2 i 2008 og våren 2009.

Undersøkinga er basert på intervju med leiarar og fagforeiningstoppar våren 2009, og studiar av alt frå årsrapportar til avisartiklar.

Funna vert presenterte i SNF-rapporten «Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter - drivkrefter, trender, utfordringer.»

– Alle dei nemnde verksemdene har fått kjenna både dei strukturelle omveltingane i bransjen og finanskrisen på kroppen, men m.a. grunna ulike forretningsmodellar, vert dei råka på ulikt vis og på ulike tidspunkt, seier Rørvik.

– Fleire av verksemdene har hatt nye nedbemanningsrundar også seinare, og det kan sjå ut

som oppseiingar i større grad vert sett på som eit aktuelt alternativ. Men vår studie vart avslutta våren 2009, og omfattar ikkje denne utviklinga, legg ho til.

– Sjølv om årsakene som utløyser nedbemanning varierer syner det seg at handteringa av nedbemanninga langt på veg er lik frå bedrift til bedrift, fastslår Ruth Rørvik.

Sentrale stikkord er

– Nedbemanning med vekt på formell frivilligheit gjennom tilbod om sluttpakkar og AFP med gåvpensjon i kombinasjon med omorganisering.

– Internt styrte prosessar framfor bruk av eksterne konsulentar

– Stor grad av samarbeid mellom leiinga og dei tilsette sine organisasjonar.

Betalt for å gå

Omgrepet «sluttpakke» tyder at ein tilsett får økonomisk kompensasjon mot å seia opp stillinga si friviljug. Med slik friviljug oppseiing seier ein frå seg rettast ein ville hatt om ein vart oppsagt av arbeidsgjevar.

Pakkane dukka først opp i Noreg på 1980-talet via multinasjonale selskap, og har etter kvart blitt eit mykje brukt nedbemanningsverktøy for bedrifter



” *For dei tilsette er naturlegvis nedbemanning prega av stor uvisse. I realiteten vert avgjerda om oppseiing flytta til individnivå.* Ruth Rørvik

med tilstrekkeleg eigenkapital.

Tal frå 2008 syner at norske verksemdar bruker 16 milliardar kroner årleg på sluttpakkar, og at kvar tredje tilsette som går får ei slik pakke.

– Trass i omfanget er det forska relativt lite på sluttpakkar i Noreg, seier Ruth Rørvik.

– Medan masseoppseiingar er regulert gjennom arbeidsmiljøloven, er sluttpakkepraksis i liten grad lovregulert. I realiteten er det tale om ei rørsle frå lovregulert til normstyrt nedbemanning, held ho fram. At praksisen har etablert seg som eit mykje brukt alternativ kan ha ulike årsaker.

– Ei årsak kan vera at konfliktnivået vert lågare enn ved oppseiingar. Samstundes vert ein slik framgangsmåte rekna som meir «human» overfor dei tilsette.

– I mediebransjen er dessutan graden av fagorganisering høg. Det vert forventta partssamarbeid og innretting mot frivilljug avgang, og alle vil i utgangspunktet unngå oppseiingar. At dei opnar for dialog med fagforeiningane hjelper nok også arbeidsgjevarane til å få større legitimitet kring prosessane, seier Rørvik.

Alle verksemdene ho undersøkte nytta sluttpakketilbod i dei aktuelle nedbemanningane, og alle så nær som TV2 tilbydde AFP med gåvepensjon (TV2 hadde ingen som var aktuelle for AFP).

TV2 var også dei einaste som nytta ekstern konsulent til å leia sjølve nedbemanningsprosessen. Resten hadde internt styrte prosessar, og støtta seg berre på konsulentar til



Ruth Rørvik, forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning.

karriererettleiing o.l.

– Dette er medvitne val for å etablera eigarskap til prosessen. Fleire av informantane hadde dårlege erfaringar frå tidlegare forsøk med å la konsulentar styra nedbemanning, seier Rørvik.

Frå kollektivet til individet

Men sjølv om prosessane er prega av samarbeid og dialog er dei på ingen måte problemfrie.

– For dei tilsette er naturlegvis nedbemanning prega av stor uvisse. I realiteten vert avgjerda om oppseiing flytta til individnivå. Når første sluttpakketilbod kjem må den einskilde vurderer kvaliteten på tilbodet, til dømes sett i høve til sjansen for å få ny jobb, seier Rørvik.

Utforminga av sluttpakkeprosessane ho undersøkte varierte. Nokre av

verksemdar starta med generelle tilbod til alle tilsette, andre styrte meir mot spesielle grupper.

– Storleiken på pakkane følgjer normalt ansiennitetsprinsippet, og i dei tilfella der det vart fleire rundar med tilbod vart kvaliteten på pakkane dårlegare for kvar runde.

– Dei tilsette kan i utgangspunktet ikkje veta om det kjem fleire tilbod, eller om neste steg vert oppseiing. Samstundes er det tale om eit tilbod ein må søka om. Arbeidsgjevar styrer prosessen, og har rett til å avslå søknader, t.d. for å behalda kjernekompetanse, understrekar Rørvik.

Ho konstaterer at ordningane med sluttpakkar og AFP-tilbod inneber formell frivilligheit, men at det ikkje tyder at den einskilde tilsette opplever reell frivilligheit.



Utstrakt bruk av personlighetstester: – Skremmende lav bevissthet

I Norge er det fritt fram for bruk av personlighetstester i rekrutteringsprosessen. Mellom 40 og 50 forskjellige personlighetstester er i omlop. Halvparten av dem ville ikke blitt sertifisert av Veritas.

«Bevisstheten og satsningen på feltet rekruttering er generelt overraskende lav når vi vet hvor viktig dette er. Ledere er gjerne helt enige om at én feilansettelse kan føre til store problemer i organisasjonen. Likevel er rekrutteringsprosessene altfor ofte et forsømt område». Det sier psykolog og AFF-konsulent Elisabeth Østrem.

«Det er en cowboybransje. Det er veldig mange useriøse aktører blant testleverandører og testbrukere», sier Øyvind Sæther i Veritas.

«Jeg veldig skeptisk til tester, generelt sett. Først og fremst fordi tester har lav treffsikkerhet når det gjelder å forutsi hvem som kommer til å gjøre best mulig jobb. En annen grunn er den sjablongaktige framstillingen av personer». Professor ved NHH, William Brochs-Haukedal.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen



”*Det hadde vært mer etisk med loddtrekning. Det koster mye penger å rekruttere, og det er slitsomt for både kandidat og organisasjon å gå gjennom prosessen. Elisabeth Østrem*

Hver dag må arbeidssøkere gå gjennom personlighetstester som ikke er sertifisert, som regel utført og analysert av folk som har begrenset kunnskap om testbruk. I tillegg er det ikke gjort en skikkelig analyse av hvilke behov som skal dekkes.

– Det er skremmende lav bevissthet om håndverket rekruttering. Det hadde vært mer etisk forsvarlig å benytte loddtrekning, sier psykolog og AFF-konsulent Elisabeth Østrem.

I Norge er det fritt fram for bruk av personlighets- og intelligensstester i rekrutteringsprosessen. Mellom 40 og 50 forskjellige personlighetstester brukes i større eller mindre grad. Hvem som helst kan kjøpe og bruke enkelte tester, men kun fem personlighetstester er sertifisert av Det Norske Veritas. Personlighetstester er oftest brukt, intelligensstester er mindre vanlig.

Loddtrekning foran dårlige metoder

Kvaliteten på testene og testbrukerne varierer kolossalt. Selv om testen skulle være godkjent, er treffsikkerheten og nytten avhengig av hvordan testen benyttes, og dermed av dem som bruker testen.

– Problemet er at kompetansen blant de som rekrutterer ofte er mangelfull; også blant psykologer og ansatte i HR-stillinger, sier Østrem. Hun er selv utdannet psykolog og er nylig ansatt som seniorkonsulent i AFF. En forutsetning for å hente ut nytteverdi av gode metoder i en rekruttering, er at det er gjort en grundig jobbanalyse. Arbeidsgiver må gå systematisk til verks for å finne ut hvilke personlige egenskaper og kompetanser bedriften ønsker til en stilling., Dersom tester benyttes som «samtaleverktøy», uten at resultatene

kobles opp mot resultatet fra jobbanalysen, kan prosessen oppleves profesjonell for de som deltar, men den gir *ingen ekstra* nytteverdi, mener psykologen i AFF.

– Det hadde vært mer etisk med loddtrekning, ler Østrem. Det koster mye penger å rekruttere, og det er slitsomt for både kandidat og organisasjon å gå gjennom prosessen.

Ifølge Det Norske Veritas bruker over halvparten av norske bedrifter personlighetstester når de skal ansette nye folk. Hvem som helst kan bruke arbeidspsykologiske verktøy, noen også uten utdanning eller sertifisering. For noen år siden begynte DNV å tilby sertifisering av testbrukere, som gis et sertifikat som er gyldig i tre år.

Følgende seks arbeidspsykologiske tester er sertifisert; OPQ32i, Shapes, Scales, Hogans Personlighetsinventorium, Master Person Analyse og B5-Plus. Det er fem personlighetstester og ett evnetestbatteri. Nå er Veritas i gang med å vurdere to nye.

Mer av det man har nok av fra før

Østrem mener det finnes lyspunkter, og at det er en økende bevissthet om verdien av å ha gode og valide prosesser for rekruttering.

– Jeg blir på gråten av glede når jeg møter folk som er ydmyke og profesjonelle på dette feltet og er bevisste på hva de driver med. Bevisstheten og satsningen på feltet rekruttering er generelt overraskende lav når vi vet hvor viktig dette er. Ledere er gjerne helt enige om at én feilansettelse kan føre til store problemer i organisasjonen. Likevel er rekrutteringsprosessene altfor ofte et

forsømt område.

Østrem mener en god test og en sertifisert bruker, er effektivt i ansettelsesprosessen, forutsatt at du vet hva du vil ha og hvor du skal.

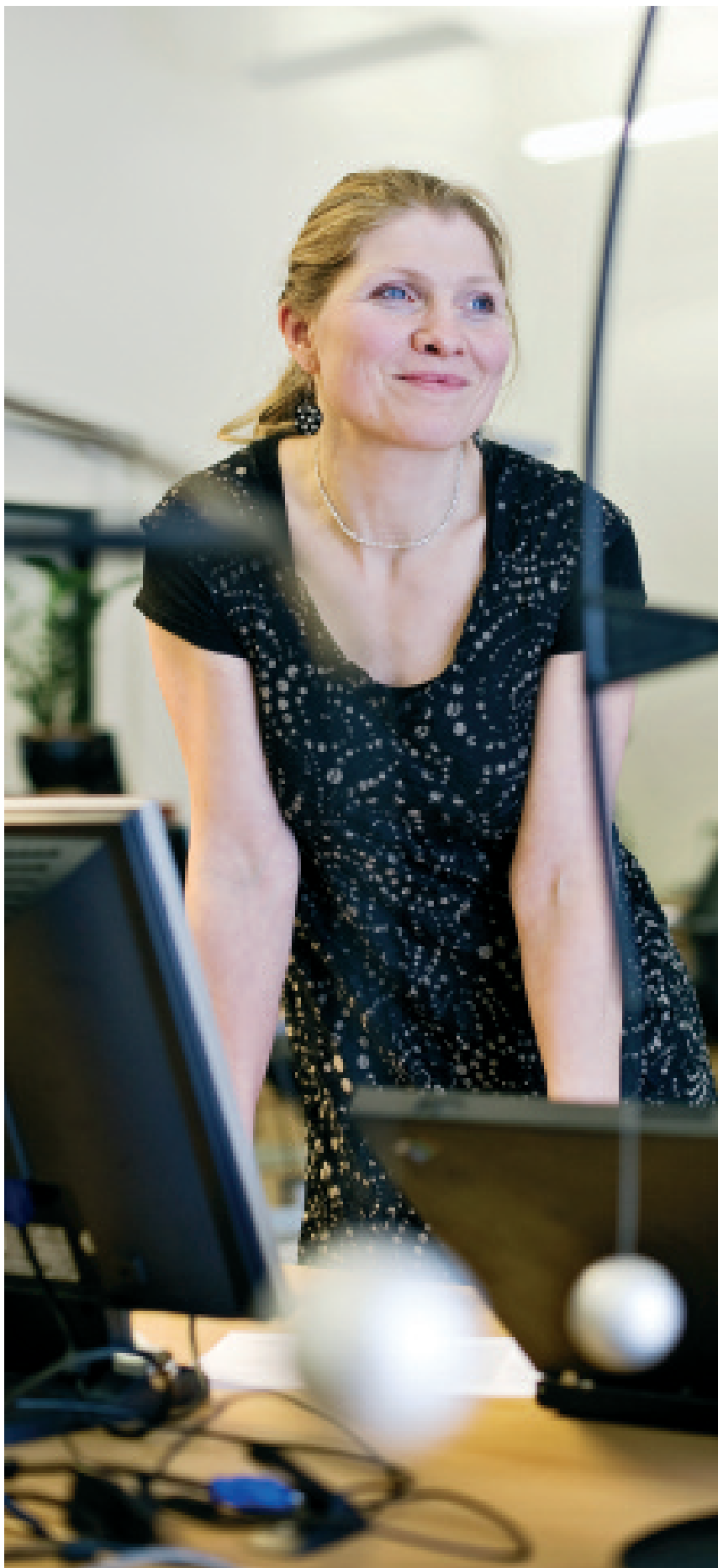
– I en transportbedrift i USA oppdaget de hvordan test kunne finne de rette sjåførene. Utadvendte personalkonsulenter hadde plukket trivelige karer, som dem selv, fra intervjuene, men langtransport er ikke særlig sosialt, og utskiftningsprosenten var astronomisk. Siden det kostet mye å lære opp sjåførene, var dette en stor utfordring. Ved å teste ut hva som kjennetegnet de beste sjåførene, begynte man å lete etter helt andre typer; innadvendte, men samvittighetsfulle. De som sto opp hver dag, men tålte ensomheten godt, var de som lyktes. Manglende tenner, flass eller flakkende blikk var ingen hindring! Testbruk handler altså ikke om elitisme; men om å få rett person på rett plass.

I andre tilfeller sier oppdragsgiver at de gjerne vil ha en utfordrende person som bringer bedriften til nye høyder; et *wild card*. Forskning viser at for å nå de store høydene må man tåle uenighet og gi rom for forskjellighet. Men stilt ovenfor kravet om at det legges til rette for at de egenskapene som etterspørres faktisk får spillerom, velger organisasjonen heller det sikre kortet hvor de får mer av det de har nok av fra før, sier Østrem.

Mohammed foran Kjartan

– Ideelt sett skal en differensiere og ikke diskriminere. Det må innebære at det er den som er best kvalifisert i forhold til kravspesifikasjonen som skal velges. Kravene må bygge på noe du kan måle, for eksempel utdanning, erfaring, ferdighetstest, evnetest eller





Personlighetstesting kan gi en mer objektiv rekrutteringsprosess. – Det er en grunn til at dyktige folk med utenlandsk navn søker 100 jobber uten å komme til ett eneste intervju. Jeg har vært mer rystet enn oppløftet over holdninger jeg har møtt i forbindelse med rekruttering, sier Elisabeth Østrem.

personlighetstest.

– Det flotte med tester, er at de kan sette oss i stand til å gi Mohammed en jobb foran Kjartan, basert på objektive kriterier. Vi kommer ikke utenom at vi er fordomsfulle og vi liker dem som likner på oss. Objektive verktøy og den mentale øvelsen som jobbanalysen er, tvinger oss til å ta en pause fra fordommene, og ta den beste beslutningen.

Østrem mener at en mer objektiv rekrutteringsprosess åpner for flere kvinner og folk med utenlandsk bakgrunn.

– Det er en grunn til at dyktige folk med utenlandsk navn søker 100 jobber uten å komme til ett eneste intervju. Jeg har vært mer rystet enn oppløftet over holdninger jeg har møtt i forbindelse med rekruttering, sier Østrem, som forteller at hun har jobbet mye med tester og veiledning i testbruk i tidligere jobb.

Østrem mener en bør sette inn med testing så tidlig som mulig. Har du 250 søkere til en stilling, så er det egentlig der du bør kjøre tester for å vite hvilke 10 som bør fortsette. Her har testbransjen en utfordring, fordi det er for krevende å gi personlig tilbakemelding til alle disse. Da bør det være mulig å gi en begrenset tilbakemelding. Det viktige er at du får de ti personene som bør komme til intervju, og etisk sett er det korrekt at den best kvalifiserte får stillingen.

– Jeg skal love deg at de utvalgskriteriene som ellers brukes for å finne de ti riktige kandidatene, er verre!

– Hva mener du?

– Det plukkes unna kvinner som ligger i løypa for å få barn. De som ikke er etnisk norske. De over 55. De med feil

”*Det flotte med tester, er at de kan sette oss i stand til å gi Mohammed en jobb foran Kjartan, basert på objektive kriterier. Vi kommer ikke utenom at vi er fordomsfulle og vi liker dem som likner på oss. Elisabeth Østrem*

adresse. Jeg har hørt usannsynlige argumenter. Du er nede i få aktuelle kandidater uten at du vet noe som helst om hva de står for.

– Mener du de er systematisk utelukket?

– Ja, at det skjer stadig, er det ikke noe tvil om.

Cowboybransje!

En god rekrutteringsprosess kan brukes både til å velge rett person og i innfasingen av den nyansatte. Den kjennskapet en har fått til styrker og svakheter, bør brukes konkret når vedkommende skal inn i oppgavene, mener Østrem.

– Det er synd at en leder sitter på masse nyttig informasjon om hva som skal til for å få den nyansatte til å fungere optimalt, for så å la personen bli overlatt til seg selv. Dermed lykkes man kanskje ikke med å utnytte styrkene eller å bygge motivasjonen og lojaliteten.

Strategisk HR-arbeid handler om å tiltrekke, utvikle og beholde de rette personene, mener psykologen, og da må en la personene blomstre, skape rom for styrkene og støtte opp der det er svakheter. Det er få perfekte mennesker, men vi vet vel alle hvor mye mer vi yter når vi er på vårt beste, sier Østrem, i motsetning til når vi ikke får mulighet til å strekke oss.

– Det er en cowboybransje. Det er veldig mange useriøse aktører blant testleverandører og testbrukere, sier avdelingsleder i DNV, Øyvind Sæther. Han er fagansvarlig for arbeidet med sertifisering av tester i Veritas.

For en tid tilbake ble Sæther ringt opp av en kommuneansatt. Han var fortvilet fordi kommunen hadde kjøpt en testtjeneste i forbindelse med en

stillingsansettelse. Testbrukeren visste ikke hva han drev med, og kommunen lurte på hva de skulle gjøre. Veritas hadde ingen sanksjonsmuligheter da konsulentene ikke var DNV-sertifisert og anbefalte kommune å ta kontakt med selskapet.

– Da fikk kommunen beskjed om at «dette kunne ikke testleverandøren holde styr på».

Halvparten kan ikke sertifiseres

En slik mislykket ansettelsesrunde koster fort et sted mellom 100 000 og 200 000 kroner. Sæther har vært i kontakt med konsulenter som også driver opplæring av testbrukere og som hevder at de er ledende i bransjen. Men de er ikke i nærheten av å stå på eksamen. Sæther legger ikke skjul på alvorret i slike saker.

En av de absolutt største utfordringene ved bruk av tester er overtolkning, mener Sæther. Noen av testbrukerne er overbevist om sin egen fortreffelighet når det gjelder dette. De mener de finner langt mer enn det er grunnlag for å si og har lett for å kategorisere kandidatene.

– Over halvparten av de testene som brukes i dag lar seg trolig ikke sertifisere. De er for dårlig dokumentert. En test kan virke *tilsynelatende* fornuftig. Setter du en god selger på saken, og kjøperen av testen ikke har nødvendig kompetanse, er det lett å gå i fella. Kjøpere av tester og testrelaterte tjenester må i større grad gå inn og stille objektive kvalitetskrav til både tester og bruken av tester.

I dag er nærmere 100 personer sertifisert gjennom DNV. Det koster 8000 kr for å bli sertifisert som testbruker, og sertifikatet varer i tre år. Sertifisering av testene koster 85 000

kroner, i tillegg kommer en årlig avgift på 7000 kroner.

– Burde tester og testbruk vært regulert ved lov?

– Det er det vi håper på, men det er for tidlig. Flere i markedet har begynt å stille krav til testleverandørene, men mange av dem unngår å rette seg etter kravene. I ett tilfelle fikk et selskap beskjed fra oss om at det burde vente med en sertifiseringsprosess fordi det var så mye som måtte utvikles og endres før det kunne bli aktuelt.

Flere selskaper, blant annet Telenor, DnBNor og Statoil, stiller krav om at tester og brukere skal være sertifiserte, og det gir svært gode signaler, mener Sæther. Det er et klart skille i markedet. Blant annet har testleverandører som tilbyr sertifiserte tester eller som jobber for å få det, dannet et laug hvor de jobber sammen med Veritas for å heve kvaliteten på arbeidspsykologiske tester.

– Personlighet blitt viktigere

Spørsmålet er om personlighetstester faktisk kan bidra til å ansette rett person på rett plass. Hvordan kan en sikre seg atferd som ikke ødelegger for bedriftens omdømme, spør psykolog og professor William Brochs-Haukedal, dekan ved NHH Executive. Han har nylig kommet ut med en revidert utgave av «Arbeids- og lederpsykologi» (2010), som gir en innføring i psykologisk teori.

– I dag har personlighet fått økt oppmerksomhet i arbeidslivet. Dette har sammenheng med det nye arbeidslivet og den teambaserte organisasjonsformen, som krever tettere samarbeid mellom ansatte. Det er en av grunnene til at bedrifter bruker så mye ressurser på tester.

En test må brukes som en del av en pakke, med intervju og helst prøvetid,





”Det er et maktovergrep. Det er rett og slett et overgrep. Men så lenge det er arbeidsledighet eller stor konkurranse om en stilling, vil mange søkere være villige til å svelge den kamelen. William Brochs-Haukedal

og en bedriftssimulering, mener Brochs-Haukedal.

– Jeg veldig skeptisk til tester, generelt sett. Først og fremst fordi tester har lav treffsikkerhet når det gjelder å forutsi hvem som kommer til å gjøre best mulig jobb. En annen grunn er den sjablongaktige framstillingen av personer. Med en gang du har gitt fra deg et testresultat, så har du fått en merkelapp. Men mennesker forandrer

seg. Vi vet at hvis du er introvert når du er ung, så vil de alle fleste introverte bli mer ekstroverte i løpet av årene. Dette er noe du kan forandre på. Dermed blir merkelappene ofte feile. Det er grunnen til at bruk av tester kan være uheldig, sier NHH-professoren.

En test kan være fornuftig som i en innledende fase, som en første kartlegging, mener Brochs-Haukedal, men at spørsmål på en test skal gi så mye innsikt, det tror ikke han.

– Når du har brukt testen over en viss tid, så lærer testbrukeren seg hvordan folk reagerer på testen. Du ser at det er et visst mønster. Slik sett kunne du helt ut kaffen og bedt respondentene tolke kaffegruten. Da ville de, slik som for personlighetstester, snakket ut fra de samme gitte stimuli. Du ville jo observere mønsteret i folks reaksjoner der også.

Maktovergrep

– Når du søker en jobb og må ta tester som du ikke vet er av noenlunde kvalitet eller om brukeren kan det han driver med,

så er du i en vanskelig situasjon. En kan ikke nekte å ta testen, og det er vanskelig å så tvil om verdien av testen?

– Det er et maktovergrep. Det er rett og slett et overgrep. Men så lenge det er arbeidsledighet eller stor konkurranse om en stilling, vil mange søkere være villige til å svelge den kamelen. Det tror jeg er helt reelt. Vi har sett flere eksempler på dette. Folk har gått gjennom tester, og enkelte er veldig personlige og nærgående, og når de får tilbud om stillingen svarer de at «vel, takk for tilbudet, men en arbeidsgiver som bruker slike metoder vil jeg ikke jobbe for».

Dette forutsetter at søkeren har makt, og ikke er avhengig av akkurat denne jobben, sier Brochs-Haukedal, som mener mange bedrifter burde reflektert mer over hvilke signaler de sender ut til søkerne sine. Hvis du blir ansatt etter en prosess du har mislykkes intenst, så starter du med et dårlig forhold til arbeidsgiveren.

– Du etablerer en psykologisk kontrakt i den metoden du bruker ved ansettelser. Det tror jeg det er liten bevissthet om, sier han avslutningsvis.




Professor og dekan ved NHH Executive, William Brochs-Haukedal.

”Slik sett kunne du helt ut kaffen og bedt respondentene tolke kaffegruten. William Brochs-Haukedal



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

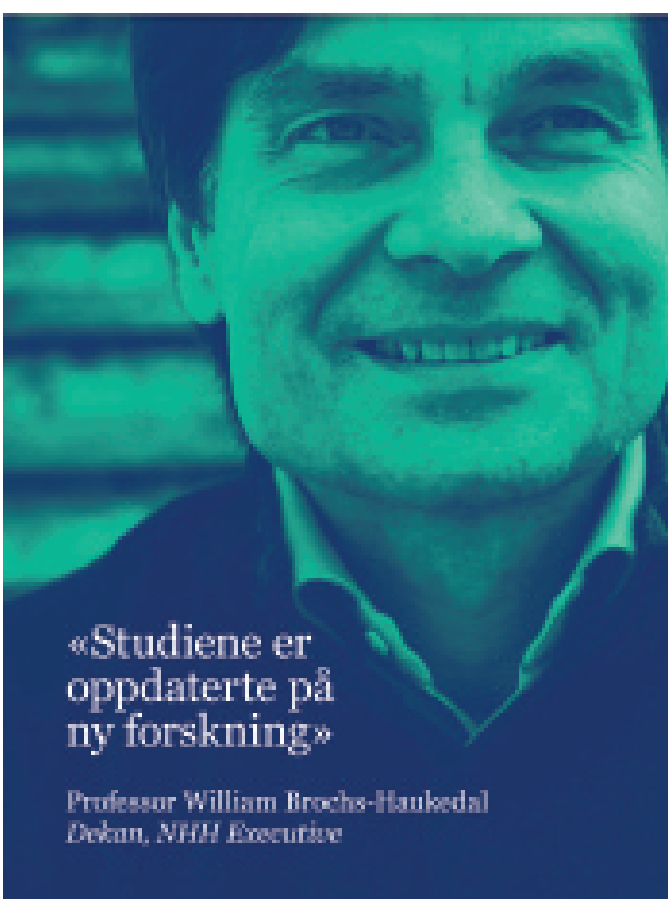
Eirik Kronkvist-Olsen, CFO, Steria AS
Executive MBA i strategisk ledelse



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


Ingeborg Drøjer Akanes, Analytiker, Statoil Hydro
Executive MBA i økonomisk styring og ledelse

www.nhh.no/executive



«Studiene er oppdaterte på ny forskning»

Professor William Brochs-Haukedal
Dekan, NHH Executive



«Merkevarebygging er et viktig ledelsesverktøy»

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



Vanskelige samtaler

Det man må unngå er at en ubehagelig oppgave for lederen blir til en vanskelig samtale som igjen blir til en vanskelig medarbeider.



Av: Rune Rønning, organisasjonspsykolog,
Forskningsleder AFF og forsker SNF.

Det er min erfaring at ledere ofte ber om hjelp til det man kunne kalle «vanskelige samtaler», samtaler der lederen søker å formidle et budskap, eller ta opp et tema som oppleves ubehagelig eller følelsesmessig belastende for lederen og/eller for medarbeideren.

I slike samtaler er ledere ofte bekymret for at det kan komme opp private forhold som ikke har noe med jobben å gjøre, og som de føler seg på svært tynn is i forhold til: «Jeg vil jo ikke være hobbypsykolog», har jeg hørt ofte. Men selv om vanskelige samtaler kan være risikable mener jeg den største faren er tilstede før den vanskelige samtalen ved at ledere utsetter, eller lar være å si tydelig fra. Dette kan nemlig føre til

følgende uheldige
sekvens: En

ubehagelig oppgave for lederen blir til en vanskelig samtale som igjen blir til en vanskelig medarbeider.

Mer frustrerte

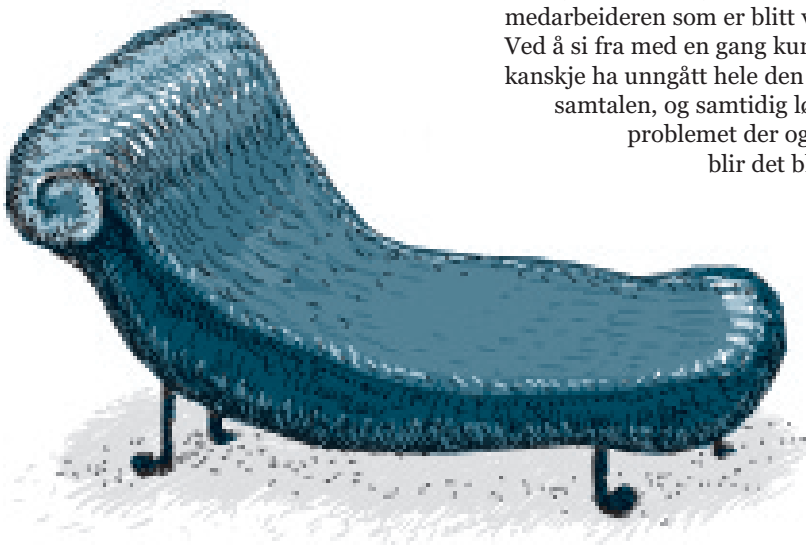
Et eksempel kan være at en medarbeider ved en eller annen anledning har oppført seg på en upassende måte. Lederen bestemmer seg for å ha en samtale om dette istedenfor å si fra, og denne samtalen utsetter han stadig. Bare beslutningen om å ta en samtale istedenfor å si fra kan bidra til å dramatisere problemet unødige – innkalling til samtale med sjefen kan oppleves ganske truende. Og uten at det sies fra fortsetter kanskje medarbeideren å oppføre seg upassende, og både lederen og andre blir stadig mer frustrerte.

Sakte, men sikkert, er det medarbeideren som er blitt vanskelig. Ved å si fra med en gang kunne man kanskje ha unngått hele den vanskelige samtalen, og samtidig løst problemet der og da. Isteden blir det blåst opp og gjort større enn det

trengte å være fordi lederen i utgangspunktet hadde et problem med å si fra. Så når det gjelder vanskelige samtaler er det åpenbart viktig at ledere går i seg selv og spør: Hva er mitt problem, hva er medarbeiderens problem, og hva er vårt felles problem? Det er innlysende at både selvinnsikt og kjennskap til medarbeideren er viktig for å kunne svare på slike spørsmål.

Å utsette eller unngå vanskelige samtaler kan altså være et svært dårlig alternativ. Samtidig synes det klart at det blir mer og mer nødvendig for ledere å kunne kommunisere med medarbeidere på alle felter ettersom karriere og jobb blir en stadig viktigere del av livet til mange av oss. Jeg synes også jeg merker at høyt kvalifiserte medarbeidere – såkalte «gullsnipper» - stiller stadig sterkere krav til at lederen skal være en samtalepartner. Det er også viktig å være klar over at medarbeidere som regel setter pris på å bli sett, selv om beviset på at de blir sett er en negativ reaksjon fra lederen. Ifølge et gammelt norsk ordtak er det «betre å få juling enn å vantrivast». Og det er mye sant i det. Så la oss foreløpig konkludere med at kommunikasjon og samtale er viktig og verdifullt, også de vanskelige samtalene.

Men det er åpenbart at mange ledere opplever at kravene til forberedelser og



” *Å utsette eller unnvike vanskelige samtaler kan altså være et svært dårlig alternativ.*

nøyaktighet er store i såkalte vanskelige samtaler, og at mange også opplever at de mangler fullgode redskaper til å håndtere situasjonen. Og det er nettopp slike forhold ledere trekker frem når de sier: «*Det kan så lett gå galt*», «*Jeg kan si noe feil*» og «*Jeg trenger noen teknikker og verktøy*». Ledere kan nok også oppleve at de selv er ganske sårbare i vanskelige samtaler.

Det kan synes banalt å påpeke at en samtale er en situasjon der to (eller flere) personer er sammen om å tale. Men dette innebærer samtidig at det ikke er en samtale når lederen kaller inn en underordnet for å gi en instruksjon. At noen ledere ser ut til å insistere på å kalle også slike foretelser for samtaler rettferdiggjør kanskje den tilsynelatende banale påpekingen ovenfor. Å gi en ordre, eller å informere, kan godt forekomme innen rammen av en samtale, men samtalen er man altså sammen om. Hva man kan gjøre seg håp om å gjøre felles og hvordan kan belyses gjennom et eksempel.

Pers problemer

«Per» er divisjonssjef i en større servicebedrift, og jeg arbeidet med ham for mange år siden. Han stod i ferd med å gjennomføre en serie samtaler med sine underordnede i forbindelse med at bedriften måtte omstille seg kraftig. Formålet med samtalen var å drøfte den enkeltes fremtid i bedriften ut fra bedriftens fremtidige behov, medarbeiderens kompetanse og utviklingsønsker, samt Pers oppfatning av medarbeidernes mulighet til å møte fremtidige krav.

Det kunne altså tenkes at Per ville bli nødt til å fortelle medarbeideren at han eller hun burde orientere seg ut av bedriften. Per sa selv om disse samtalen: «*Dette er noe av det tyngste jeg gjør. Jeg blir ofte liggende våken natten før samtalen skal finne sted og prøve ut hva jeg skal si. Når samtalen er i gang blir jeg sittende og formulere setninger for å unngå å såre, samtidig som jeg vet at jeg må si det jeg mener....oppsigelser er på et vis enklere, for der er det så klare regler å støtte seg til*».

Per var en svært omgjengelig og omtenkfull person, og var svært flink til å sette seg inn i medarbeidernes situasjon – men han hadde vansker med å si tydelig fra om hva

han selv ville. Han kunne si fra på vegne av andre, men å uttrykke egne behov var vanskelig for ham.

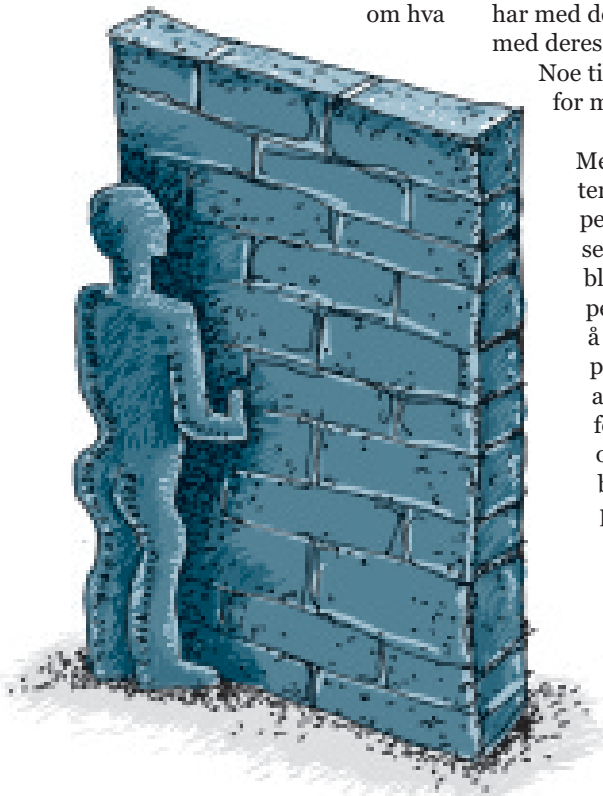
Og bak dette igjen lå en sterk frykt for å såre andre mennesker som hadde dype røtter i hans bakgrunn og personlighet. Dersom han kom i situasjoner der han risikerte å såre andre ble han svært urolig, og dersom det virkelig skjedde opplevde han sterk skyldfølelse. Regler og retningslinjer ville for ham være en hjelp til å slippe unna disse belastningene.

Ut fra dette eksempelet er det åpenbart at noe av det vanskelige i vanskelige samtaler er at man kan risikere å såre medarbeidere, og det er også innlysende at de følelsesmessige vanskene ledere har med dette vil henge direkte sammen med deres bakgrunn og personlighet.

Noe tilsvarende vil selvsagt gjelde for medarbeiderne.

Men mange har en sterk tendens til å lete etter personforklaringer – og slik jeg ser det kan dette være et blindspor. Hvis vi bare tenker i personstermer kan vi komme til å tro at håndtering av problemene vi står overfor er avhengig av at personene forandrer seg. Og denne oppfatningen kan faktisk blokkere for løsninger av problemet.

Når man har «gått seg fast» i en vanskelig situasjon, og personfokuseringen har





” Å analysere sin egen rolle som leder i situasjonen man er oppe i kan være et grep som gir den nødvendige *distansen*.

blitt for sterk, trenger man å gjenvinne distansen til situasjonen slik at man kan se den fra nye synsvinkler.

Rolle og person

Å analysere sin egen rolle som leder i situasjonen man er oppe i kan være et grep som gir den nødvendige distansen. Og det første man må gjøre i en slik analyse er å skille mellom lederens person og lederrollen. Det personlige har å gjøre med interesser, oppfatninger og atferdstendenser som ikke følger av posisjonen man har som leder. Lederrollen er dels definert av arbeidsgiveransvaret posisjonen gir, og reglene som innbefattes av det, - og dels er rollen et resultat av mer uformelle «forhandlinger» mellom leder og ledet om hvordan de skal te seg i forhold til hverandre – hvordan «rollespillet» på jobben skal være. Dette skillet er på samme tid åpenbart og lett å overse, men at rolle og person er forskjellige har noen åpenbare konsekvenser.

Det ligger nemlig innbakt i selve arbeidsavtalen mellom organisasjon og medarbeider at lederen gjennom utøvelse av instruksjonsretten kan måtte fatte beslutninger og gi instruksjoner som kan komme til å såre enkeltpersoner. Men lederen gjør det da i egenskap av rolleutøver, og ikke som person. Da er det nyttig å se lederrollen som et sett av formelle og uformelle regler som kan gi støtte i vanskelige situasjoner. Man kan selvsagt ikke ekskludere seg selv i rolle-utøvelsen, men det er viktig å ha fokus på at det kan være helt ok å være personlig når det er konsistent med rollen og er gunstig å holde avstand når det er konsistent med rollen – det er altså ikke spørsmål om enten eller. Og det burde

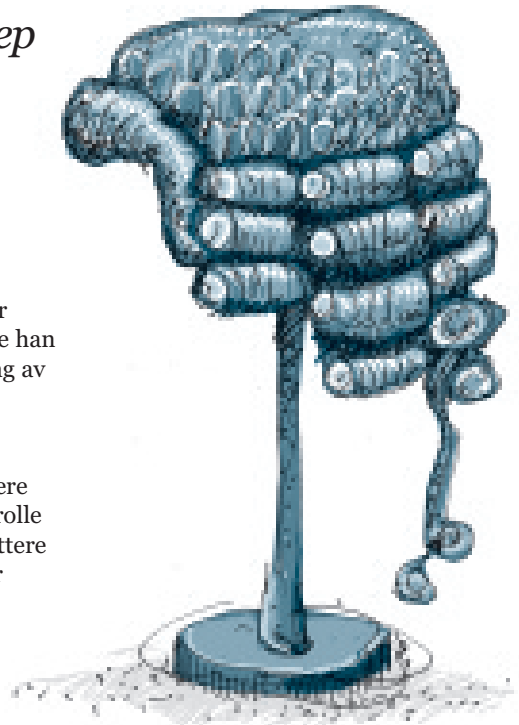
være åpenbart at man ikke alltid kan gjøre det man selv mener er best i en lederrolle. De reglene Per savnet i eksempelet ovenfor kunne han altså ha funnet i en klar oppfatning av sin egen lederrolle som et slags regelsett.

Det er min erfaring at erfarne ledere som har fått dette skillet mellom rolle og person inn under huden har lettere for dem å håndtere rollekonflikter og vanskelige situasjoner. Vi vet også at noe av det vanskeligste er situasjoner som stiller motstridende krav til lederen, enten ved at ulike personer stiller ulike krav; eller ved at kravene i rollen strider mot egen verdier for eksempel..

To motstridende krav

Vanskelige samtaler stiller motstridende krav på to måter: For det første kan det være en konflikt mellom det rollen krever og det personen mener er riktig, og for det andre er en samtale mellom to personer en situasjon der rollen som samtalepartner kan komme i konflikt med lederrollen. Mens organisasjonen, ved lederens overordnede, forventer effektivitet og resultater i forhold til avdelingens primæroppgave, forventer gjerne medarbeiderne å få ivarettatt sine sosiale behov. Dette er en konflikt som alltid ligger i lederrollen i et hierarki, og jo fjernere du er fra sjefen, eller jo nærmere du er medarbeiderne, desto vanskeligere blir det å holde balansen.

Derfor blir også konflikten forsterket når lederen møter medarbeidere på tomannshånd. Det er relativt lett å holde distansen til andre personer når man leder en hel gruppe, men på tomannshånd er dette vanskeligere. Og



dette er kilden til noe av det som er problematisk i vanskelige samtaler. Man kommer lett inn på personlige ting fordi situasjonen innbyr til det. Og personlige ting er per definisjon vanskelige – særlig når du vet at du har mer makt enn den andre personen, eller når den andre behandler deg som om du skulle være allmektig. Hvis dette siste er tilfellet, kan du oppleve forventninger om å ta på deg en slags terapeutrolle.

Men denne er ikke kompatibel med lederrollen, så den bør du holde deg unna. Noe du i alle fall kan gjøre er å bidra til å gjøre situasjonen enklere å håndtere for medarbeideren.

Så la oss se litt nærmere på hvordan dette kan gjøres i vanskelige samtaler. Det man kunne kalle «ubehaget ved makten» er at den gjør det vanskelig for oss å bevare den andres sosiale status i relasjonen. Det er viktig å holde klart for seg at makten ikke «sitter» i deg

”Om vi ikke lykkes med å samarbeider om å opprettholde hverandres sosiale status og standing kan det oppstå svært pinlige sosial situasjoner der den ene eller den andre står i fare for å miste ansikt.

som person, eller leder, men i det faktum at relasjonen er gjensidig definert som en skjev sosial relasjon der den ene har akseptert å la den andre bestemme over seg, innen visse grenser. På tomannshånd blir denne relasjonen vanskelig å opprettholde fordi vi styres av så sterke uformelle regler i sosiale samspill ansikt til ansikt. En av de viktigste av disse reglene er at vi samarbeider om å opprettholde hverandres sosiale status og standing – det sosiologen Goffman kaller «facework». Om vi ikke lykkes med dette oppstår svært pinlige sosial situasjoner der den ene



eller den andre står i fare for å miste ansikt («face»). I en vanskelig samtale der lederen for eksempel må gi en medarbeider en potensielt ydmykende beskjed blir det et vanskelig samtidig å bidra til at medarbeideren opprettholder sin sosiale status som verdifull og respektabel. Dette er kanskje den dypeste kilden til ubehaget ved vanskelige samtaler.

Men det er min erfaring at medarbeidere godtar at det er en del av lederrollen at du sier ubehagelige ting til dem, men det er også en del av lederrollen å hjelpe medarbeideren til å håndtere slike budskap med verdighet. Dersom vi går tilbake til Pers situasjon kan vi merke oss at Per var svært redd for å såre den andre personen, samtidig som han var smertelig klar over at han måtte si noe som kunne såre. For Per ble dette et uløselig problem som han ikke hadde ressurser til å håndtere. Og når kravene overstiger ressursene man har til rådighet opplever man stress, slik Per gjorde. Et personfokusert svar på Pers problem kunne være at han ikke passet til å være leder fordi ledere stadig havner i slike situasjoner. Men Pers problem kunne altså redefineres eller rekonstrueres innen andre rammer; og dermed ble andre innsikter og tiltak synlige. Gjennom rollekonsultasjon, og ved å svare på spørsmålene ovenfor, klarte Per «å løfte seg opp» fra situasjonen slik at han kunne se seg og sin samtalepartner i perspektiv.

Det han så da var at han stod i betydelig fare for å såre sin

samtalepartner nettopp i den grad han gikk ut av sitt gode skinn for å unngå å såre ham. Å «sitte og formulere setninger» for å unngå å såre mens den andre trenger respekt og lydhørhet kan i seg selv virke sårende, og dessuten har det en tendens til å resultere i særdeles ullen tale – noe som kan øke usikkerheten og angsten og derved sårbarheten hos den andre. En tolkning hos den andre i retning av at «han våger ikke si det direkte til meg fordi han ikke tror jeg kan takle det» leder også lett til at den andre blir såret. Lederens troverdighet leses for en stor del ut fra kroppsspråket, og kroppen har personen og rollen felles. Noen ganger kan «Kroppen tale så sterkt at det er vanskelig å høre hva som sies».

Da kan vi trekke følgende konklusjoner: 1) Noen vanskelige samtaler kan unngås ved å si fra med en gang, 2) Ledere bør reflektere over og klargjøre rollen sin før vanskelige samtaler: «Hva er oppgaven min her?», «Hva forventer den andre?», «Hva vil jeg selv?» og «Hva krever organisasjonen av meg?» 3) Klarhet og struktur mht mål og budskap kan bidra til trygghet og gjensidig respekt

Avslutningsvis virker det betimelig å peke på at å lete etter perfekte formuleringer i en vanskelig samtale er like fåfengt som det er å prøve å opptre perfekt. Det beste man kan håpe på er å opptre konsistent med rollen og med seg selv. Ved å klargjøre rollen for seg selv og for medarbeideren kan man håpe på å oppnå dette, og effekten kan bli at man fremstår som både tydelig og troverdig. Og i vanskelige samtaler er dette kanskje den viktigste nøkkelen til suksess.



10.000 år med bedriftsøkonomi

Tekst: Knut André Karlstad



Carl Julius Norstrøm, rektor ved NHH 1995-1998 og professor i bedriftsøkonomi fra 1985.

Bedriftsøkonomi som fag har røtter 10.000 år tilbake. I dag er det en vitenskap med mange grener innen regnskap, finansiering og investering, markedsføring, organisasjon, foretaksstrategi og foretaksetikk. Gjennom handel og praksis, konjunkturskifter og samfunnsomveltninger har faget gått fra spinkel regnskapsføring til bred vitenskap. Allerede 8.000 år før Kristus finner

man spor av de første, primitive regnskapene i Midtøsten. Etableringen av de første skriftspråkene nesten 5.000 år senere var et viktig gjennombrudd, og var blant annet et resultat av behovet for å registrere regnskapsdata i tempelet i byen Uruk i Sør-Mesopotamia. Så kom etter hvert Romerriket på banen, som høykulturelt sentrum i Europa. I Roma ble det krevd at den enkelte husstand skulle gi opplysninger om eiendeler og gjeld i forbindelse med skatteinnbetalinger. Det medførte en økning i bruken av regnskap. Men hva slags bedriftsøkonomi kan vi egentlig snakke om fra så gammelt av?

– Det var enkel regnskapsføring, men ikke dobbel bokføring. Det fantes en del bedriftsøkonomisk tankegang både i Roma og Hellas (i antikken), men det er relativt primitive saker. Etter Vest-Romerrikets fall ble det en sterk nedgang i kulturen og økonomien i Europa. Først rundt år 700 begynte man å få nytt liv i økonomien, med spesielt Italia som ledende nasjon. Ordene tilhører Carl Julius Norstrøm. Den tidligere rektoren på NHH har skrevet boken «Bedriftsøkonomiens

historie», som kom ut i høst. Her tar han for seg fagets utvikling fra oldtiden og frem til etableringen av Norges Handelshøyskole.

23 års arbeid

En viktig drivkraft for utviklingen av faget har hele tiden kommet fra handels- og kjøpmannspraksis.

– Akkurat det var en viktig ting for meg da jeg holdt på med boken. Gradvis skjønte jeg at dette med betydningen av praksis som drivkraft er viktig. Viktige fremskritt som for eksempel dobbelt bokføring kommer herfra. Det var altså italienske bedrifter fra ca. 1300 som innførte dobbelt bokføring. Først senere det kom skriftlige kilder og lærebøker i faget. Den som folk flest regner som «grunnlegger» av dobbelt bokholderi er Luca Pacioli, som ble født i ca. 1445. Han var munk, arbeidet hos kjøpmann og var også filosof. Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita (1494) regnes som den første læreboken i bokføring. Det var et stort fremskritt, forteller Norstrøm. Norstrøm har selv lest boken, sammen

Bedriftsøkonomiens historie

8000 f.Kr.

De første sporene av regnskapsføring i Midtøsten

3200 f.Kr.

De første skriftspråkene oppstår i Sumer, Sør-Mesopotamia

753 f.Kr.

Roma blir grunnlagt

476 e.Kr.

Vest-Romerriket faller

ca. 1300

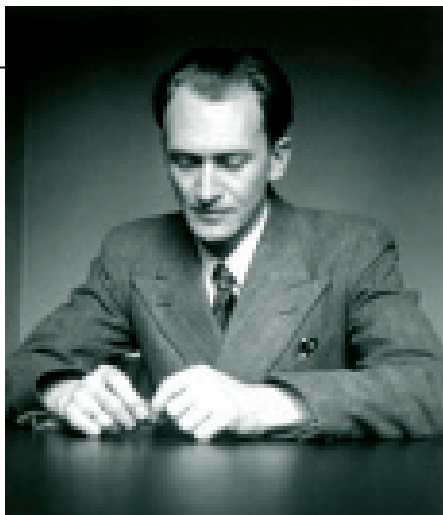
Italienske bedrift er begynner med dobbel bokføring

1456

Gutenberg finner opp boktrykkkunsten

1458

Benedetto Cotrugli skriver læreboken *Om handelen og den fullkomne kjøpmann*



Dag Coward, bedriftsøkonomiens far i Norge, og Eilif W. Paulson. Sistnevnte var rektor ved NHH under krigen, men ble fjernet av nazistene fordi han nektet å ta opp nazister på egne kvoter.



med «Den perfekte kjøpmann», skrevet av franskmannen Jacques Savary i 1675. Sistnevnte er en svært viktig publikasjon, også for Norstrøm selv.

– Jeg fikk Savarys bok av instituttet mitt på NHH til min 60-årsdag. Jeg følte jeg måtte dra til Frankrike for å lese den, og det var en milepæl i arbeidet med Bedriftsøkonomiens historie. Bokprosjektet begynte for alvor etter jeg var ferdig som rektor ved NHH i 1998, men fra den første, tynne historieartikkelen jeg skrev til boken var ferdig tok det 23 år!

Tyske pionérer

Som vi skjønner var det først og fremst på kontinentet i Europa at faget blomstret fra Middelalderen og utover. Det er åpenbart at den industrielle revolusjon presset frem et behov for forskning innen organisasjon, logistikk, produksjon og bokføring. På slutten av 1800-tallet seiler de tyskspråklige landene opp som de viktigste bidragsyterne, og det var også her de første handelshøyskolene ble opprettet.

– Den mest sentrale personen er Eugen Schmalenbach, som var den store grunnleggeren av bedriftsøkonomien i Tyskland. Da man startet med handelshøyskoler var kunnskapen svak

og lærerne hadde ikke selv studert bedriftsøkonomi. Det var den andre generasjonen etter Schmalenbach og co. som etablerte bedriftsøkonomi som et akademisk fag, sier Norstrøm. Forskningsbidragene til de tyske pionérene kom først og fremst innen regnskapsfaget, med finansregnskap, balanse, kostnadsregning og kontoplaner. Men når ble egentlig bedriftsøkonomi en vitenskap?

– Bedriftsøkonomien ble mer vitenskaplig fra 1912 frem til 1920. 1912 er et viktig år, for da gikk to tyske samfunnsøkonomer ut og kritiserte faget for ikke å være en skikkelig vitenskap. Det satte Schmalenbach og et par andre skikkelig i gang. Fra rundt 1920 fikk man lov til å dele ut doktorgrader i bedriftsøkonomi ved de tyske handelshøyskolene. Faget vokste videre frem til 1933 da nazistene tok over makten, og det ble en splittelse i fagmiljøet. Det går et gradvis skille i 1945. De viktigste bidragene kom fra Tyskland før 1945, etter krigen kommer de fra USA, forklarer Norstrøm.

Coward - bedriftsøkonomiens far i Norge

Den tyske innflytelsen har vært viktig i Skandinavia, ikke minst for NHH. De første professorene ved de nordiske

handelshøyskolene var tyske, og de to første norske professorene i bedriftsøkonomi hadde begge studert under professor Albert ter Vehn i Göteborg. De to var Eilif W. Paulson og Dag Coward, for øvrig NHHs andre og fjerde rektor i historien.

– Paulson var relativt gammel da han begynte med bedriftsøkonomi. Coward ble en veldig viktig person for bedriftsøkonomien i Norge. Ter Vehn i Göteborg var den som underviste Paulson og Coward. Det har betydd mye for bedriftsøkonomien i Norge. Paulson er også viktig politisk. Han ble rektor på NHH under krigen, men ble fjernet av nazistene, fordi han motsatte seg å ta opp nazister på egne kvoter. Faglig sett var Coward tyngre. Jeg regner han som bedriftsøkonomiens far i Norge. I tillegg til å være en enestående fagperson var han et flott menneske, forteller Norstrøm.

Norstrøms beretning stopper etter andre verdenskrig. Men det er allikevel fristende å se litt på hvordan faget har utviklet seg også i nyere tid.

– Det har skjedd mye etter jeg satte strek i 1945. Bedriftsøkonomien har utviklet seg i positiv retning. Det er jeg veldig glad for, selv om jeg ikke hører til fronten lengre. Det har blitt mer matematisk, og det har kommet flere adferdsfag. Det har utviklet seg langt videre, særlig i USA. Det var jo sånn en periode at de som var stipendiater på NHH reiste til USA, det er det mindre av nå. Det tror jeg ikke er så sunt. Jeg tror det kan svekke studiet. Jeg var selv tre år i USA og det var veldig betydningsfulle år for min del, og mange i min aldersgruppe, avslutter han.



1494	1675	ca. 1750-1870	1898	1906	1909	1911
Munken Luca Pacioli gir ut den første trykte læreboken i bokføring	Franskmannen Jacques Savary gir ut <i>Den perfekte kjøpmann</i>	Den industrielle revolusjon	De første handelshøyskolene blir etablert (Leipzig, Aachen, Wien og St. Gallen)	Eugen Schmalenbach blir professor ved handelshøyskolen i Köln	Handelshögskolan i Stockholm åpner	Frederick W. Taylor gir ut <i>The Principles of Scientific Management</i>



” *Mossin ville utvilsomt fått nobelprisen om han hadde levd lengre. Hans doktorgrad var veldig banebrytende. Frøystein Gjesdal*

- Mulig paradigmeskifte

Professor Frøystein Gjesdal ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (NHH) forklarer at bedriftsøkonomi som fag fikk et oppsving på 1960-tallet, under den kalde krigen.

– Det skjedde veldig mye på sekstitallet. I USA satte de i gang en kampanje for å ruste opp handelshøyskolene. Dette hadde en sammenheng med den kalde krigen. Da Sputnik ble skutt opp var plutselig Sovjet foran. Det kom som et sjokk. Dette med månekappløpet osv. henger jo sammen med satsningen på vitenskap og forskning. Kunnskap ble sentralt, sier han.

Samtidig begynte også NHH å hevde seg, da arvtagerne etter Coward og Paulson dro ut og gjorde seg bemerket med banebrytende forskning.

– NHH var på mange måter godt stilt på den tiden. Karl Borch kom hit og var en drivende kraft på høyskolen, og gjorde at vi tidlig ble med på utviklingen. Mange unge talenter herfra dro til USA og tok utdanning ved de ledende skolene der. Jeg mener Jan

Mossin var den første som dro til Carnegie Mellon, hvor også Finn Kydland og Thore Johnsen var senere. Mossin ville utvilsomt fått nobelprisen om han hadde levd lengre. Hans doktorgrad var veldig banebrytende, forklarer Gjesdal.

Noen av de mest kjente bidragene til faget på denne tiden kom fra Merton Miller og Franco Modigliani, som skrev grunnleggende arbeider rundt 1960. Miller regnes i dag som den moderne finans' far, og Miller-Modigliani-teoremene burde være kjent pensum for de fleste som har studert på NHH. En annen viktig faktor var datamaskinenes inntog, som plutselig gjorde det mye enklere å gjøre empiriske studier av store datamengder.

– Det har betydd mye for alle økonomifagene, men kanskje aller mest for finans- og regnskapsfagene, mener Gjesdal.

– Men hva med dagens situasjon? Har finanskrisen og økonomisk turbulens bidratt til å endre faget?

– Chicago-skolen fikk tidlig gjennomslag for sitt syn på effektiviteten i informasjonsdrevne markeder. Prisene reflekterte all informasjon som var tilgjengelig. Men nå har vi opplevd både dotcom-boblen

og finanskrisen. Mange hevder man kan ha vært for optimistiske i troen på hvorvidt markedene har vært effektive. I forlengelsen av denne debatten har det kommet kritikk mot reglene for regnskapsføring av eiendeler og gjeld i bank- og forsikringsselskapene, og bruken av markedsverdier. Mange mener at dette har bidratt til en destabilisering av finanssektoren, og at det har vært en medvirkende årsak til finanskrisen. Debatten er langt fra avsluttet, men her kan det være et paradigmeskifte på gang, avslutter Frøystein Gjesdal.



Professor Frøystein Gjesdal.

1917	1917	1923	1936	1937	1946	1954
Handelshøyskolen i København begynner undervisningen 1. oktober	Stortinget vedtar å opprette Norges Handels-høyskole	Handels-högskolan i Göteborg blir etablert	Norges Handels-høyskole åpner	Svenske Robert Kristensson blir den første professoren i bedriftsøkonomi i Norge	Eilif W. Paulson blir den første norske professor i bedriftsøkonomi	Dag Coward blir utnevnt til professor

Vil opprette forskningsprogram innen bedriftsøkonomi

Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning (NRØA) foreslår å etablere et nytt forskningsprogram innen bedriftsøkonomi. Målet er å gi fagområdet et forskningsmessig løft.

Tekst: Hallvard Lyssand



Førsteamanuensis Iver Bragelien.

– Forskning innen bedriftsøkonomi har stor samfunnsmessig betydning. Norge har mange gode forskere på feltet, studiepoengproduksjonen er høy og fagområdet er i stadig vekst.

Det sier NRØA-leder, førsteamanuensis og dekan for masterutdanningen ved NHH, Iver Bragelien.

Likevel, mener Bragelien, har fagområdet tradisjonelt vært lite synlig på forskningsarenaen. Den samlede forskningsaktiviteten på landsbasis har vært for lav, det fins ingen forskningsprogrammer på området, og forskningsaktiviteten blir ikke vurdert som stor nok til at Norges Forskningsråd vil evaluere fagområdet.

Bredt 10-årig program

Rådet har foreslått å opprette et tiårig program underlagt forskningsrådet, med en økonomisk ramme på 25-30 mill. kroner per år. Selve finansieringen mener NRØA kan baseres på en kombinasjon av bidrag fra forskningsrådet, flere departementer, næringslivsorganisasjoner og større bedrifter. Dette vil støtte hele fagområdet, fra finansiering av doktorgrads- og postdoktorstipend,

bidrag til enkeltprosjekt, støtte til forskningsopphold og konferanser.

Bragelien peker på flere effekter av mer og bedre forskning innen bedriftsøkonomi.

– For det første vil de som underviser på fagområdet bli bedre i stand til å formidle oppdatert kunnskap til studenter og andre. Samtidig vil flere forskere kvalifisere seg til å undervise på området. Det er svært viktig med tanke på at stadig flere søker seg til økonomisk-administrative utdanninger, sier han.

I følge NRØAs tall står disse utdanningene allerede for ti prosent av den totale studiepoengproduksjonen, og fra 2006 til 2009 har søkningen økt med 17 prosent.

NRØA tror også på positive ringvirkninger utenfor forsknings- og utdanningsinstitusjonene.

– Siden en stor del av forskningen i bedriftsøkonomi i sin natur er anvendt og næringsrettet, vil den økte satsingen bidra til et bedre beslutningsgrunnlag i norsk næringsliv, sier Bragelien.

– Mye av forskningen vil dessuten være relevant for offentlig forvaltning og andre organisasjoner, understreker han.

Bærekraft og det uforutsette

Ut fra NRØAs forslag skal forskningsprogrammet ha spesifikke satsingsområder som prioriteres ved tildeling. Disse kan variere over tid, men i utgangspunktet er ønsket å fokusere på to høyst aktuelle utfordringer:

Hvordan analysere og håndtere uforutsette hendelser, som for eksempel finanskrisen? Hvordan få til bærekraftig utvikling, for eksempel i

lys av klimakrisen?

– Forskning på områdene vil gi ikke bare gi bedre verdiskaping og mer effektiv drift i private og offentlig virksomheter, det vil også gi et bedre samfunn å leve i for norske borgere, med høyere velferd. Jo bedre norske virksomheter er til å møte kriser og utnytte de mulighetene som disse gir, jo mindre arbeidsledighet, jo mer interessante arbeidsoppgaver og jo bedre økonomisk situasjon vil arbeidstakerne oppleve.

Sterk kjerne, ny motor

– Selv om omfanget av forskning totalt sett burde ha vært større, er det viktige å understreke at vi tross alt har en sterk forskningsmessig kjerne å bygge videre på i bedriftsøkonomi, sier Bragelien.

Norge har flere sterke fagmiljø med gode internasjonale nettverk som publiserer i topp internasjonale journaler, og som lenge har bidratt med svært viktig kunnskap innen alt fra eierskap, finans, strategi, regnskap og revisjon til etikk og skatteadferd.

Ved NHH står den årlige fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE) sterkt, og høyskolen har fått den nye nasjonale forskerskolen i bedriftsøkonomi som startet opp i januar 2009 med NHH som vertsinstitusjon.

– Forskerskolen vil være en viktig motor for å øke volumet og kvaliteten på doktorgradsprogrammene i bedriftsøkonomi.

Forskningsprogrammet som NRØA nå tar initiativ til vil være en komplementær motor, som utfyller forskerskolen på de områdene der denne ikke vil kunne være aktiv eller kunne gi økonomisk støtte, avslutter Bragelien.



Ein islandsk skrekk-saga

*I Fibeprogrammet var handsaminga av krisen på Island døypt «Islandske mysterier.» Professor Thorvaldur Gylfason sin gjennomgang av bakgrunnen for krisen bar meir preg av skrekkhistorie enn **mysterium**. Og Gylfason fryktar at historia kan gjenta seg om ikkje det vert rydda skikkeleg opp.*

Tekst og foto: Hallvard Lyssand



– Privatiseringa vart så dårleg styrt av regjering, sentralbank og andre tilsynsmynde at det bidrog til den ekstreme veksten og seinare kollapsen. Då bankane vart sleppte fri la dei straks i veg som yre kyr på vårbeite. Ingen ting stansa dei. Strategien vart oppsummert med «grow baby, grow,» sa professor Thorvaldur Gylfason. Resultatet er kjent. I oktober 2008 gjekk dei tre bankane på Island over ende ein etter ein, og vart sett under administrasjon.



- Vi veit mykje om kvifor bankane gjekk over ende, men det manglar framleis sentrale bitar knytt til bankane si risikohandtering og islandske styresmakter si handtering av krisa før vi har heile biletet, sa sentralbanksjef på Island Mar Gudmundsson.



- Det verkar å vera ein tendens til at strukturelle reformer får æra når ting går bra, og at makrosida av saka først blir reintrodusert når ting går på tverke, kommenterte statsvitar Bent Sofus Tranøy.



NHH-professor Rögnvaldur Hanesson (her i samtale med fødelandets sentralbanksjef) fastslo i sin kommentar at situasjonen som har oppstått på Island ikkje er noko mysterium. Det var rikeleg med pengar tilgjengeleg i det internasjonale systemet, dei islandske bankane baserte seg på store lån i utlandet, trekte til seg utanlandske kundar, vart altfor store alt for raskt og mangla reservar då det gjekk galt.



Intet nytt fra Mathiesen

Utspillet NHH/ professor Lars Mathisen kom med i NHH Bulletin nr. 4 2009 (red. merk.) fortjener en kommentar. For det virker faktisk som at industrien har utviklet seg langt mer en Mathisen de siste tiårene.

Ja, faktisk oppleves dette bare som ennå ett ekko fra utspill Mathisen kom med i 1976. Ekkoet blir langsomt svakere, helt til Mathisen selv roper opp igjen neste gang. Gang etter gang har han gjentatt seg selv de siste tiårene, uten å bidra med noe nytt.

For dersom Mathisen mente vi skulle ta hans mening om at kraftintensiv industri generelt og aluminiumsindustri spesielt bør legges ned alvorlig, da må naturligvis Mathisen komme opp med konkrete alternativer til det alternativet han ikke vil ha.

Etter gjentatte ekko vil nå gjerne vite hvilke store alternative næringsaktiviteter Mathisen har i ermet. Som han mener ikke har behov for nasjonale rammevilkår eller støtteordninger. For slik han

argumenterer, må det forventes at Mathisen har konkret alternativ næringsaktivitet i tankene.

Aktivitet som garantert vil sikre landet minst like store handelsinntekter og sysselsettingsvirkninger direkte og indirekte som kraftintensiv industri. Dersom Mathisen heller ikke denne gang kommer opp med konkrete alternativer, kan vi slå fast at det er tryggere for samfunnet å videreutvikle industrien vi allerede har.

For vi har faktisk en omfattende effektiv kraftintensiv industri med verdens mest klimavennlige produksjon basert på høy kompetanse, miljøteknologi og ledende HMS standarder. Når vi samtidig vet at den kraftintensive industrien står for nær 40 % av de nasjonale handelsinntekter fra fastlandet (eks. olje og gass), så skjønner vi at det ikke er småtteri Mathisen vil avvike., uten å vise noe konkret alternativ. Så lenge vi ikke får vite hvilke konkrete alternative næringer Mathisen mener kan erstatte kraftintensiv industri, kan verken vi, politikere eller andre i samfunnet ta

utspillene hans på alvor. Heller ikke studentene ved NHH!

En saklig og åpen debatt betinger at Mathisen eller andre kommer opp med konkrete alternative næringer de mener bør erstatte industrien. Fagforeningene driver selvfølgelig ikke utpressing av myndighetene slik Mathisen hevder.

Tvert i mot støtter vi demokratiske prosesser hvor konkrete målbare alternative veier konsekvensvurderes før politikerne tar viktige beslutninger som angår fremtiden til enkeltpersoner, lokalsamfunn, nasjonen og det globale miljøet.

Ønsker Mathisen en konstruktiv og saklig debatt bør han kanskje vurdere utvikling av eget innhold. Kanskje også en annen fremgangsmåte uten anklager mot de som faktisk har et målbart alternativ!

Are Tomasgard
Spesialrådgiver
LO forbundet Industri Energi

Er smelteindustrien viktigere enn andre arbeidsplasser?

Intervjuet med meg i forrige nummer av NHH Bulletin avstedkom reaksjoner. Bl.a. ønsket to aviser synspunkter på Hydros moderniseringsplaner for smelteverket på Karmøy. Mitt poeng er at dersom Hydro finner det lønnsomt å

modernisere verket, så får de gjøre det på egen hånd. Det er ikke god samfunnsøkonomi at samfunnet skal gi Hydro en kraftkontrakt til det industrien ynder å kalle konkurransedyktige priser, for å

realisere prosjektet.

Å delta i samfunnsdebatten er en del av vitenskapens plikt. At noen helst ikke vil høre negative argumenter om sin egen virksomhet er forståelig. Det er for øvrig

over 30 år siden jeg sammen kollega Terje Hansen først luftet synspunkter på den kraftintensive industriens fremtid i Norge. Våre synspunkter den gang er like gyldige nå.

Begrepet økonomi kommer fra de to greske ordene *oikos* og *nomein* som oversatt kan utlegges som *læren om forvaltning av knappe ressurser*. Pga knapphet må man prioritere mellom ulike anvendelser. Ikke-økonomer skyr det å måtte prioritere – de vil si ja til alt og benekter problemstillingen.

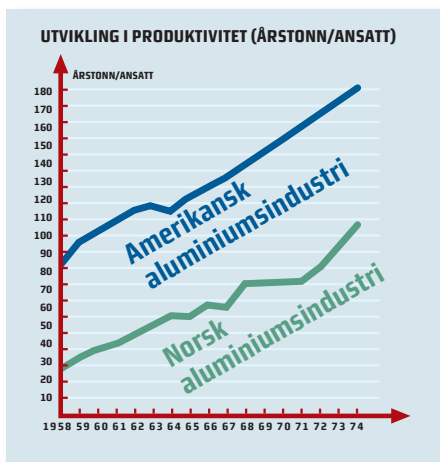
Markedet har vist seg som en robust mekanisme for prioritering av ressurser på mange felter innen økonomien. Hydro kan skaffe seg kraft i markedet slik Elkem inngikk en langsiktig kontrakt med svenske Vattenfall for om lag 10 år siden og Hydro noen år senere inngikk med Statkraft. Virksomheter som betaler markedspriser for sine faktorer (arbeid, råvarer, kraft, etc.) i konkurranse med andre kjøpere av disse faktorer er lønnsomme. De betaler konkurransedyktige priser. Det industrien ber om, er en kraftpris som er tilpasset den ene bedriftens betalingsevne slik at den skal kunne konkurrere ved salg av sitt produkt. Fra en økonoms synsvinkel er dette misbruk av begrepet konkurransedyktig. Industriens talsmenn viser til at konkurrenter i andre land oppnår lavere kraftpriser og at den også må få dette. Det er ingen naturlig følge at norsk økonomi skal kompensere produsenter når de over tid taper i konkurransen i markedet.

Jeg kjøper ikke argumentet om at smelteindustrien har bedre eller på noen måte mer verdifulle arbeidsplasser enn andre, det være seg i industrien for øvrig eller innenfor tjenesteytende næringer. Smeltevirksomhet skaper ikke merverdier ut over de som alt er ivaretatt innen det enkelte selskap, som for Hydros del. Kraften man bruker blir ikke mer verd – tvert imot – om man lager aluminium av den.

Min kollega Kjell Gunnar Salvanes har påvist at norsk industri har en betydelig omstillingsevne. BT har også vist gjennom flere reportasjer at det i kyststripen på Vestlandet er en enorm vekst i arbeidsplasser bl.a. knyttet til havbunnsteknologi og har hevdet at disse bedriftene har problemer med å skaffe ansatte. Det kan neppe betegnes

som rasering av norsk industri å erstatte et smelteverk med bedrifter innenfor havbunnsteknologi og andre bransjer. Omstilling fra smelteindustri til annen virksomhet bør derfor være et lite problem på Karmøy.

Den kraftkrevende industrien har i den internasjonale konkurransen måttet rasjonalisere for å kunne produsere et stadig større volum per arbeider (rentegnet figur fra ÅSV's husorgan Verksposten 3/1975).



Til sammenlikning og som en klar forlengelse av grafene i figuren, har Hydros nyeste verk i Qatar en produktivitet på om lag 500 tonn per arbeider - en enorm forbedring. I sysselsettingssammenheng har imidlertid dette forholdstallet en bakside. En gitt mengde aluminium kan tilvirkes med et stadig lavere antall arbeidere. Grafen for norsk smelting viser 9 % årlig vekst i tonn per arbeider over perioden 1958-74. Men det betyr også halvert sysselsetting på 20 år for et gitt volum.

Dermed ser man typisk reduksjon i sysselsettingen på disse verkene. Én ungdom får først plass når flere eldre pensjoneres. Dessuten tiltrekkes få unge av denne type arbeid. Hvorfor har for eksempel Erling Lægveid og tusener andre forlatt disse industristedene som han romantiserer, for å finne jobb i Oslo og andre byer? Når kommunen ensidig satser på kraftintensiv virksomhet skyver den alle andre fra seg, og de fleste industristeder med slik virksomhet har derfor hatt negativ befolkningsutvikling, både mht antall og kjønns- og aldersstruktur. Men noen få steder som har villet og fått mulighet til

omstilling har blomstret. Glomfjord er et stjerneeksempel i så måte. Årdal er kanskje også på vei til å få et bedre og rikere miljø. Jeg sier ikke at smelteverket må bort, det kan legges ned når det ikke lengre er regningssvarende å drive. Poenget er at Årdal-samfunnets fokus ikke må være på smelteverk, men på et bredt spekter av arbeidsplasser. Transportekstensiv virksomhet er i så måte velegnet. I privat og offentlig tjenesteyting er det mange eksempler på virksomheter med et mer variert spekter av stabile arbeidsplasser enn det smelteverk kan tilby. I et intervju nevnte jeg etablering av et fengsel.

Vi har fortsatt en stor smelteindustri i Norge. Én viktig forklaring er særs gunstige kontrakter som industrien fikk i årene etter siste krig. Kontraktene utløper i disse dager, og den rød-grønne regjering med supportere har utvist en omfattende aktivitet for å etablere et nytt industrikraftregime som fortsatt kan tilsøre den pris som denne industrien skal betale for kraft. Dette er som å gjenoppleve industriminister Bjartmar Gjerde som tidlig på 80-tallet var tydelig på at en timestøtte (1 kr/time) til teko-industrien var et subsidium, mens han samtidig var sterk tilhenger av gunstige statlige kraftkontrakter som innebar flere titalls ganger så stor støtte – og han benektet at de innebar subsidier.

Økonomens fortolkning av subsidium er vesentlig bredere enn utbetalinger over statsbudsjettet som timestøtte eller annen type produksjonstilskudd. Vi innbefatter også kraftkontrakter til under markedspris, støtte via importvern, etc. Teko-industrien forlot landet og etablerte seg i Sør-Europa – den kunne ikke bære sin viktigste kostnad, nemlig arbeidslønn. Smelteindustrien som helt opp til i dag har nytt godt av lave priser på en av sine viktigste innsatsfaktorer, er nesten intakt og vil forbli dersom den får nye kontrakter. Politisk er det et mulig utfall fordi denne industrien har sterke støttespillere, men samfunnsøkonomisk lønnsomt er det ikke. Denne industrien hadde sitt vindu i Norge i det tjuende århundre. Nå har vi ikke billig kraft.

Lars Mathiesen, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH.



– Beste **UKEN** noensinne

UKEN hyller skolemusikken og andre amatører. Sjefen sjøl har begynt å venne seg til uniformen.

Tekst og foto: Eivind Senneset

50 Cent. deLillos. Klovner i Kamp. Thom Hell. Det er programslepp i aualen og UKE-sjefen står på scenen i hvit smokingjakke og prøver å snakke samtidig som han gliser.

- Dette er det beste UKEN-programmet noen sinne, roper Kristen Holt.
- Har ikke andre UKE-sjefer sagt det samme før deg?
- De har enten ljugd eller tatt skammelig feil, parerer sjefen.

Dollarkraft

Fjerde mars ruller showet i gang. Da er det urpremiere på revyen *Amatør!* – en hyllest til hverdagens uprofesjonelle, ubetalte og uerstattelige helter. Som skolekorpene.

– Amatørene er samfunnets fineste folk, sier Holt.

Han har funnet plass til noen proffe helter i programmet også. Som Koss, Dæhlie og Alsgaard. Golden Moments

er et nostalgisk tilbakeblikk på OL-historien på storskjerm, komplett med kåring av tidenes norske idrettsøyeblikk og nynning på gamle OL-schlagere. Det blir formodentlig høy nikkers-føring og ganske sikkert mye vifting med flagg.

Målet er visstnok å gjenskape den skikkelige OL-stemningen – ikke den daffe Vancouver-stemningen, må vite, men den elektriske Lillehammer-stemningen: Spurtseiere, 13.30,55 og



«the best winter games ever». Kanskje ikke så mye Oddvar Brå, han gjorde det jo tross alt ikke så skarpt i OL. Men UKE-sjefen husker hvor han var da ... han fikk vite at de fikk 50 Cent til Bergen.

– I akevittkø på polet.

50 Cent er den største artisten til å komme på UKE-visitt noen sinne. Egentlig hadde de lagt inn bud på en mindre kjent rapper, men så sa byrået at 50 Cent var på Europa-turne på den tiden. Resten var, som man sier, flaks. Aulaen på NHH blir med god margin den minste scenen på turneen hans. Desto bedre sjans for publikum til å komme tett på east coast-rapperen. Kanskje kan han lære dem ett og annet om anvendt økonomisk teori. Get Rich or Die Tryin' heter en av hans plater. Det er jo ikke så ulikt NHH-studentenes credo. Kremt.

Yes, smoking

Atten dager med konserter, events og din daglige dose revy. Trance-fest, LAN-party i aulaen (AuLAN) og kvalifisering

til NM i Grandiosa. Noen skarve uker før det braker løs er det tilstrekkelig mange løse tråder til å holde arrangørene på tå hev og ha et heller foraktfullt forhold til sofaen.

– Jeg visste hva jeg gikk til. Jeg var klar over at dette ville bli to år der jeg ikke ville få tid til å lese de bøkene jeg ville, sier Kristen Holt.

– Gjelder det skolebøker også?

– Det gjelder først og fremst skolebøker.

Holt kaster et blick på den obligatoriske uniformen. 2010 er trettende partallsår på rad hvor UKE-styret trekker i de hvite smokingjakkene.

– Jeg tipper de var fryktelig trendy i 1984.

Siden den gang har nok det beryktede og upraktiske plagget rukket å være både ironisk korrekt og riktig retro-fasjonabelt. I dag er det verken-eller, men ingen har hatt hjerte til å pensjonere plagget.

– Jeg liker faktisk å ha den på. Men jeg tror ikke alle jentene er like begeistret, sier Holt.

Hopper i tog

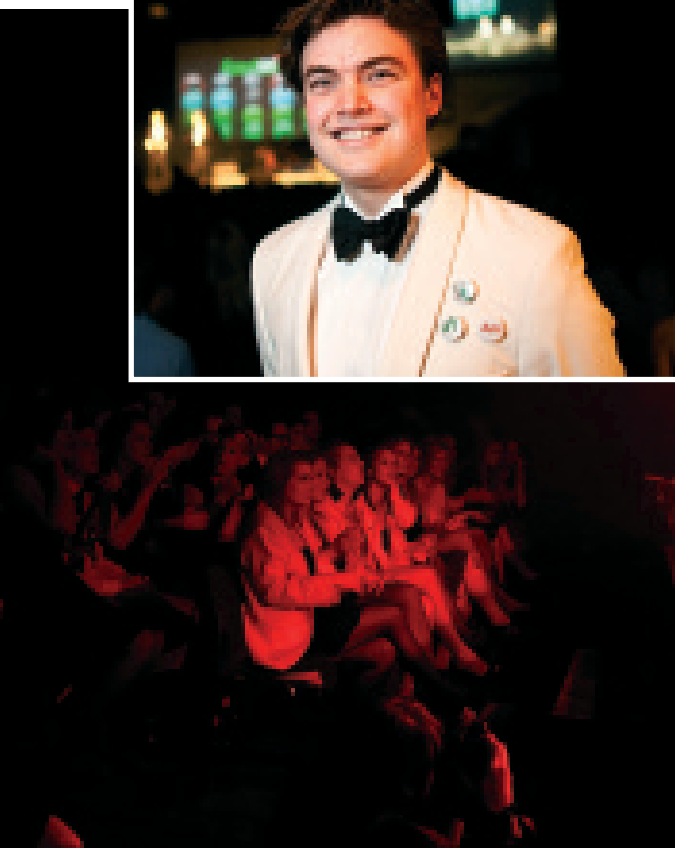
50 Cent ble utsolgt på fire minutter. Boybandet A1 skal visstnok ikke mime til playback. I følge Einar Engelstad hadde det vært mer overraskende om deLillos ikke spilte på UKEN i år. Men BTs konsertanmelder mener likefullt at årets program er et positivt fremskritt i forhold til de siste årene. UKE-sjefen selv virker faktisk oppriktig overbevist når han karakteriserer programmet som det sterkeste i studentfestivalens historie.

– Ikke bare har vi det største navnet noen sinne i UKE-historien – vi har også noen av de mest spennende navnene i norsk musikk akkurat nå, sier Holt.

Tradisjonen tro blir det selvsagt også verdensrekordforsøk. I år handler det om å lage verdens lengste hoppeballtog. UKEN har kjøpt inn 1000 hoppeballer. Nå etterlyser de hoppeballpiloter. De kan godt være amatører. Betalingen er heder, ære og iskrem.



UKEN-sjef Kristen Holt.





Bankdirektøren fra Direksjonsmusikken

Før jul takket Svein Ivar Førland ja til tilbudet om jobben som administrerende direktør i Sandnes Sparebank. Nå bruker den omgjengelige banksjefen med fortid fra Direksjonsmusikken en uke av karantenetiden på skiferie i Alpene.

Tekst: Sigrid Folkestad

” *Jeg hadde bakgrunn som **althornspiller** i korpset på Jørpeland, og trodde Direksjonsmusikken også var et korps, men det er det ikke. Direksjonsmusikken er et Fenomen!* Svein Ivar Førland

Da nyheten om Svein Ivar Førlands overgang fra Sparebank 1 SR-bank til Sandnes Sparebank sprakk, bar det rake vegen ut av banklokalene i Stavanger. I bankvesenet er reglene klare. Går du over til en lederstilling i en konkurrerende bank, betyr det en brå slutt med tidligere arbeidsarbeidsgiver. Den nye administrerende direktøren i Sandes Sparebank måtte ut i et halvt års karantene med lønn.

Fikser og ordner

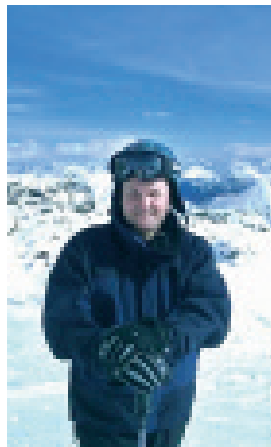
For en småbarnsfar med ekstra tid finnes det ante mengder med uløste og tidligere nedprioriterte oppgaver. Kone, to døtre på sju og to år og et hus trenger oppmerksomhet. Det sier seg selv at seks måneders karantene ikke trenger å bli langtekkelig. I disse dager tar han oppussingen i huset litt mer seriøst, og kona hans er fornøyd. Terrassen er fiksa og mer står for tur.

– Jeg liker å ordne og fikse i huset, sier han.

– Men akkurat nå er jeg i Østerrike og kjører på ski, et sted som heter Ischgl. Førland er så vidt fylt førti. Han kjører snowboard og slalåm i Alpene, der familien har funnet et vinterdrømmested. Familien er det viktigste, sier han på telefonen fra hotellet i Ischgl.

– Kanskje du kan sende et skibilde på mobilen?

– Det kan jeg selvfølgelig, sier Førland. En banksjef er ikke lenger hva det engang var.



Når Førland forlater alpeandets jægertee og ompamusikk etter en uke på ski, fire-fem timer daglig, med eldste datteren på skiskole, kan han se fram mot tre rolige vårmåneder. Først i juni inntar han sjefskontoret i Sandnes Sparebank, en av 12 alliansefrie banker i Norge. Banken har over 51 000 privatkunder og 4 700 næringslivskunder. Den har levert rekordresultater i flere år på rad.

De økonomiske utsiktene for Førlands bank og regionen er lysende og voksende. Sandnes er Norges raskest voksende by. De siste 20 årene har kommunen hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på mer enn to prosent, og i dag bor det cirka 65 000 innbyggere i Sandnes.

– Så tilgangen til nye kunder er bra. Dessuten er det god økonomi på grunn av oljen.

Bank er bank

– Hvordan blir overgangen til den nye banken, tror du?

– Bank er bank. Det blir ikke så store forskjeller, men nå blir jeg leder på toppen. Da Sandnes Sparebank kontaktet meg, tenkte jeg meg nøye om. Det er en krevende stilling, selv om dette ikke er en veldig stor bank. Etter å ha vurdert det, var jeg ikke i tvil, sier Førland.

– Hvorfor det?

– Sandnes Sparebank er stor nok til å være med på utviklingen som skjer,

samtidig som den er liten nok til ikke å måtte pådra seg mye av byråkratiet som følger med større banker. Banken har masser av flinke folk i alle aldre, og en uvanlig lav snittalder. Det gjør den fleksibel og attraktiv for både nye medarbeidere og nye kunder. Jeg føler meg privilegert som får anledning til å lede dem.

Den nye banksjefen har vært ansatt i Sparebank 1 SR-bank siden 2002. De siste årene var han konserndirektør for forretningsstøtte og utvikling. Førtiåringen har tidligere erfaring som direktør for økonomi og finans i Arthur Andersen & Co, og han vært finansdirektør samt driftsdirektør i Eurest Support Services AS.

– Hvordan var det å slutte etter sju år?
– Du blir en del av miljøet på jobben, og jeg hadde mange hyggelige kolleger som jeg kommer til å savne. Men nå tenker jeg slik at jeg tar med meg det som var bra og fungerte godt inn i den nye jobben. Jeg har lært både noe jeg vil kopiere og noe jeg vil unngå av de som har ledet meg, slik er det jo alltid.

Bank er for tiden en utskjelt bransje, men hovedsakelig er dette knyttet til utenlandske banker.

– Her hjemme er ikke dette et stort problem. Det spennende med å jobbe i bank er muligheten til å sette seg inn i og utfordre kundene i deres virksomhet. På mange måter har dette likheter med revisjon, bare mer proaktivt.

Etter studiene i 1993 havnet Førland i revisjon, og tok revisjonsstudiet i Bergen. Han har pleiet forholdet til NHH godt, kan en absolutt si, med siviløkonomgrad og revisorstudiet,



tilsammen en MBA.

Direksjonsmusikken!

- Hvorfor valgte du NHH?
- Det er ikke godt å si. Allerede på ungdomsskolen tenkte jeg at jeg ville studere ved NHH. Jeg kjente noen som hadde gått der, og NHH var jo det absolutt beste stedet hvis en ville studere økonomi.
- Plana du å bli revisor?
- Nei, det var mer tilfeldig. På en bedriftspresentasjon på skolen tok jeg kontakt med en ansatt fra Arthur Andersen, jeg søkte og fikk jobb innen revisjon. I denne jobben lærte jeg enormt mye, men jeg gikk lei etter fire år og skiftet over til konsulentvirksomheten der jeg fikk arbeide med alt fra kostprosjekter, strategi og organisasjonsendringer. Det var mye mer spennende.

Når Førland snakker om studiene i Bergen, går han raskt over til Direksjonsmusikken.

- Jeg hadde bakgrunn som althornspiller i korpset på Jørpeland, og trodde Direksjonsmusikken også var et korps, men det er det ikke. Direksjonsmusikken er et Fenomen!

Det var så mye moro med Dirmus, mange reiser, blant annet til Ås, Trondheim og Kristiansand. En er ikke med i Dirmus uten at personligheten blir utviklet.

- Har du kontakt med noen av dem i dag?

– Ja visst, jeg har god kontakt med mange av dem. En del av de jeg spilte med er også flyttet til Stavanger, sier Førland.

- I tillegg møtte jeg min kone da Direksjonsmusikken var guide for nye studenter i Bergen. Hun gikk på tysk for næringslivet og var på min gruppe.

Han har vært tilbake i Bergen flere ganger i forskjellige anledninger og jubileer. Direksjonsmusikken og NHH har gjort inntrykk.

- Det var en utrolig tid, sier bankdirektøren.

For å se hva Svein Ivar Førland husker eller vil kommentere fra tiden i Direksjonsmusikken, ber vi ham om å ta stilling til følgende historier fra 1990-tallet (historien om Dirmus kan leses på www.direksjonsmusikken.com):

1990:

«UKEN 90 med det store underskuddsSMASHet. 27 kasser øl fordampet i løse luften. Direksjonsmusikken og finansminister Arne Skauge innledet økonomisk samarbeid».

- Jeg husker egentlig bare at dette var et veldig bra SMASH arrangement. Mulig suksessen hadde noe med de manglende kassene å gjøre :-)

1991:

«I anledning Direksjonsmusikkenes bierstube på Lilliken legger den nederlandske marine et flåtebesøk til Bergen. Direksjonsmusikken spiller for gratis drikke på destroyeren «Kortenaer» til krampa tar dem. Milkshakegagset urfremføres».

- Ja dette glemmer jeg ikke lett. Offiserene på destroyeren var på Lilliken og opplevde Direksjonsmusikken. De ville at gastene ombord skulle få dele gleden og inviterte oss med. Stemningen stod i taket og det hører med til historien at den nederlandske marine nok hadde undervurdert konsumet til et Dirmus i toppform. De greide ikke å levere «betaling» som avtalt. På et fartøy med flere hundre mannlige gaster måtte dessuten våre kvinnelige medlemmer passes godt på. De hadde vakt med seg over alt, kanskje mest for å beskytte gastene?

1992:

«Under Ås-tourneen blir haglisten arrestert og haglen beslaglagt utenfor Scotsman. Hagbart Hagle II ender som spiker. Vi får den første haglist med pålagt jegerprøve. Forbrødrelsen denne høsten blir en alvorlig sak; fjorten deltagere kaster i seg 10 helflasker akevitt, og det finnes ingen pålitelige rapporter om noe slags hendelsesforløp».

- Ja, politiet likte dårlig at noen sprang rundt i Oslo og fyrte av hageskudd, selv om dette var i kunstnerisk utførelse.

Vi ønsker oss flere medarbeidere med lang konsulentpraksis og/eller ledererfaring

Stadig flere norske bedrifter oppdager behovet for å satse på videreutvikling av hele organisasjonen og dens ledere på ulike nivåer. Derfor trenger vi i AFF flere dyktige medarbeidere.

HAR DU DET SOM SKAL TIL?

Det vil alltid være plass til de beste konsulentene hos oss. Du må ha noe å tilføre både ledere i norske og internasjonale virksomheter og kolleger i AFF. Til gjengjeld får du arbeide i et unikt fagmiljø, med rike muligheter til faglig utvikling og et tett samarbeid med ledende norske og internasjonale organisasjoner.

Les mer om bakgrunnen til våre konsulenter i Oslo, Bergen og Stavanger.



DEVELOPING
LEADERSHIP

AT THE
NORWEGIAN SCHOOL
OF ECONOMICS
AND BUSINESS
ADMINISTRATION
(NHH)

Kontakt oss gjerne på
telefon 815 55 345 og spør etter adm.dir.
Mai Vik eller avd.dir. Kari Gystad hvis det er
noe du lurer på, eller send inn din CV her:
firmapost@aff.no, mrk emnefelt med
SØKNAD KONSULENT.



Salvanes i kompetanse-spreiingsutval

Professor Kjell Gunnar Salvanes er blant medlemene i eit regjeringsutnemnt utval som skal greie ut tiltak for å spreie kompetansearbeidsplassar og nye statlege arbeidsplassar over heile landet, og vurdere tiltak for å sikre rekruttering til slike arbeidsplassar i distrikta.



Vant konkurranse med valutakursstudie

Tidligere NHH-student Ellen Aamodt vant tidsskriftet *Praktisk økonomi & finans'* konkurranse om beste artikkel basert på en masteroppgave. Vinnerartikkelen er en studie av norske kroner målt mot svenske kroner, og juryen kaller problemstillingen «original i ordets sanne forstand.»

Som et ledd i markeringen av 25-årsjubileet til tidsskriftet *Praktisk økonomi & finans* ble det i fjor vår utlyst en konkurranse om beste artikkel basert på en masteroppgave.

- Vi vet at det blir skrevet mange gode masterutredninger, og målet med etableringen av konkurransen var å bidra til å synliggjøre dette, sier redaksjonsmedlem og professor ved Institutt for foretaksøkonomi, Frode Sættem.

Vinneren ble Ellen Aamodt med artikkelen «Valutamodellering av den norske kronen - en undersøkelse av informasjonsinnholdet i NOK/SEK-kursen.»

26-åringen fra Trondheim fullførte mastergraden i økonomi og administrasjon ved NHH sommeren 2009 under veiledning av professor Jan Tore Klovland ved Institutt for samfunnsøkonomi. Hun arbeider nå i olje- og gassavdelingen i Olje- og energidepartementet.

Christian Gollier holder Karl Borch-forelesningen

Professor Christian Gollier fra Université Toulouse 1 Capitole holder årets Karl Borch-lecture ved NHH fredag 7. mai. In English

Hvert år siden 2002 har NHH arrangert en forelesning til minne om Karl Borch. Borch var professor ved høyskolen fra 1963 til 1986, og blir regnet som en av grunnleggerne av «the Economics of Uncertainty.» Årets gjesteforeleser er den belgiske økonomen Christian Gollier (f. 1961), som er professor ved Université Toulouse 1 og direktør for Toulouse School of Economics (TSE).

– Professor Gollier er blant annet ekspert på usikkerhet og forsikring. Dette var også Karl Borchs felt, og Gollier kjenner Borch og hans betydning, sier professor Knut K. Aase ved Institutt for foretaksøkonomi

NHH Executive-overskot kjem fagmiljøa til gode

2009 vart eit nytt godt år for NHH Executive. Det er også godt nytt for fagmiljøa ved NHH, som får delar av overskotet. NHH Executive hadde ei omsetning på 36,8 mill. kroner i 2009, og fekk eit overskot på 8,3 mil. kroner.

Dermed føyer 2009 seg inn i ei rekkje av gode år for etter- og vidareutdanningsavdelinga. 2008-resultatet var på 7,7 mill. kroner, medan 2007 og 2006 enda med høvesvis 9,3 og 8,5 mill. kroner i overskot.

– Det sentrale er at NHH Executive tilbyr gode produkt som både det faglege miljøet og heile høyskulen står bak. Renommeet til NHH bidreg til at programma og kursa er lette å selja, seier professor og dekan for etter- og vidareutdanninga, William Brochs-Haukedal.

Medieklipp

SAS timer unna konkurs

– Om selskapet skal presentere et regnskap med slike resultater og likviditetsutfordringer måtte det si til markedet at det ville eksistere etter at regningene var betalt. Presentasjonen av løsningen var nødvendig for å beholde tryggheten i markedet. For selskapet er livredd for at markedet mister troen på det. Det gjelder alle selskaper.

Professor Frode Steen til Dagens Næringsliv

Samarbeid med fagforeningene

– Så lenge de har problemer med samarbeid med fagforeningene så har de ikke løst en viktig utfordring.

Professor Siri Pettersen Strandenes til Aftenposten.no

Banker ber kunder plassere penger til klasevåpenproduksjon

– Mange norske kunder ville nok revurdert sine investeringer i Nordeas fond hvis de var klar over at fondet brøt med et viktig element i de etiske retningslinjene for Statens Pensjonsfond – utland.

Professor Alexander Cappelen til Aftenposten

Ikke invester i meglerhusets produkter

Jeg heiser rødt flagg kun fordi dette (Nordic Securities) er et oppstartsfirma med et uvanlig produkt. En skarp kniv kan være godt å ha, men det kan være katastrofalt hvis ungene får tak i den. Jeg overlater til naboen å teste kniven - dersom han fortsatt lever, kan jeg kanskje gå inn.

Professor Thore Johnsen til Dagens Næringsliv

Skryter av sildelagets elektroniske auksjonsform

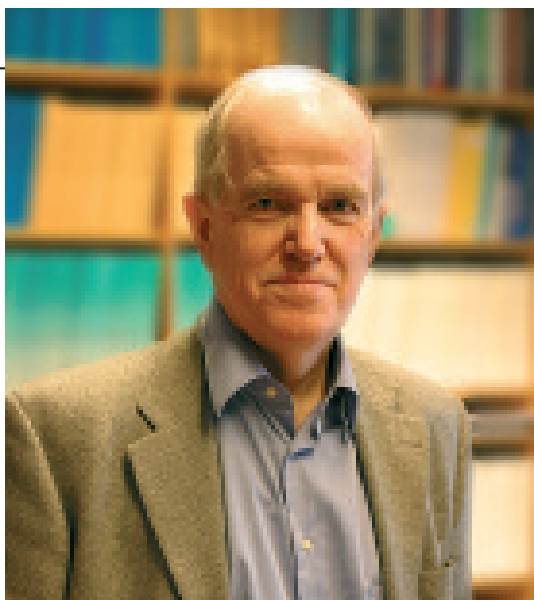
– Det store og presise datamaterialet gjorde det fristende å sette i gang. Jeg er imponert over hva de har fått til. Det skal stor kompetanse, både på salg og it, for å få til noe sånt.

Tor Hugo Hauge, som nylig disputerte for doktorgraden ved NHH, til Fiskaren

Lav lønn - mister folk innen finans

– Det er et stort problem. Når vi strekker oss langt, og da mener jeg langt, så greier vi kanskje å tilby en lønn på halvparten av det de beste kan få andre steder.

Viserektor Mette Bjørndal ved NHH til Dagens Næringsliv



Sandmo i forskingspolitisk ekspertutval

Kunnskapsdepartementet har nedsett eit ekspertutval som skal gje råd om korleis forskingspolitiske mål skal nåast og korleis ein best kan få nytte av dei offentlege ressursane som går til forskning. Blant utvalsmedlemene er NHH-professor Agnar Sandmo. Utvalets oppgåve er å gje råd om korleis ein skal nå dei ni

forskingspolitiske måla som vart presenterte i forskingsmeldinga «Klima for forskning» i april i år (Stortingsmelding nr. 30), og korleis ein kan få høgast mogeleg samfunnsøkonomisk nytte i brei forstand av den offentlig finansierte forskinga, heiter det i ei pressemelding frå Kunnskapsdepartementet.

Bruker jubiléet til å se fremover

I forbindelse med 75-årsjubiléet til neste år skal en komité med mange tunge navn fra samfunns- og næringsliv bidra til å styrke NHHs posisjon nasjonalt og internasjonalt.

Næringslivskomiteen ble nedsatt i høst, og hadde sitt første møte like før jul.

– Hovedkomiteen for jubiléet startet arbeidet med jubileumsplanleggingen i fjor vår. Det er opprettet to utvalg under hovedkomiteen - en fagkomité og en næringslivskomit .

Fagkomiteen, med viserektor Mette Bjørndal som leder, har ansvar for   koordinere all relevant faglig aktivitet i løpet av jubileumsåret. Næringslivsgruppen skal se på det mer utadvendte. Vi ønsker   bruke jubiléet til   styrke v re bånd til næringslivet og styrke høyskolen, forklarer rektor Jan I. Haaland.

Næringslivskomite en ledes av konsernsjef i Storebrand, Idar Kreutzer, mens professor Victor D. Norman er intern koordinator på NHH for dette arbeidet.

Komiteen består av:

Idar Kreutzer

(konsernsjef, Storebrand), leder

Elisabeth Berge

(departementsråd, Olje- og energidepartementet)

Helge Lund

(konsernsjef, Statoil)

Erik Mamelund

(administrerende direktør, Ernst & Young)

Katrine Trovik

(divisjonsdirektør, DnB NOR)

Jens Ulltveit-Moe

(konsernsjef, UMOE)

Victor D. Norman

(professor, NHH), intern koordinator

Må kutte kostnadene

Jeg kan ikke se at SAS vil klare   restrukturere seg nok. Det er for liten vilje blant de ansatte til   gjøre noe med kostnadsnivået. Hvis ikke SAS f r orden på det så er de ikke levedyktige. SAS har en utfordrende struktur i selskapet med fagforeningsdrevne kostnader som er svært høye.

Professor Frode Steen til Afteposten.no

SV brukt penger på offentlig sektor

– Dersom oljepengene brukes opp har vi ikke lenger noe valg: Da må vi begynne   bygge ned velferdsstaten. Det er ikke uten grunn at oljefondet heter «Statens pensjonsfond utland».

Professor Ola H. Grytten til E.24

Sykefrav rssausen

– Det er viktig   få brakt dette på det rene. Vi må sortere delproblemene om vi skal finne løsningene. Hvor mye av fraværet skyldes sykdom, hvor mye skyldes arbeidsmiljø, hvor mye skyldes næringsstruktur? Min frustrasjon er at tingene sauses sammen til én sak - sykefravær.

Professor William Brochs-Haukedal til Dagens Næringsliv

Fallitterkl ring i Bergen?

– At man ikke har beredskapsplaner og ikke har satt i gang kriseplaner tidligere, er bortimot en fallitterklæring.

Professor Rolf Jens Brunstad til BT

En av to slakter sjefen

– Vi forventer oss mer av sjefen nå enn før, for f r var det nok at folk fikk dokumentert at de gjorde jobben. Nå vil arbeidstakerne ha ros, anerkjennelse og bekreftelse på at sjefen har sett hva de gjør

Seniorkonsulent Arne Selvik til Dagbladet

Mange mellomledere

– Men større grep kan være nødvendig for   gjøre Nav effektiv og velfungerende. En organisering av etaten slik det er i dag med mange mellomledere og dermed lang vei fra topp til bunn, kan virke ødeleggende og hindre at viktig informasjon kommer frem.

Førsteamanuensis Tore Hillestad til NRK



Disputas: Prisdannelse i auksjonsmarkeder

Tor Hugo Hauge disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 5. februar med avhandlingen «*An Empirical Analysis of a Discriminatory, Closed, Simultaneous, Multi-Object Auction*».



I avhandlingen tas det utgangspunkt i at auksjon som omsetningsform kan modelleres ved hjelp av spillteori. Mange ulike auksjonsformater brukes i praksis.

Formatene kan ha stor betydning for hvilke priser som oppnås, og om fordeling blir effektiv, dvs. at salgsobjekt fordeles til den budgiver som verdsetter det auksjonerte objekt høyest.

Empirisk studeres et spesielt auksjonsmarked som har komplekse regler og en rekke teoretisk interessante trekk; auksjonering av fiskefangster i regi av Norges sildesalgslag.

Auksjonsformen er kjennetegnet ved at mange objekter auksjoneres simultant, budgiverne legger inn lukkede bud, og de vinnende budgivere betaler en pris tilsvarende sine bud.

En viktig problemstilling er å kartlegge prisdannelsen i markedet. I avhandlingen studeres hvilken effekt enkelte variabler har på oppnådde priser.

Det skiller mellom produktspesifikke og markedsspesifikke variabler. De produktspesifikke variabler kan deles inn i kvalitetsvariabler som selger ikke har kontroll over, og kvalitetsvariabler som en kan kontrollere. Arbeidet gir estimat på priselastisiteter for de viktigste variablene som bestemmer markedsprisene.

Siden budgiverne i dette markedet kan by på flere fangster simultant, kan de for så vidt ha det vinnende bud på flere fangster enn de har kapasitet til å ta imot. For å unngå en slik situasjon, gis budgiverne anledning til å sette kapasitetsgrenser og å prioritere fangstene.

I et av arbeidene vises det at mulighet for å prioritere fangster kan redusere forventet samlet inntekt og føre til ineffektivitet, men den empiriske analysen viser at andre effekter motvirker dette og at auksjonsformen i praksis fungerer godt.

I siste del av avhandlingen studeres den normative problemstilling om hvordan selgers reservasjonspris bør settes.

Arbeidet bidrar ikke bare til en nærmere forståelse av det spesielle markedet som analyseres, men også mer generelt til hvordan spesielle auksjonsregler kan fungere i auksjonsmarkeder generelt.

Tor Hugo Hauge er utdannet siviløkonom ved NHH.

Han har jobbet ved SNF (Samfunns- og næringslivsforskning) og ved Høgskolen Stord/Haugesund.

Hovedveileder: Professor Rognvaldur Hannesson, NHH

Hope president i IAEE

Einar Hope er valgt til president i International Association for Energy Economics (IAEE), som er en internasjonal organisasjon for forskere, politikere og næringslivsfolk som arbeider med energiøkonomiske spørsmål. Foreningen har cirka 4000 medlemmer fra mer enn 70 land.

– Presidenten sitter i ett år, og forut for valget har jeg jobbet mye med strategiplanen til IAEE, forteller Hope. Han har i flere år stått bak Energiforum EF i Bergen, senere kalt ECT-konferansen, en tverrfaglig møteplass med energi, klima og teknologi som tema.

Nå har Hope lagt den norske konferansejobbingen på hylla, og skal

lede og representere IAEE i alle sammenhenger. En av de første, virkelig store møtene som skal arrangeres, er den internasjonale konferansen i Rio i juni, der tema er *The future of Energy: Global Challenges, Diverse Solutions*. Her blir det innlegg og diskusjoner om den svært usikre, globale energiframtiden.

Så er det Europa-konferansen *Energy Economy, Policies and Supply Security: Surviving the Global Economic Crisis*. Til høsten arrangerer IAEE en regional konferanse i Nord-Amerika, der forelesningene skal handle om energi og miljø.

Organisasjonen gir ut to publikasjoner, The Energy Journal og The IAEE



Newsletter. Journalen presenterer energiøkonomiske artikler og bokanmeldelser. Nyhetsbrevet er en medlemsavis med artikler om aktuelle energiøkonomiske temaer og informasjon om kommende konferanser.

Medieklipp

Handlar på Voss

– Det skuldast nok først og fremst hyttebygginga i området, der hyttefolket stoggar og tek helgehandelen sin der. I tillegg er Voss vorte eit handelssentrum som trekkjer til seg folk frå både Hardanger og Indre Sogn.

Førsteamanuensis Michael B. Hageberg til avisa Hordaland

Smelteverk og industripolitikk

Om politikarane skal styre over industrien, minner det meg meir om Sovjetunionen. Eg trur marknaden gjer dette betre. Politikarane har aldri nok informasjon til å velje dei beste løysingane for industrien.

Professor Lars Mathiesen til Dag og Tid

Optimistisk skjevhet

– Vi mennesker er urealistisk optimistiske på egne vegne. Vi tror vi vil klare å få en bedre jobb enn naboen, og vi tror at det er mer sannsynlig at naboen får kreft enn at vi selv skal rammes. Det er det som i psykologien kalles optimistisk skjevhet.

Professor Helge Thorbjørnsen til Stavanger Aftenblad

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:

Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter - drivkrefter, trender, utfordringer

Ruth Rørvik og Torstein Nesheim

The Merger of Statoil and Hydro Oil & Energy. Managing the integration process

Aniela Szumilas og Inger Stensaker

Evaluering av tilskuddsordning for helse- og rehabiliteringstjenester.

Delrapport 2

Egil Kjerstad og Tor Helge Holmås

Weight Restrictions in the DEA Benchmarking Modul for Norwegian Electricity Distribution Companies – Size and Structural Variables

Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Ana Camanho

Gasellers liv og virke. Hurtigvoksende foretaks rolle i norske regioner

Eirik Vatne

Language Management – in Multinational Companies

Sigrud Louise Gundersen

Integrated Multi-Period Planning of Refinery Operations, Sales and Supply

Jens Bengtsson og Sigrud-Lise Nonås

Refinery Planning and Scheduling – An Overview

Jens Bengtsson og Sigrud-Lise Nonås

Samfunnsøkonomiske konsekvenser ved harmonisering av tariffene i regional- og sentralnett

Jørgen Bjørndalen og Frode Skjeret

«A Journey Beyond Budgeting» – påvirker det mellomleders adferd og beslutninger? En casestudie i StatoilHydro

Mette Myrmell

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

Gunn Therese Ueland Fossdal og Kirsti Kvie Gardum

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

Nina Birgithe Haraldsen

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

Susann Ribe

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

Nina Molækken og Ida Elise Ytre-Hauge

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Ål

Kari Anne K. Drangslund og Stig-Erik Jakobsen

Essays on Electricity Markets

Linda Rud

Identifying and Ranking Next Generation Network Services

Jon Iden og Leif B. Methlie

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

Ragnhild Balsvik, Sissel Jensen, Jarle Møen og Julia Tropina

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Våler kommune

Inger-Beate Pettersen

En gjennomgang av statens lederlønnssystem

Iver Bragelien og Aksel Mjøs

Er legemidler fremdeles billig i Norge?

Kurt Brekke, Tor Helge Holmås og Odd Rune Straume

Evaluering av Arena-prosjektet Konvekst etter tre års drift (2005-2007)

Stig-Erik Jakobsen

Effekter ved en liberalisering av det norske postmarkedet

Christian Andersen og Rune Mjørland

Beyond Budgeting i StatoilHydro. En kvalitativ studie i bruk av, og begrensninger for, Beyond Budgeting

Lars Henrik Haaland og Gro Ytreland

Kritiske suksessfaktorer for omstillingsarbeidet. Erfaringer fra gjennomførte omstillingsprogram

Kari Anne K. Drangslund og Stig-Erik Jakobsen

Weight Restrictions in the DEA Benchmarking Model for Norwegian Electricity Distribution Companies

Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Ana Camanho

Sluttevalueringer av omstillingsprogrammet i Evje og Hornnes

Inger Beate Pettersen, Kari Anne Drangslund og Stig-Erik Jakobsen

Refinery Optimization Platform – A User's Manual. Version 1.0

David Bredström, Patrik Flisberg, Linda Rud og Mikael Rönnqvist

Issues in Collaborative Logistics

Sophie D'Amours og Mikael Rönnqvist

A New Method for Robustness in Rolling Horizon Planning

David Bredström og Mikael Rönnqvist

Refinery Production Planning – Model and Solution Method

David Bredström, Patrik Flisberg og Mikael Rönnqvist

Coordination of Refinery Production and Sales Planning

David Bredström og Mikael Rönnqvist

Simulation of Production and Sales Planning in Refinery Operations

David Bredström, Patrik Flisberg og Mikael Rönnqvist

Avviksanalyse og prestasjonsmåling ved StatoilHydro, Mongstad

Reidar Haver

Samfunnsøkonomisk analyse av et vinter-OL i Tromsø i 2018

Christian Andersen, Rolf J. Brunstad, Kåre P. Hagen, Per Heum og Karl R. Pedersen

Indikatorer for lokal sårbarhet. Analyse av norske kommuner 2006-2007 og utviklingen 2004-2007

Rune Mjørland, Christian Andersen og Stig-Erik Jakobsen

Arbeidsnotater:

An exploration of two perspectives on global leadership and the potential consequences for global leadership development

Rune Rønning, Bjarne Espedal og Atle Jordahl

The Geography of Rapid-Growth Firms. Exploring the Role and Location of Entrepreneurial Ventures

Jarle Bastesen og Eirik Vatne

Kommentarer til den samfunnsøkonomiske analysen av 420 kV ledning Sima-Sammanger

Christian Andersen

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

Aksel Mjøs og Karoline Øksnes

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

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

Klimaendringer og havbruk

Stein Ivar Steinshamm

Tax Responses in Platform Industries

Hans Jarle Kind, Marko Koethenbueger og Guttorm Schjelderup

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

Ragnhild Balsvik

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

Chandra Bahadur Adhikari og Trond Bjørndal

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

Chandra Bahadur Adhikari og Trond Bjørndal

Developing Social Capital through the SLU Leadership Development Program

Inger Stensaker, Arne Kjøde og Olav Kvitastein

Gjeldsfinansiering av immaterielle investeringer

Merete Fiskvik Berg og Marit Bjugstad

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

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

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

Paul Gooderham og Rune Rønning

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

Trond Bjørndal

Picking «Lemons» or «Cherries»? Domestic and Foreign Acquisitions in Norwegian Manufacturing

Ragnhild Balsvik og Stefanie A. Haller

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

Stig Tenold

Specialisation Strategies in Norwegian Shipping – a Vernon Product Cycle Approach

Stig Tenold

Regulations, Risk, and Rent Seeking Behaviour

Ole Jakob Bergfjord og Urs Steiner Brandt

The Double Challenge of AFF

Rune Rønning, Paul Gooderham og Inger Stensaker

The Impact of Leadership Development upon Exchange and Combination of Knowledge

Bjarne Espedal og Atle Jordahl

The Global Market for Tilapia – One or Several

Ana Norman-López og Trond Bjørndal

Family Stability and Labor Market Gender Convergence

Ola Grytten og Arngrim Hunnes

Network Competition: Empirical Evidence on Mobile Termination Rates and Profitability

Kjetil Andersson og Bjørn Hansen

Hvordan påvirker termineringsavgifter små mobiloperatører som One Call?

Martine Ryland

Performance Appraisal and Career Opportunities: A Case Study

Klaus Mohn, Ola Kvaløy og Arngrim Hunnes

Capacity Adjustment and Drivers of Investment in a Fishery with Tradable Output Quotas

Linda Nøstbakken

Customer Ignorance, Price Cap Regulation and Rent-Seeking in Mobile Roaming

Terje Ambjørnsen, Øystein Foros og Ole-Christiane B. Wasenden

Market Shares in Two-Sided Media Industries

Hans Jarle Kind og Frank Ståhler

Should Utility-Reducing Media Advertising be Taxed?

Hans Jarle Kind, Marko Koethenbueger og Guttorm Schjelderup

Muligheter og utfordringer i fremtidens rubrikmarked på internett

Morten Danielsen og Magnus Frøysok

Markedssvikt i TV-markedet og behovet for offentlige kanaler – sett i lys av digitaliseringen av bakkenettet

Johanne Reiestad Lerbrekke

Operational Expressions for the Marginal Cost of Indirect Taxation when Merit Arguments Matter

Fred Schroyen

The Values of Relative Risk Aversion and Prudence: A Context-Free Interpretation

Louis Eeckhoudt, Johanna Etner og Fred Schroyen

The Television Industry as a Market of Attention

Tore Nilssen

Nyttekostnadsanalyse av nytt dobbeltspor Oslo S - Ski

Christian Andersen og Terje Andersen

Economic Integration and the Relationship between Profit and Wage Taxes

Andreas Haufler, Alexander Klemm og Guttorm Schjelderup

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



Nye publikasjoner fra NHH

Pedagogical considerations in developing an online tutorial in information literacy.

Irene Hunskaar, Therese Skagen, Maria-Carme Torras, Solveig Kavli, Susanne Mikki, Sissel Hafstad. Publisert i **Communications in information literacy**

Enterprise Portal Personalization: Direct and Indirect End-User Effects, and the Moderating Effects of Gender.
Per Egil Pedersen, publisert i **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**

Supply chain management in the pulp and paper industry.

Dick Carlsson, Sophie D'Amours, Alain Martel, Mikael Rönnqvist. Publisert i **INFOR. Information systems and operational research**

Transaction cost, strategic positioning, and institutional determinants of relationship governance in international business-to-business relationship.

Mons F. Svendsen, Sven A. Haugland, Jon Bingen Sande. Publ. i **Proceedings – EMAC.**

Forming Brand Personality: Company-based vs. Consumer-based sources.

Magne Supphellen. Publ. i **Advances in Consumer Research**

Lower and upper bounds for linear production games.
Kurt Jörnsten, Endre Bjørndal. Publ. i **European Journal of Operational Research**

National embeddedness and calculative HRM in US subsidiaries in Europe and Australia.

Paul N. Gooderham, Odd Nordhaug, Kristen Ringdal. Publ. i **Internationales komparative Personalmanagement (Red; R, Kabst, A, Giardini, M, Wehner)**

Delayed due to heavy turbulence.

Rune Lines, Mike Green, David Lewin. Publ. i **By, Rune Todnem og Calum Macleod (eds.) Managing Organizational Change in Public Services - Understanding Organizational Change series**

Issue Streams and Open Solutions. A New Approach to Family-Home Decisions.

Ingeborg A. Kleppe, Kjell Grønhaug. Publ. i **Family and Consumer Sciences Research Journal**

Online advertising: Pay-per-view versus pay-per-click? A comment.

Kenneth Fjell. Publ. i **Journal of Revenue and Pricing Management**

Keiserens nye badetøy.

Frøystein Gjesdal. Publ. i **Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse**

Kunderelasjoner og økonomisk styring.

Trond Bjørnenak, Øyvind Helgesen. Publ. i **Bo Terje kalsaas (red). Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurranseevne**

Lexical innovations in Madrid's teenage talk: Some intensifiers.

Juan A. Martinez. Publ. i **Youngspeak in a Multilingual Perspective**

Re-examining Norwegian monetary policy in the 1930s.
Lars Fredrik Øksendal. Publ. i **Managing Crises and De-globalisation, Routledge Explorations in Economic History (Sven-Olof Olsson (ed.))**

Forvaltningskameralistikk et alternativ til statsregnskapet og kommuneregnskapet.

Norvald Monsen. Publ. i **Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse**

Kapitalkostnader i helseforetakene - relevant styringsinformasjon?

Trond Bjørnenak, Kari Nyland, Katarina Østergren. Publ. i **Et helsevesen uten grenser / Kjell Haug m.fl. red.**

Optimal merger policy: enforcement vs. deterrence.

Lars Sjørgard. Publisert i **Journal of Industrial Economics**
Performance spill-over effects in entrepreneurial networks: Assessing a dyadic theory of social capital.
Jarle Aarstad, Sven Haugland og Arent Greve. Publisert i **Entrepreneurship: Theory & Practice**

Ledelse av norske multinasjonale selskaper : Fungerer norsk ledelse utenfor Norge?

Bjarne Espedal, Paul N. Gooderham, Rune Rønning og Inger Stensaker. Publisert i **Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Fagbokforlaget**

Institutional and Rational Determinants of

Organizational Practices: Human resource management in European firms.

Paul N. Gooderham, Odd Nordhaug og Kristen Ringdal. Publisert i **International Human Resource Management**

Effects of different types of perceived similarity and subjective knowledge in evaluations of brand extensions.

Leif Egil Hem og Nina Iversen. Publisert i **International Journal of Market Research**

Three Threats to Validity of Choice-Based and Matched Sample Studies in Accounting Research.

Donald P. Cram, Vijay Karan og Iris Stuart. Publisert i **Contemporary Accounting Research**

Retorikk i teori og praksis.

Odd Nordhaug og Hans-Ivar Kristiansen. Publisert i **Retorikk, etikk og næringsliv. Forlag1**

Telenor i Bangladesh - retorikk og realiteter.

Odd Nordhaug. Publisert i **Retorikk, etikk og næringsliv. Forlag1**

Fortellingens fortrylling:

Å lese «Peer Gynt» - nyttig?

Knut J. Ims og Lars Jacob Tynes Pedersen. Publisert i **Magma.**

Author identity in economics and linguistics abstracts.

Trine Dah. Publisert i **Cross-Linguistic and Cross-Disciplinary Perspectives on Academic Discourse**

Energy and GDP growth. Røgnvaldur Hannesson.

Publisert i International Journal of Energy Sector Management

Slotting allowances and manufacturers' retail sales effort.

Hans Jarle Kind, Øystein Foros og Jan Yngve Sand. Publisert i **Southern Economic Journal**

DIVERSIFICATION, INDUSTRY STRUCTURE, AND FIRM STRATEGY: AN ORGANIZATIONAL ECONOMICS PERSPECTIVE.

Peter G. Klein og Lasse B. Lien. Publisert i **Advances in Strategic Management**

Entry may increase network providers' profit.

Øystein Foros, Hans Jarle Kind og Jan Yngve Sand. Publisert i **Telecommunications Policy**

An exact arithmetic SSNP test for asymmetric products.
Øystein Daljord. Publisert i **Journal of Competition Law & Economics**

The linguistic representation of rhetorical function: A study of how economists present their knowledge claims.

Trine Dahl. Publisert i **Written Communication**

Categorizing networked services The role of intrinsic-, user network- and complement network attributes.

Helge Thorbjørnsen, Per Egil Pedersen og Herbjørn Nysveen. Publisert i **European Journal of Marketing**

Ecological and economic considerations in the conservation and management of the Pacific sardine (Sardinops sagax).

Røgnvaldur Hannesson, Samuel F. Herrick og John Field. Publisert i **Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences**

Location of active transmission sites of Schistosoma japonicum in lake and marshland regions in China.

Roger Bivand m. fl. Publisert i **Parasitology**

Non-linear anonymous pricing combinatorial auctions.

Andreas Drexl, Kurt Jörnsten og Diether Knof. Publisert i **European Journal of Operational Research**

Price-Dependent Profit Sharing as a Channel Coordination Device.

Øystein Foros, Kåre P. Hagen, Hans Jarle Kind i Management science

Categorizing networked services - The role of intrinsic-, user network- and complement network attributes.

Helge Thorbjørnsen, Per Egil Pedersen, Herbjørn Nysveen i European Journal of Marketing.

Like father, like son? A note on the intergenerational transmission of IQ scores.

Kjell G. Salvanes, Sandra E. Black, Paul J. Devereux i Economics Letters.

Management of the Norwegian Oil Fund: The Challenges and Costs of being Ethical.

Ole Gjølberg, Thore Johnsen i Beta - Tidsskrift for bedriftsøkonomi.

Rewarding effort.

Bertil Tungodden, Alexander W. Cappelen i Economic Theory.

Ecological and economic considerations in the conservation and management of the Pacific sardine (Sardinops sagax).

Røgnvaldur Hannesson, Samuel F. Herrick, John Field i Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences.

On revenue and welfare dominance of ad valorem taxes in two-sided markets.

Hans Jarle Kind, Marko Köthenbürger, Guttorm Schjelderup i Economics Letters.

High-skilled migration and the exertion of effort by the local population.

Astrid Kunze, Gil S. Epstein, Melanie Ward i Scottish Journal of Political Economy.

The Welfare Effects of Tax Competition Reconsidered: Politicians and Political Institutions.

Eckhard Janeba, Guttorm Schjelderup i Economic Journal.

Helseforsikring i velferdsstaten - historikk og prinsipper.

Kåre P. Hagen, Fred Schroyen i Et helsevesen uten grenser? Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbøe og Trond E. Olsen (red.).

Markedet for legemidler: Regulering, konkurranse og utgifter.

Kurt R. Brekke i Et helsevesen uten grenser? Kjell Haug, Oddvar M. Kaarbøe og Trond E. Olsen (red.).

Retorikk og etikk i næringslivet.

Odd Nordhaug i Retorikk, etikk og næringsliv.

Wage structure and labor mobility in Norway, 1980-97.

Arngrim Hunnes, Kjell G. Salvanes, Jarle Møen i The Structure of Wages: an international comparison.

Edward P. Lazear and Kathryn L. Shaw (eds).

Managing Information Technology Project Escalation and De-Escalation: An Approach-Avoidance Perspective.

Gary Pan, Shan L. Pan, Mike Newman i IEEE transactions on engineering management.

Billerd Optimizes Its Bleaching Process Using Online Optimization.

Patrik Flisberg, Mikael Rönnqvist, Stefan Nilsson i Interfaces (Paris).

Sykliske bensinpriser.

Lars Sjørgard, Tommy Staahl Gabrielsen i Samfunnsøkonomen.

Martin Luther's Doctrine on Trade and Price in Its Literary Context.

Odd Langholm i History of Political Economy.

Power calculations for global and local Moran's.

Roger Bivand, Werner Müller, Markus Reder i Computational Statistics & Data Analysis.

Regulation and pricing of pharmaceuticals: Reference pricing or price cap regulation?.

Kurt R. Brekke, Astrid L. Grasdahl, Tor Helge Holmås i European Economic Review.

New evidence on the fluctuations in ocean freight rates in the 1850s.

Jan Tor e Klovland i Explorations in economic history (Print).

Purchasing power of labour: Norwegian real wages, 1726-2006.

Ola H. Grytten i Scandinavian Economic History Review.

Same reform- different practices? How regional health enterprises adjust to management control reforms.

Kari Nyland, Inger Johanne Pettersen, Katarina Østergren i Journal of Accounting and Organisational Change

Using Competition to Measure Relatedness.

Lasse B. Lien, Peter G. Klein i Journal of management.

Dubbing versus Subtitling: Old Battleground Revisited.

Jan Emil Tveit i Cintas & Anderman (eds.) Audiovisual Translation: Language Transfer on Screen.

Jointness of growth determinants: Reply to comments by Rodney Strachan, Eduardo Ley and Mark F.J. Steel.

Gernot Doppelhofer, Melvyn Weeks i Journal of applied econometrics.



SNF



NHH

Administrerende direktør

Per Heum, 55 95 97 40
per.heum@snf.no

Administrasjonssjef

Cathrine Risa, 55 95 97 20
cathrine.risa@snf.no

Arbeid og utdanning

Forskningsleder Kjell Gunnar Salvanes
kjell.salvanes@nhh.no

Mat og ressursøkonomi

Forskningsleder Stein Ivar Steinshamn
stein.steinshamn@snf.no

Ledelse og økonomistyring

Forskningsleder Paul Gooderham
paul.gooderham@nhh.no

Krise, omstilling og vekst

Forskningsleder Guttorm Schjelderup
guttorm.schjelderup@nhh.no

Tele og media

Forskningsleder Hans Jarle Kind
hans.kind@nhh.no

Etikk og styring

Forskningsleder Alexander Cappelen
alexander.cappelen@nhh.no

Klima og energi

Forskningsleder Per Heum (midl.)

Merkevarebygging

Forskningsleder Helge Thorbjørnsen
helge.thorbjornsen@nhh.no

Finansiell økonomi og økonomisk styring

Forskningsleder Frode Sættem
frode.sattem@nhh.no

Energiforum EF

www.snf.no/EnergiforumEF
Professor Einar Hope

Kontoradresse:

Samfunns- og næringslivsforskning AS
Breiviksveien 40, 5045 Bergen

Sentralbord:

55 95 95 00

Internett:

www.snf.no

Administrerende direktør

Mai Vik
mai.vik@aff.no
Mobil: 90 83 69 47

Direktør for Internasjonale Relasjoner.

Atle Jordahl
atle.jordahl@aff.no
Mobil: 90 61 45 65

Programsjef Solstrandprogrammet

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

Programsjef AFF Yngre Ledere

Eli-Karin Midtun
eli.kari.midtun@aff.no
Mobil: 90 01 40 91

Avd. dir. Kommunikasjon og samfunnskontakt

Arne Selvik
arne.selvik@aff.no
Mobil: 90 60 22 92

Kontoradresse:

AFF (Administrativt forskningsfond)
Breiviksveien 40, N - 5042 Bergen
Drammensveien 44, N - 0202 Oslo
Verkgsgata 24, N - 4013 Stavanger

Sentralbord:

815 55 345

Internett:

www.aff.no

Rektor

Jan I. Haaland
Prorektor
Gunnar E. Christensen

Direktør

Ragnar Fagereng
Assisterende direktør
Kurt Petersen

Programutvalget for bachelorutdanningen

Dekan Kjetil Bjorvatn

Programutvalget for masterutdanningen

Dekan Iver Bragelien

Programutvalget for doktorgradsutdanningen

Dekan Anna Mette Fuglseth

Programutvalget for etter- og videreutdanning

Dekan William Brochs-Haukedal

Studieadministrasjonen

Studiesjef Jorunn Gunnerud
Stud.postmottak@nhh.no

NHH Executive

Avdelingssjef Elisabeth Løvenholm
executive@nhh.no

Informasjonssjef

Asle Haukaas
Mobil: 920 80 877
presse@nhh.no

Kontoradresse:

Norges Handelshøyskole
NHH, Helleveien 30, 5045 Bergen

NHHs sentrale epostadresse/administrasjon:
nhh.postmottak@nhh.no

Sentralbord:

55 95 90 00

Internett:

www.nhh.no

NHH Bulletin

Ansvarlig redaktør: Asle Haukaas (NHH)
Redaktør: Sigrid Folkestad (NHH)
Fagredaktører: Arne Selvik (AFF) og Ivar Gaasland (SNF)
For tilbakemeldinger, tips eller informasjon: bulletin@nhh.no
Tlf. 55 95 97 02

Utgiver: NHH
Opplag: 16000
Forside: Willy Skramstad

Trykk: Molvik Grafisk Hus AS
Redaksjonen ble avsluttet 1. mars
Grafisk design/sats: Reine Linjer

Norges Handelshøyskole er landets ledende vitenskapelige høyskole innen økonomisk-administrative fag. Høyskolen har i dag over 2800 heltidsstudenter og en samlet stab på over 390 personer. Samfunns- og næringslivsforskning er et av de største oppdragsfinansierte forskningsinstitutter i Norge med fokus på verdiskaping, økonomisk utvikling og velferd. Administrativt forskningsfond er en av de største aktørene i Norge innenfor området ledelses- og organisasjonsutvikling. AFFs virksomhetsområder er åpne og bedriftsinterne lederutviklingsprogram og konsulentvirksomhet.

Fra videokonferansens spede barndom

30 lyskastere, tre kameraer og to TV-skjermer. Det var ikke måte på til høyteknologiske hjelpemidler man tok i bruk da en forskningsrapport innen teleøkonomi ble presentert våren 1993.

Det er sjelden stor ståhei rundt selve presentasjonen av forskningsarbeider selv i dag, men på starten av 90-tallet begynte Telenor å ta i bruk teknologiske løsninger, blant annet for å spare reisekostnader, i forbindelse med møter og konferanser. Da passet det fint å teste ut systemet på en forskergruppe fra SNF, Nordlandsforskning og Televerket.

Det var den gang NHH-professor Tom Colbjørnsen som presenterte en rapport fra ni SNF-forskere. Et panel bestående av Torger Reve, Terje Lensberg, Tor Øyvind Baardsen og Kurt Jörnsten bidro med sine innspill «på lufta», sammen med forskergruppene fra Oslo og Bodø.

– Dette var vel i startfasen av Telenor-

satsningen her på NHH. Et stort prosjekt som varte i flere år, uten at jeg husker så veldig mye fra akkurat den dagen, forklarer Jörnsten i dag.

Teleøkonomiprogrammet pågår fremdeles, og har produsert ni doktorgrader siden oppstarten. Tidligere Telenor-sjef Tormod Hermansen sier selv at programmet har bidratt til selskapets internasjonale suksess.

Internavisen Paraplyen rapporterte fra videokonferansen og slo fast at potensialet var der, men at man kanskje ikke var helt i boks med teknologien enda. Blant annet gikk det ikke an å vise bilder fra både Oslo og Bodø på skjermene samtidig, og forskerne selv følte at det ble en litt kunstig form for formidling, i og med at man tidvis mistet viktig informasjon som mimikk og kroppsspråk. Colbjørnsen selv var heller ikke helt fornøyd med å måtte stirre inn i et kamera mens han presenterte rapporten.

– Opptakene er gjort hos TV2 på Nøstet. Det var vel en måte å drive formidling på som var litt annerledes, men jeg kan ikke helt tenke meg at det var et stort gjennombrudd, sier Tor Øyvind Baardsen.

«Det var i hvert fall en kjapp og effektiv seanse NHH-Paraplyen overvar. Etter at teknikken var sjekket, var det rett på sak uten innledende «small talk». (Det er jo nordmenn lite flinke til uansett...) Og har man ikke vært dannet før, ble man tvunget til det nå. Det var liksom ingen vits i å snakke før kamera var fokusert på rett person. Gitt at folk har møtt hverandre før, og unnagjort bli-kjent-fasen, er det ikke tvil om at videokonferanse er en lettvinnt måte å møtes på. For deltagerne. For de som er ansvarlig for den tekniske gjennomføringen, er det hardt arbeid og mye svette» lød konklusjonen.

Tekst: Knut André Karlstad



Torger Reve (t.v.), Terje Lensberg, Tor Øyvind Baardsen og Kurt Jörnsten følger med mens Tom Colbjørnsen legger frem forskningsresultater «live» til Oslo og Bodø.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:

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