



NHH Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 02-2010



Vårkonferansen 21 33 mill. kr til SNF 35



4 Doktorgradene

I vår har åtte unge forskere disputert ved NHH, med doktoravhandlinger som viser en stor bredde i forskningsinteresse. NHH Bulletin presenterer avhandlingene, som i flere tilfeller allerede har vakt stor interesse langt utenfor økonomenes rekker.

21 Vårkonferansen 2010

Herbjørn Hansson, CEO i Nordic American Tanker Shipping og Thorstein Selvik, managing partner i Artesia Capital.
Foto: Eivind Senneset.



24 Aksepterer ulikheter

Vår oppfatning av ulikhet og hva som er rettferdig fordeling utvikler seg dramatisk i ungdomsårene. En artikkel om rettferdighetssans og moralsk atferd har gitt fire forskere ved NHH spalteplass i Science, et av verdens mest prestisjetunge tidsskrift.

26 Boligdrøm ender i kompromiss

Boligkjøp og oppussing kan slite ut de beste familier. Ved å studere familien som en beslutningsenhet har Ingeborg Astrid Kleppe (bilde) analysert hvordan par kommer seg gjennom boligkjøp uten at det ender i skilsmisse.



29 Tar pengene – holder tett

Medarbeidere som drives av håp om belønning fra sjefen blir mindre tilbøyelige til å gi informasjon og kunnskap videre. De deler bare den mengden kunnskap som er nødvendig for å oppnå belønning.



Prof. Nicolai J. Foss



32 Trenger ikke luksus – men gjestfrihet

Professor Kjell Grønhaug har studert atmosfæren på norske hoteller. Særpreg og gjestfrihet slår luksus.

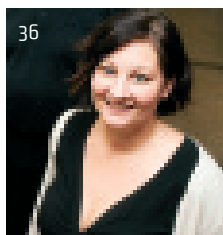
46 Kantate for smågutta

– Svæveru´ er mye mer enn det som synes på utsiden med opptredener og en litt bråkjekk, småarrogant gjeng, sier Harald Eide-Fredriksen.



Foto: Siv Dolmen.

AFF Nettverk



Mette Hamre, AFF.

Finansiering, publisering & veiledning

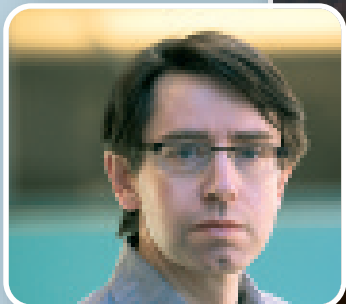
Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) har nylig fått tilsagn om tildeling av over 33 millioner kroner til fire nye forskningsprosjekter, hovedsakelig fra Norges forskningsråd. Tildelingene betyr at miljøet ved NHH gjennom SNF får finansiert samfunnsaktuelle forskningsfelt innen velferd, arbeidsliv og migrasjon – og konkurransepolitikk. Det er hard kamp om midlene i forsknings-Norge, og at SNF nå har fått støtte til fire, så store prosjekter sier noe om kvaliteten på den forskningen som for tiden foregår på NHH og SNF.

Forskningen ved NHH gir ikke resultater bare i form av penger. For to uker siden fikk en forskergruppe ved høyskolen publisert en artikkel om rettferdighet i det amerikanske tidsskriftet Science. Dette er ett av verdens høyest rangerte akademiske tidsskrift med cirka en million lesere. Artikkelen har da også vakt internasjonal oppsikt.

Både ekstern finansiering og forskernes publiseringsaktivitet illustrerer med all tydelighet hvilke resultater forskningen gir. Et annet viktig resultat av kvalitetsforskning er den rollen fagstaben kan spille som veiledere for doktorgradsstudentene ved høyskolen. Hittil i år har åtte unge forskere disputert ved NHH, og på de neste sidene presenterer vi avhandlingene, som i flere tilfeller allerede har vakt stor interesse langt utenfor økonomenes rekke.

Noen av doktorene kommer til å fortsette som forskere, andre tar med seg kunnskapen til privat og offentlig virksomhet. Kunnskapen som springer ut av forskningen ved NHH deles med resten av samfunnet. Som et apropos til dette, og et innspill i debatten om hva som gjør at noen lykkes med å dele kunnskap i organisasjoner, kan vi sitere professor Nicolai J. Foss, som nylig avsluttet et stort forskningsprosjekt om kunnskapsdeling: ”Studien viser, kanskje litt overraskende, at når ansatte er drevet av eksterne motivatorer som belønninger, kontroll og sanksjoner, får det negative konsekvenser for omfanget av kunnskapsdeling”. Dette kan du også lese om i dette nummeret av NHH Bulletin!

- 50 Notiser
- 53 NHH Publikasjoner
- 54 SNF Publikasjoner



Disse har disputert i vår, øverst fra venstre: Eva Benedicte D. Norman, Siv Skard, Sturla F. Kvamsdal, Lars Magne Nonås, David P. McArthur, Ole Hope, Lars Q. Sørensen og Tor Hugo Hauge (sistnevnte ble presentert i forrige nummer av NHH Bulletin).

Nye doktorgrader

*I vår har åtte unge forskere disputert ved NHH. Doktoravhandlingene viser en **stor bredde** i forskningsinteresse. På de neste sidene presenterer vi avhandlingene, som i flere tilfeller allerede har vakt stor interesse langt utenfor økonomenes rekke. Her forteller forskerne om resultater og metoder som vil utvikle faget.*





Mer **flaks** enn dyktighet?

*Å finne det aksjefondet som slår børsen **ned i støvlene**, er drømmen for mange småsparere. Ny forskning fra NHH viser imidlertid at meravkastningen i en rekke norske aksjefond like gjerne kan skyldes flaks som dyktighet.*

Tekst: Jens Frølich Holte Foto: Eivind Senneset

– Sett under ett har ikke norske aksjefond levert meravkastning til investorene sine. Aksjefondene som gruppe har altså ikke klart å slå markedet, fastslår Lars Qvigstad Sørensen.

Honorarer – og ikke til kundene

Sørensen disputerte for doktorgraden 25. mars med avhandlingen «Essays on Asset Pricing». Han analyserer den aktive avkastningen norske aksjefond har oppnådd mellom 1982 og 2008.

De aller fleste aksjefond som investerer i norske aksjer følger en såkalt aktiv forvaltningsstrategi. Det vil si at de prøver å slå markedet ved å spå hvilken vei markedet skal gå og så plukke de riktige aksjene. For å kunne skape meravkastning ved å følge disse strategiene må du enten ha flaks, mer informasjon enn andre aktører i markedet eller en egen evne til å velge aksjer, hevder Sørensen.

Hans forskning viser at det ikke er mulig å skille flaks fra de andre faktorene.

– Hos de aksjefondene som har gjort det best, kan meravkastningen de har oppnådd like gjerne skyldes flaks som dyktighet, sier han.

Resultatene er ikke spesielt hyggelig lesning for de som håper å slå Oslo børs ved å sette pengene i riktig aksjefond. I sin doktorgradsavhandling dokumenterer Sørensen i tillegg at de dårligste fondene stenges som følge av elendige resultater. At taperne ikke klarte å levere meravkastning skyldes imidlertid ikke uflaks.

– For de verste fondene så kan jeg delvis påvise at mindreavkastningen enten er et resultat av dårlig håndverk eller høye honorarer, utdyper Sørensen.

Aktiv forvaltning er som regel en dyr fornøyelse for kunden, fordi honorarene er relativt høye. Sørensens tall antyder at de aktive fondsforvalterne tar det meste av meravkastningen tilbake som honorarer, i stedet for å la det komme kundene til gode.

Aktiv mot passiv

Motstykket til aktiv forvaltning er indeksforvaltning. En passiv strategi tilsier at kunden kjøper et fond der verdiutviklingen følger bevegelsene til en bred markedsindeks, som for eksempel Oslo Børs Benchmark Index (OSEBX). Slike produkter er relativt nye i Norge.

– Det er veldig bra at det nå tilbys passive indeksfond, slik at kundene også har anledning til å velge dette, sier Sørensen.

Debatten mellom tilhengerne av aktiv forvaltning og passiv forvaltning er det nærmeste man kommer en intellektuell slagmark. Sørensen ønsker imidlertid ikke å plasseres i bås.

– I etterkant er det mange som har tatt meg for å være en motstander av aktiv forvaltning. Det mener jeg er feil. Jeg har ikke lyst til å bli talsmannen mot aktiv forvaltning, jeg presenterer egentlig bare resultatene slik jeg fant dem, forklarer Sørensen. Å velge seg et aktivt forvaltet aksjefond er ingen enkel øvelse. En velkjent tommelfingerregel for småsparere er å velge et fond som har gjort det bra i

tidligere perioder. Flere undersøkelser av amerikanske aksjefond har avdekket at det faktisk eksisterer forvaltere og fond som klarer å slå markedet flere år på rad. Ved å kjøpe fond som har gjort det bra før, er altså sannsynligheten større for at fondet vil gjøre det bra også i fremtiden. Det samme resultatet gjelder ikke for Norge.

– Fond som oppnår meravkastning i en periode har ikke større sjans for å oppnå meravkastning i neste periode. Det er ingen persistens i resultatene, påpeker Sørensen.

Å plukke aksjefond blir derfor et sjansespill. Sørensen kaster ballen videre til norske fondsforvaltere.

– Det hadde vært interessant å vite om norske forvaltere har en formening om hvilke kriterier som kan brukes for å plukke ut fond som slår markedsindeksen, sier Sørensen.

Vil forske mer

Sørensen har i denne omgang kun sett på norske aksjefond som investerte i norske verdipapirer mellom 1982 og 2008. Imidlertid tilbys det svært mange fond som også investerer i utenlandske aksjer. I fremtiden har han derfor lyst til å se nærmere på norske aksjefond som investerer i utlandet.

– Det kan jo hende at de beste norske forvalterne sitter i globale fond. Norske fond som investerer i utlandet har vokst på bekostning av fond som kun investerer i norske verdipapirer, forteller Sørensen.

Nå jobber Sørensen i forskningsavdelingen hos Riskmetrics,

et internasjonalt analyseselskap som blant annet leverer systemer for vurdering av markedsrisiko. På kundelisten til selskapet står også 16 av OECDs sentralbanker.

– Det er et spennende miljø, og problemstillingene vi jobber med er veldig interessante. Alle på forskningsavdelingen her har doktorgrad, avslutter Sørensen.

Hovedveileder:
Førsteamanuensis Jørgen Haug, NHH

” For de verste fondene så kan jeg delvis påvise at mindreavkastningen enten er et resultat av dårlig håndverk eller høye honorarer. Lars Q. Sørensen



Thore Johnsen: – Høyt henger de, og sure er de

Professor Thore Johnsen mener resultatene fra Sørensens doktorgradsavhandling har stor betydning for norske småsparere. En plassering i et aktivt forvaltet aksjefond blir sjelden gullkantet.

– Tenk deg at en forvalter vet at han har grønne fingrer, og klarer å skape meravkastning. Hvorfor skulle han gi gevinsten sin til kunder og tilfeldig forbipasserende? Hvis de er aktive, vil de ta høyere kostnader. Åpne verdipapirfond kan ikke forventes å slå markedet, slår NHH-professoren fast.

Han mener også at utviklingen i forvaltningsmarkedet klart viser hvorfor allment tilgjengelige aksjefond ikke skaper meravkastning over tid.

– Etter hvert vil dyktige forvaltere bytte jobb og gå til lukkede og private fond, som for eksempel hedgefond. Det har blitt flere og flere av denne typen fond de siste årene, forklarer Johnsen.

Ingen skalafordeler

Størrelsen på fondet er av stor betydning for avkastningen. I kapitalforvaltning er ikke størrelse nødvendigvis en fordel. Dersom et åpent fond gjør det bra over tid, mener Johnsen, og tiltrekker seg flere investorer, vil fondet etter hvert sitte på et berg med penger som må forvaltes.

– Å skape merverdier er enklere når du er liten. Det er ingen fordel å være stor. Forvalteren som prøver å slå markedet bør kun holde seg i segmenter som man har spesielt peiling på. Dette kunststykket blir vanskeligere når man blir større. Unntaket kan være Oljefondet, som med sin enorme størrelse kan spesialisere seg innenfor en rekke segmenter og samtidig ha ekstremt lave administrasjonskostnader. Men Oljefondet er dessverre ikke åpent for innskudd fra småsparere, sier Johnsen.

Fondene fra Skagen og Holberg

Fondsforvaltning har lenge vært populære hos norske småsparere, ikke minst fordi avkastningen har vært relativt imponerende. Om disse klarer å levere meravkastning når forvaltningskapitalen øker, gjenstår å se, sier Johnsen.

Lite sparing

I følge professoren er det generelt lite finansiell sparing i Norge. På grunn av gunstige skatteregler har nordmenn nemlig det meste av formuen sin bundet fast i bolig. Hvis norske småsparere skal ut i fondsmarkedet, anbefaler Johnsen å kjøpe noe billig og enkelt. Og professoren heller kaldt vann i årene på norske småsparere som håper på eventyrlig meravkastning i aksjefond.

– Du må ikke tro at det er gull å hente. Man må regne med å få en rimelig meravkastning i forhold til risikoen. De er få de som er i stand til å gå på vannet – og hvis de kan det, vil de i hvert fall ikke hjelpe deg, avslutter Johnsen.



Mellomledere i politisk spill

*Det er grunnleggende å få med seg mellomledere i en endringsprosess, mener Ole Hope. Han har fulgt en prosess i et selskap der enkelte mellomledere regelrett **saboterer** endringsinitiativ. – Firerbanden var ekstremt samkjørt i sin motstand og skitne triks florerte.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Hallvard Lyssand Ill: Willy Skramstad

Ole Hope forsvarte nylig doktorgradsavhandlingen «Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives» ved NHH. Hope er utdannet ved Sjøkrigsskolen og har MBA i strategisk ledelse fra NHH. Hans utgangstese var at mellomledere er veldig viktige i organisasjoner og at toppledelse er oppskrytt. Forskningen har ikke vært tilstrekkelig opptatt av mellomledernes betydning. For mye har dreiet seg om hvor viktige toppledere er, mener Hope.

Må være faglig sterke

– Uten mellomledere stopper Norge!

Dette er Hopes konklusjon i tabloidformat. Han har forsket på hvordan mellomlederes responser på endringsinitiativ påvirker det endelige resultatet av endringen.

– Du klarer ikke å realisere en strategi med mindre du har mellomlederne med deg. Du må skape en forståelse for endringens nødvendighet og innhold og hvordan endringen skal gjennomføres. Det må du gjøre i en interaksjon med mellomledere.

– Med en sterk toppler og en lojal mellomleder?

– Nei, du må ha en sterk mellomleder, som er godt faglig skolert og forankret og som er tydelig på at vedkommende kan sitt fag og det området som vedkommende er satt til å lede. Ledelsen på sin side må være tydelige på mål og retning. Det må skapes dialog og dynamikk omkring intendert endringsutfall.

Hope har gjennomført flere serier med intervjuer, og i tillegg benyttet en metode med dagbøker der endringsmottakerne, hovedsaklig mellomledere i det aktuelle selskapet, beskrev ulike sider ved og responser knyttet til endringsinitiativet.

– Jeg har fokusert spesielt på fire personer som kalte seg firerbanden. Dette var mellomledere som ytte motstand og saboterte en endring, og som en konsekvens fikk iverksatt en alternativ strategi.

– Hva som gjør at disse fire havner i firerbanden?

– Kortversjonen er at deres hegemoni utfordres. De er veldig synkroniserte i sin aktive obstruksjon av endringen. De er ekstremt samkjørte i sin holdning til de foreslåtte endringene, og de er godt samkjørte i forhold til hvilke mekanismer de skal bruke.

En av artiklene i avhandlingen avslører at firerbanden har svært ulik begrunnelse for sin aktive sabotering av endringsinitiativet, men at de er fullstendig synkroniserte i atferd. I intervju situasjonene legitimerer de sin atferd helt forskjellig. Endringstiltaket i selskapet var omfattende. Selskapsledelsen ville gjøre grunnleggende endringer i arbeidsprosessene og den strukturelle organiseringen, og mye av kimen til uenighet lå i hvem av og hvordan de ansatte skulle møte kundene.

Ville ikke gjøre jobben

Mellomlederne som saboterte, visste de ville møte stor motstand blant egne medarbeidere når disse skulle tilpasse seg det foreslåtte nye arbeidssettet. De ville måtte rykke ut fra «back office» til kundefront, noe som innebar direkte kontakt med kundene. Det ville blitt en dramatisk endring for en bestemt



Ole Hope er organisasjons- og strategidirektør.

arbeidstakergruppe ledet av noen av firerbandens medlemmer.

– Dette var en jobb som mellomlederne helst ikke ville gjøre.

Hope har kategorisert bandemedlemmenes argumentasjon (legitimering) for deltakelse i spillet i fire kategorier. Den ene hadde en emosjonell tilnærming. Vedkommende var kraftig provosert av at han ikke ble tatt med på råd, og han følte at hans selvbilde ble angrepet fordi han ikke fikk lov å være med.

– Så er det en annen som ut i intervjuet avslører at han egentlig er enig i de foreslåtte endringene, men fordi han er medlem av firerbanden, og de er så samkjørte, så føler han så sterk gruppeloyalitet at han er villig til å være med å ta kampen snarere enn å forsøke å stoppe den. Han argumenterte for sin deltakelse med at han var lojal til gruppen.

– Han sier han er lojal til hele organisasjonen, men når jeg i intervju spør ham om ikke kampen i firerbanden er i strid med det han selv tror på, svarer han: «Ja, du tok meg der». Han avslører seg selv i denne prosessen.

Tredjemann tar utgangspunkt i statistisk materiale og argumenterer rasjonelt og bruker numeriske data som begrunnelse for sine standpunkter.

– Det underlige er at de som kjemper for det motsatte syn, både ledelsen og en annen gruppe mellomledere, velger å bruke akkurat de samme dataene og tallforklaringene på det motsatte standpunkt. Da begynner en å snakke om virkelighetsoppfatninger, og du er langt inne i hva som oppleves som sant og usant.

Sistemann forsøker seg med en intellektuell tilnærming. Det er viktig å debattere, sier han.

– «Mitt engasjement handler om at vi må få debatten tydeligere fram», sier han. Men litt lenger ute i et intervju viser det seg at det ikke handler bare om prinsippet, men at ikke *han* er blitt spurt.



Vil ikke generalisere

Hope vil ikke generalisere, men mener at organisasjoner burde omdefinere strategibegrepet.

– Strategi er summen av det enkeltindividene i organisasjonen gjør snarere enn noe organisasjonen har eller kan *vedta*. Det ligger i bunnen av hele praksisperspektivet på strategi (Strategy-As-Practice). Det som til syvende og sist er prosjektets bidrag er at jeg viser de individuelle responsene og hvordan disse påvirker den realiserte strategi, hvordan vi argumenterer for våre responser på individuelt grunnlag og hva som er motivene for våre responser.

Hope mener organisasjoner ville dratt nytte av å ta inn over seg strategibegrepet slik det er definert i praksisperspektivet. – Kanskje vi må ha et mer individfokusert perspektiv på endring, uten at jeg ramler i den fellen

som er lagt ut fra den skolen som er opptatt av folks følelser. Der står jeg på helt andre siden. Jeg er mer opptatt av at vi skal realisere målene enn å ta så mye hensyn til disse følelsene. Imidlertid må vi vokte oss for å forveksle kompetansebasert motstand med emosjoner. Vi må ha den kompetansebaserte konstruktive dialogen du kun får ved direkte involvering av de lederne som har skoen på.

– Men du sier at mellomlederne må med og du viser at det er mye følelser involvert?

– Her er vi ved kjernen. Du må ha en individuell tilnærming. Organisasjonen klarer ikke å realisere en strategi med mindre mellomlederne er med. Du må skape en forståelse for endringens nødvendighet og innhold og hvordan endringen skal gjennomføres, men det må du gjøre i en interaksjon med mellomledere.



”

*Hva gjør at noen klarer det, andre ikke. Det var spørsmålet jeg stilte meg før jeg gikk i gang med dette prosjektet. Det handler om hvordan ulike mellomledere tar tak i **endringene**. Ole Hope*

– Ved hjelp av en sterk toppleder og en svak mellomleder?

– Du må ha en sterk mellomleder som er godt faglig skolert samtidig som toppledelsen er tydelig på mål og retning. Du må skape dialogene og dynamikken. Det gjør du ikke på et allmøte.

– Hvordan gjør du det?

– Du må nå inn til hver enkelt mellomleder.

– Da må du pleie folks følelser?

– Jo, men når folk har vondt i «vondten», da får jeg vondt i hensynet, ler Hope. Selvfølgelig må en ta hensyn og involvere, og jeg tror det er veien til målet. Mitt arbeid understreker jo betydningen av det individuelle og individets påvirkning på sluttresultatet. Jeg har selv vært leder i 20 år, jeg har sett at noen lykkes med endringer, mens andre overhodet ikke får det til. Hva gjør at noen klarer det, andre ikke. Det var spørsmålet jeg stilte meg før jeg gikk i gang med dette prosjektet. Det handler om hvordan ulike mellomledere tar tak i endringene.

Lederens verste triks

Hopes arbeid med en av artiklene i avhandlingen tok i starten utgangspunkt kun i lederen av firebanden.

– Han var svært tydelig på hvilke skitne triks han brukte, og du finner få slike eksempler i maktspill-litteraturen.

Etter hvert begynte Hope å arbeide med legitimeringsperspektivet, og ved å trekke inn hele firerbanden kunne han få en mer fylldig analyse. Han fikk tilgang til ekstremdata, som han sier, og dermed innsikt i makt spillet i organisasjonen.

– Det å finne gode kvalitative data på maktspill er faktisk vanskelig, og når du får gode data på akkurat dette, hva de gjør og hvordan de legitimerer det de gjør, så er det verdifullt å følge. Det er grunnen til at jeg har tatt tak i firerbanden og studerte maktspill de

initierte og gjennomførte.

Hope har også studert de som støttet endringene. Ett av miljøene er motstanderne til firerbanden. De begynte å reagere og posisjonere seg da firerbanden satte i gang. De valgte lojalt å følge ledelsens pålegg om ikke å gå inn i prosjektarbeidet og arbeidsgrupper knyttet til dette, og ble som en konsekvens kraftig underrepresentert i alle grupper. Firerbanden på den annen side motsatte seg ledelsens pålegg og plasserte sine allierte i gruppene. I en viktig gruppe satt fem mennesker fra firerbandens hoff og bare en fra motstanderen. Denne personen ble marginalisert når hun ikke fikk tilsendt viktige dokumenter i forkant av møter som skulle behandle de samme dokumentene.

– Det var et ganske grisete spill.

– De var klar over hvem motstanderne var?

– Ja, de er navngitt. Alle vet hvem dette er.

– Hva var bakgrunnen for reaksjonene i firerbanden. Var det en så stor endring i organisasjonen?

– På sett og vis ja. Endringene medførte arbeidsprosessomlegginger for alle involverte. Imidlertid var det medarbeidere underlagt deler av firerbanden som ble mest berørte av de foreslåtte endringene – de som ikke ble realiserte – og disse individene var i et klart mindretall.

– Det som var kilden til alt dette - ville det kunne føre til trøbbel i alle organisasjoner?

– Jeg er nok av den oppfatning, ja. Jeg er helt overbevist om at du møter disse utfordringene i alle organisasjoner. Tror knapt nok jeg har vært i en organisasjon der det *ikke* foregår et maktspill. Det er «politikk» alle steder. Jeg har valgt å kalle dette maktspill.

Uten mellomledere blir det ingen endring, mener Hope. Toppledere kan

ikke endre noe som helst. Topplederne kan ikke endre medarbeidernes arbeidssett, det er det mellomledere som gjør. Hvis ikke mellomlederne vil, har du et kjempeproblem. Og hvis én mellomleder ikke vil, har du fortsatt et kjempeproblem.

Ekstrem verdi

– Mitt *personlige* prosjekt handler om å synliggjøre mellomlederens ekstreme verdi. Det er sterke ord, men jeg mener toppledelse er oppskrytt. De siste tiårene har vi hatt fokus på toppledelse, og enkelte har til og med hevdet at sjefer i mellomsjiktet har vært i veien eller til overs. Ny forskning vektlegger hvor viktig mellomlederne er, og at endringer ikke blir iverksatt om ikke mellomlederen faktisk går ut og gjør jobben. Det er de som blir skitne på fingrene.

Nå er synet på toppledelse versus mellomledelse nyansert. Det er økt interesse for meningsdannelsesmekanismer, hvordan få mellomledere med på endringstiltakene og få dem til å gå den veien du vil.

– Det er en krevende operasjon. En må ikke undervurdere verdien av at ting tar tid og at involvering krever ressurser og; at du ikke kan vedta deg til en endring.

– Men du argumenterer ikke for plenum og demokrati?

– Nei, jeg er opptatt av den involvering som skjer etter at ledelsen har pekt på retningen og tydeliggjort hvor organisasjonen skal. Det kan komme fram i en dialog. Men en skal ikke bruke ressurser på å slåss om målene eller den tenkte retningen. Er du på havet og skal nordover, er det nord du skal, ikke sørøver. Det er ikke mellomledere som bestemmer retningen, avslutter Ole Hope.

Hovedveileder:

Førsteamanuensis Inger Stensaker, NHH



Siv Skard har vært aktiv fotballspiller i Arna-Bjørnar og spilt i Toppserien i mange år. Da jobbet hun med å hente inn sponsorer. Nå har hun forsvart en avhandling om kommunikasjon og sponsing.

Mye å tjene på smartere sponsing

Bedrifter kan tjene på å sponse noen som ikke likner dem selv, mener Siv Skard. Hvert år bruker norske bedrifter 3,5 milliarder på sponsing. – Det er mye penger, med tanke på at mange ikke vet hvordan de bør utnytte sponsingen i merkevarebyggingen, sier hun.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset

Siv Skard disputerte nylig for doktorgraden ved NHH med avhandlingen «Communication Effects in Sponsorships: An assessment of how different communication strategies can enhance incongruent sponsorships».

– Noen prøver eksplisitt å forklare sponsorsamarbeidet. Det misliker mange forbrukere. De får ikke et mer positivt syn på merket, sier Skard.

Må aktivere sponsingen

I avhandlingen studerer Skard hvordan forbrukere oppfatter kommunikasjonen rundt sponsorer og sponsorobjekter som ikke naturlig passer sammen.

– Som Petter Northug og Red Bull? – Noe som i utgangspunktet ikke ser ut til å passe sammen kan få oppmerksomhet. En tilsynelatende

dårlig match kan føre til at folk prøver å finne ut av forholdet mellom sponsor og objekt; hva er det som skjer her?

Petter Northug er et ekstremt eksempel, mener Skard, fordi du hadde et brudd med idrettens idealer, det symbolske som Red Bull står for. Drikken var tidligere forbudt i mange land på grunn av det høye innholdet av koffein og det oppkvikkende middelet taurin. Men så





”

Men i sponsormarkedet er det svært mange eksempler på suksessfulle sponsorforhold der det ikke finnes opplagte linker mellom merket og objektet. Siv Skard

har du et samsvar likevel, mener hun, mellom personligheten til rock and roll-Northug og Red Bull. Det er denne likheten sponsoren prøver å kommunisere, det er derfor de sponser.

– Det er viktig å studere den oppmerksomhetseffekten mangel på samsvar kan få. Den kan være verdifull, men en må samtidig kritisk evaluere hva det gjør med merket på lang sikt, og holdingene til utøver også, selvfølgelig.

Forskere har siden 1990-tallet vært opptatt av å studere effektene av sponsorsamarbeid. De har i stor grad vært enige om at høyt samsvar mellom produkt og sponsorobjekt gir positive resultater. Helly Hansen sponser seilere, der det er et opplagt samsvar eller «natural fit», som Skard sier. De sponsede objektene bruker sponsorens utstyr når de er på sjøen.

– Men i sponsormarkedet er det svært mange eksempler på suksessfulle sponsorforhold der det ikke finnes opplagte linker mellom merket og objektet. I slike tilfeller kan linken mellom sponsor og sponsorobjekt skapes eller forsterkes. Da er det opp til markedsførerne å formidle og forklare forholdet mellom partene.

Dette er en form for aktivisering av sponsorsamarbeidet, for eksempel gjennom reklameinnslag, som gir sponsoren anledning til å styre vår oppfatning av hvordan vi skal se på forholdet mellom merket og objektet. De siste årene har forskere begynt å studere hvordan kommunikasjonen rundt sponsering har påvirket vår oppfatning av samsvar.

– Hittil har ingen av disse studiene undersøkt mulighetene for strategisk påvirkning på sponsorsamarbeidet og

effektene av ulike typer kommunikasjon, sier Skard.

I sin avhandling har Skard nettopp studert hvordan forbrukere oppfatter kommunikasjonen rundt sponsorforhold der partene ikke likner hverandre, der det er en opplagt «mismatch». Hun stiller to nøkkelspørsmål:

– Hvordan kan kommunikasjonen rundt et inkongruent sponsorforhold forsterke forbrukernes respons, og kan vår oppfatning av samsvar mellom sponsor og objekt bli styrket gjennom kommunikasjonen?

United Colors of Football

Skard utviklet tester der deltakerne i kontrollerte eksperimenter ble eksponert for fiktive sponsorsamarbeid. Hun ønsket å finne ut hvilke effekter ulike kommunikasjonsstrategier hadde på folks holdning til sponsorsamarbeidet og merket.

– I en av testene skulle deltakerne vurdere to ulike annonser som forteller at *United Colors of Benetton* sponser Norges fotballforbund. Dette er et samarbeid med mange aspekter av mispasning. Det er en maskulin idrett og et feminint produkt. Fotballspillerne går ikke med klær fra Benetton og tilskuerne gjør det heller ikke. Men det finnes et potensial for å lage et samsvar, og det ligger på det symbolske plan med abstrakte assosiasjoner. Det handler om diversitet og respekt for mangfold. Fotballforbundet har kampanjen mot rasisme, og mange

fotballag har utenlandske spillere. Det er et veldig stort mangfold i fotball, det er en folkeidrett.

Skard utformet en annonse i henhold til en eksplisitt strategi; en kommunikasjonsform som direkte og konkret forteller hvordan sponsor og sponsorobjekt er like. De har ikke i utgangspunktet et samsvar, men selskapet prøver å konstruere et samsvar gjennom reklame og andre kommunikasjonsaktiviteter. Annonseteksten ble presentert slik:

United Colors of Benetton samarbeider med Norges Fotballforbund i kampanjen mot rasisme på idrettsarenaen. Både Benetton og fotball står for mangfold. Gi rødt kort til rasisme!

I den andre annonsen med Benetton som sponsor, unnlot Skard den forklarende teksten. Annonsen har bare følgende tekst: *United Colors of Football*. Dette er et eksempel på en implisitt strategi.

Liker merket bedre

– I testen med den implisitte strategien sa jeg det kun med et slagord, et billedlig språkbruk. Tanken var at de som ser denne reklamen, skal trekke konklusjonen selv, her gis ingen eksplisitt forklaring. Jeg fant at den implisitte strategien fungerte best. Den ga deltakerne langt mer positive holdninger til sponsormerket. Og det er jo dette en sponsor ønsker å påvirke. Det er hele poenget med å investere i sponsorobjekter.



”

I dag er sponsing blitt kjernen i markedskommunikasjonen til mange store bedrifter. Det er ikke sponsing som tilpasses det andre, det er omvendt. Siv Skard

Forbrukeren skal sitte igjen med positiv holdning. Hvorvidt de oppfatter at det er så veldig stort samsvar mellom partene er mindre viktig. Samsvar er ikke mål i seg selv. Så selv om de eksplisitte argumentene ga deltakerne opplevelse av det var et høyere samsvar, førte ikke det til sponsoren så mye bedre.

– Hvorfor ikke?
– En av grunnene kan være at den eksplisitte strategien ga inntrykk av at sponsingen var for kommersiell.

I testene reagerte noen med å si at «de er bare ute etter penger», «dette var usmakelig». Motsatt så Skard at deltakerne i eksperimentene tilla sponsorer med en implisitt strategi positive motiver. En implisitt, antydende strategi gir ofte et inntrykk av at sponsorer er genuint interesserte, at de sponser nærmest av altruistiske motiver, heller enn kommersielle.

Dersom sponsoren er altfor direkte i sitt budskap om hvordan de passer sammen med sponsorobjektet, kan publikum bli mistenksom. Forbrukere liker ideen om at sponsingen kommer samfunnet til gode, heller enn bedriften som sponser. Eksplisitte reklameargumenter kan være en trussel mot sponsingens unike evne til å skape godvilje og uttrykke samfunnsansvar.

– Men hva bruker en egentlig som mål på suksess innen sponsing? Jeg har brukt holdning til sponsoren. Det er veldig mange i bransjen som bruker holdning til sponsorsamarbeidet. Hva synes du om at DnB Nor sponser ski? Kjempefint. Supert. Stort sett er vi veldig positive til sponsing. Men det som til syvende og sist er interessant, er hvilken effekt har det på merket, ikke om folk er positive til sponsing generelt.

Forskningen på sponsing

Det er et stort marked, men forskningen har ikke holdt tritt med utviklingen i markedet. Sponsing har lenge vært regnet som et lavstatusområde.

– Ikke minst fordi sponsing de første årene var hobbypreget og et uttrykk for at toppledelsen i et selskap var interessert i et eller annet objekt, uten videre analyse. Etter hvert har sponsing blitt mer profesjonalisert, og forskningen er også blitt mer omfattende på feltet, sier Siv Skard.

– Det er mange grunner til at sponsing hatt blitt så stort, men du kan si at det har utviklet seg i takt med hvordan bedrifter har begynt å bygge omdømme og hele den rådende samfunnsansvarstankegangen.

– Hvilke norske sponsorsamarbeid er vellykket, synes du?
– Statoils sponsing av norske talenter innenfor idrett og kultur med sponsorprogrammet *Morgendagens Helter*. Det er et eksempel der sponsoren bruker masse midler på å kommunisere sponsingen. Dette er gjort på en bra måte, synes jeg.

Å hjelpe unge talenter til å nå sine drømmer og mål, gjør oss stolte. Vi støtter dem på veien til å bli morgendagens helter (statoil.com).

Statoil sponser også festivalen Bylarm, der et stipend på 800 000 hvert år deles ut til en musiker som spiller på festivalen. Vinneren brukes i profileringen av Statoil. Flere musikere på Bylarm vil ikke være med på konkurransen om stipend fra Statoil, blant andre musikeren Sjur Lyseid.

Det å fronte et stort oljeselskap vil jeg ikke være med på. Det er forskjell på å være en del av et samfunn som er avhengig av oljepenger, og det å være plakattutt for et selskap som driver med oljeutvinning (dagsavisen.no).

– I dag er sponsing blitt kjernen i markedskommunikasjonen til mange store bedrifter. Det er ikke sponsing som tilpasses det andre, det er omvendt. Mitt utgangspunkt er at vi ikke har god nok kunnskap som hva som er den beste måten å kommunisere sponsingen på. Vi vet veldig mye om hvordan reklame virker, men ikke hvordan reklame virker når det er sponsing som er budskapet. Hvordan bør en formulere dette budskapet?

Skard understreker at en ikke kan generalisere hennes funn til å gjelde alle former for sponsorsamarbeid. Alle vil ikke nødvendigvis ha best nytte av en implisitt kommunikasjonsform. Dette gjelder når det er en mismatch, som når bilbransjen sponser miljøorganisasjoner.

– Dette er et helt klassisk eksempel der sponsor prøver å forbedre sitt image.
– Har det blir mer vanlig med denne type samarbeid?
– Grunntanken med sponsing at du skal sponse et objekt som representerer noe du ikke har. Du låner et image. Spørsmålet er om du klarer det, avslutter Siv Skard.

Hovedveileder:
Professor Helge Thorbjørnsen, NHH.



Mindre bekymret for eldrebølgen

Næringslivet bekymrer seg for hva som vil skje med sysselsetting og produktivitet i privat sektor når eldrebølgen slår inn. Det trenger de ikke nødvendigvis, fordi offentlig sektor vil etterspørre folk med lavere utdanning, sier Eva Benedicte D. Norman.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Hallvard Lyssand

Eva Benedicte D. Norman har nylig disputert for doktorgraden ved NHH med avhandlingen «Essays on agglomerations and economic policy». Hun mener næringslivet må se *mulighetene* som ligger i de endringene i arbeidsstyrken som er på vei.

– Generelt kan jeg si at næringslivet kanskje ikke trenger å *frykte* veksten i offentlig sektor så mye som de gjør. Mange er bekymret på grunn av eldrebølgen, men jeg viser i min avhandling at privat sektor som følge av at de beholder en relativt stor andel høyt utdannede arbeidstakere faktisk vil få *økt* produktivitet som følge av endringen i arbeidstilbudet de står overfor.

Dermed trenger ikke private næringslivsaktører innen kunnskapsintensiv industri å være så redde for sysselsetting og produktivitet i privat sektor, mener Norman. Snarere tvert imot.

Svekke industrien?

Norman har i sin doktoravhandling studert hvordan ulike politiske virkemidler som brukes for å tiltrekke seg næringsklynger får konsekvenser for næringsstruktur, produktivitet, lønn, kapitalavkastning og bosetting. Avhandlingen er delt i tre essays.

I essayet «Public goods production and private sector productivity» ser hun på

hvilke konsekvenser økningen i andel sysselsatte i offentlig sektor får for industriutvikling og næringsklynger.

– Det hevdes ofte at den kommende eldrebølgen vil svekke industriens konkurransevne blant annet fordi tilgangen til arbeidskraft for privat industri vil synke dramatisk, ettersom offentlig sysselsetting øker. Beregninger viser at sysselsettingen innen offentlig pleie og omsorg vil mer enn dobles mellom 2020 og 2060 på grunn av den kraftige økningen i antall eldre personer.

Mens andelen eldre vokser kraftig, og fører til større behov for ansatte i den offentlige omsorgssektoren, krymper den norske arbeidsstokken. I løpet av de siste ti årene har antall yrkesaktive per pensjonist økt. Nå er det snart slutt på de gode tidene, for i år blir kullet fra 1943 pensjonert, og det er et stort kull. I løpet av 2010 vil vi få en betydelig reduksjon i antall yrkesaktive per pensjonist, en utvikling som bare vil akselerere de neste tiårene.

– Vi får en økt andel av personer med lav utdanning blant arbeidsstyrken som jobber i offentlig sektor. Når eldrebølgen slår inn for fullt trengs det flere folk innen pleie- og omsorgsyrkene, men ikke nødvendigvis personer med høy spesialkompetanse som leger, spesialsykepleiere og liknende. Konsekvensene blir at det

offentlige trekker ut lavt utdannet arbeidskraft, mens privat sektor vil beholde en relativt stor andel høyt utdannede arbeidstakere.

Styrke for næringslivet

– Vi får en omstrukturering i privat sektor. En større kunnskapsindustri vil vokse på bekostning av annen industri, og produktiviteten vil øke fordi det ofte er såkalte eksterne skalafordeler innen kunnskapskrevende industri. Disse gir opphav til klyngegevinster – produktiviteten øker med størrelsen på sektoren og produksjonsvolumet. På denne måten vil en større kunnskapsintensiv industri føre til økt produktivitet i økonomien som helhet.

– Vil eldrebølgen tvert imot kunne være en styrke for privat sektor?

– Kanskje. Og den type politikk som går ut at å etablere kunnskapsintensive *offentlige* arbeidsplasser med det formål å tiltrekke seg kunnskapsintensiv privat industri, er forfeilet politikk - da vil det motsatte skje. Offentlig sektor vil trekke til seg en relativt stor andel høyt utdannet arbeidskraft, mens de lavt utdannede vil bli værende i privat næringsliv. Da får vi en omstrukturering i privat næringsliv i motsatt retning.

– Så tankegangen om å bruke det offentlige til å stimulere det private virker ikke på denne måten?
– Nei, kanskje tvert imot.

– Det er også forklaringen på hvorfor etablering av statlige tilsyn ikke nødvendigvis vil styrke næringslivet i regionen?

– De er veldig kunnskapsintensive. En trodde kanskje at nettopp dette ville styrke etablering av kunnskapsintensive private arbeidsplasser. Jeg sier at det kanskje virker mot sin hensikt.

– Du har skrevet ett av essayene sammen med Victor D. Norman, din far. Er dere uenige om virkningene av å flytte statlige tilsyn?

– Han må jo bøye seg for faglige argumenter. Så nei, vi er ikke uenige.

Race mot bunnen

Eva Benedicte Norman skrev essayet «Agglomeration, tax competition and local public goods supply» sammen med professor Norman. Der ser de på sammenhenger mellom klynger, skattekonkurranse og det lokale offentlige tjenestetilbudet. Her stiller forskerne spørsmål ved avveiningene bak spørsmålet om hvorvidt fritt lokalt skatte vil føre til et såkalt «race to the bottom» med tanke på skattenivåer.

– Det er ikke opplagt hva fritt skatteøre fører till. Mange har hevdet at det vil føre til skattekonkurranse mellom kommunene, fordi de underbyr hverandre. Er det snakk om land, har man sett for seg at de setter lavere skattesatser for å tiltrekke seg flere innbyggere og mer næringsvirksomhet. Dette ville kunne føre til en konkurranse om laveste skatt, og dermed får du et kappløp mot bunnen, der skattenivåene til slutt blir svært lave over alt. Som konsekvens får du også et lavt nivå på det lokale offentlige tjenestetilbudet.

Norman viser at det nødvendigvis ikke er tilfelle. Det kommer for det første an på hvor mobile innbyggerne og bedriftene er, og for det andre, hvilke avveininger de gjør mellom betaling av skatt og det de får igjen av offentlig tjenester. Denne avveiningen har ikke vær så mye påpaktet i litteraturen, sier Norman.

– En har sett på skattedelen, men en får jo noe igjen når en betaler skatt, sier forskeren.

– I Norge er synet på velferdsstaten grunnfestet, og de fleste er villige til å betale skatt fordi de ser at de får noe igjen?

– Ja, og i tillegg er mobiliteten liten. Tilsvarende gjelder i Europa generelt; språkbarrierer gjør at en så ikke flytter så lett. Det kan være litt av en overgang å flytte fra Norge til Hellas eller et av de tidligere østblokklandene. Dette i motsetning til i USA. En trenger ikke tenke på språk, og kulturelt sett er det ikke så stor forskjell mellom statene. Jeg viser at i at man i et europeisk case ikke vil få et race mot bunnen, men at man i et amerikansk case vil få det.

I det siste av tre essay skriver Norman om desentraliseringens pris, «The price of decentralisation». Dette temaet er knyttet til spørsmålet om bærekraften av klynge-baserte regioner. Dette skal Eva Benedicte Norman utvikle videre, når hun nå fortsetter som forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning, NHH.

Hovedveiledere: Professor Jan I. Haaland og førsteamanuensis Linda Orvedal, NHH



Eva Benedicte Danielsen Norman har nettopp disputert for doktorgraden med en avhandling om klynger og politiske virkemidler. Ett av essayene skrev hun sammen med sin far, professor Victor D. Norman.



Bompenger mot

*Bompengefinansiering av veiprosjekter kan virke mot sin hensikt. Selv om nye veier gir kortere reisetid, blir den samfunnsmessige gevinsten **spist opp** av bompengesatser. – Passeringsprisen settes for å maksimere inntektene, ikke for å maksimere den totale samfunnsøkonomiske nytten, sier David McArthur.*

Tekst: Jens Frølich Holte

– Dersom målet er større arbeidsmarkeder og mer regional interaksjon, kan bompenger oppheve de positive effektene som nye veiprosjekter gir, sier David Philip McArthur. Han disputerte nylig for avhandlingen «Regional labour markets and spatial interaction mechanisms».

Stort hinder

Han mener selv at det er oppsiktsvekkende at ulempene ved bompengefinansiering ofte kan fortrenge fordelene med nye veier. I avhandlingen har McArthur undersøkt en rekke problemstillinger innenfor feltet regional utvikling. Forskningen har vært en del av forskningsprosjektet

KARU, der målet er å etablere et modellgrunnlag til å forklare geografiske forskjeller i lønn, boligpriser, arbeidsledighet og befolkningsutvikling.

Nye samferdselsprosjekter settes gjerne i gang for å knytte regioner og arbeidsmarkeder tettere sammen. Bompenger fungerer imidlertid som et hinder for flyt av mennesker, varer og tjenester mellom de regionene som en ønsker å bindes sammen, mener McArthur. Hinderet som bompengene representerer er i følge McArthur så stort at



David Philip McArthur jobber ved Høgskolen i Haugesund og har disputert for doktorgraden ved NHH.

sin hensikt



samfunnet som helhet ikke tar ut potensielle gevinster av veiutbyggingen.

– I bompengeprosjekter ser det ut som passeringsprisen generelt settes for å maksimere inntekten til bomringen. Den er ikke satt for å maksimere den totale samfunnsøkonomiske nytten, påpeker McArthur.

McArthur har blant annet sett på Trekantsambandet i Sunnhordland, og trekker dette frem som et eksempel på virkningene av bompenger. Tunnel- og brosystemet som binder sammen Bømlø, Stord og Haugesund sto ferdig i 2001. Sambandet erstattet fire fergestrekninger og skulle blant annet

føre til betydelig flere pendlere i en tettere integrert region.

– Dette har ikke skjedd. Selv om fergene ble erstattet med vei, har vi ikke kunnet se en markert økning i antall pendlere på strekningen, sier McArthur.

Upopulær løsning

Han mener at lavere pris ville ført til at flere pendlere kunne gjort nytte av broen.

– Vi vet at det finnes en latent etterspørsel for bruk av dette veisambandet. Det er altså prisen som setter en begrensning på bruken her,

understreker doktorgradsstipendiaten. Løsningen på problemet er velkjent, men ikke spesielt populært blant politikere med prioriteringsproblemer.

– Nye veiprojekter bør finansieres over skatteseddelen, og ikke ved hjelp av bompenger, konkluderer McArthur.
– Tror du disse forskningsresultatene vil bli brukt av bompengemotstandere?
– Vel, det kan i alle fall gi noe tyngde til argumentene deres. Forskingen jeg leverer kan brukes av alle parter, smiler McArthur.

Hovedveileder:
Professor Jan Ubøe, NHH



Milliontap i strømmettet

Ineffektiv håndtering av flaskehals i det norske strømmettet gjør strømregningen dyrere for norske forbrukere. Modellen for kraftpriser som brukes i dag fører til samfunnsøkonomiske kostnader på flere titalls millioner kroner.

Tekst: Jens Frølich Holte

– Vi har konstatert at dagens modell resulterer i områdepriser som ikke er så effektive som de kunne vært, forklarer Lars Magne Nonås. Han disputerte for doktorgraden ved NHH med avhandlingen «Optimization topics within power markets, inventory systems with transshipments and election systems».

Kraftig forenkling

Norge, og resten av Norden, er delt inn i forskjellige soner for strømpriser. Innad i disse områdene skal prisen være lik. Områdeprisene skal i teorien føre til strømpriser som gir effektiv fordeling av de knappe kraftressursene. I én del av doktorgradsavhandlingen viser Nonås at modellene som beregner dagens områdepriser har svakheter som gjør at markedet ikke er så effektivt som det kunne vært. Det taper norske strømkunder på.

– Forbrukerne bærer i alle fall en del av det samfunnsøkonomiske tapet. Å anslå kostnaden til flere titalls millioner kroner er ikke en underdrivelse. Dette er faktisk et ganske forsiktig anslag, påpeker Nonås.

Nord Pool, som er markedsplassen for strøm i Norge og de nordiske landene, bruker en egen modell for å beregne strømpris i de ulike sonene. Problemet er at denne modellen er kraftig forenklet versjon av virkeligheten. Etterspørsel, tilbud og nettverksbegrensinger innad i hver sone blir lagt sammen før informasjonen settes inn i modellen deres.

– Nord Pool beregner inntak og uttak i strømmettet svært grovt i sin modell. Slik mistes verdifull informasjon. I de

amerikanske markedene er det for eksempel en mye større grad av detaljert informasjon som er grunnlaget for prisberegningen. Dette muliggjør en mer effektiv flaskehalsbehandling, sier Nonås.

Flaskehals problematisk

Kraftmarkedet er spesielt, siden tilbudet innenfor en sone alltid må være lik etterspørselen. Det faktum at strøm ikke kan lagres og at flyten av kraft er vanskelig å styre, gjør det utfordrende å lage gode modeller for kraftmarkedet. Det kan altså føre til flaskehals og betydelig effektivitetstap.

– Flaskehalsproblemer betyr at det fysiske strømmettet ikke kan sørge for optimal flyt. I Norge håndterer vi flaskehalsene på to måter. Først og fremst bruker vi prismekanismen gjennom fastsettingen av sonepriser, forklarer Nonås.

Mens soneprising brukes for å håndtere flaskehals mellom landsdeler, kan motkjøp av strøm brukes for å håndtere flaskehals innad i en sone. Teoretisk sett er det mulig med optimal håndtering av flaskehalsene på denne måten. I praksis oppstår det imidlertid incentivproblemer som truer effektiviteten i strømmarkedet.

– Det kan for eksempel hende at systemoperatøren må betale ut konsumenter og produsenter for at en strømleveranse skal være gjennomførbar i det fysiske nettverket, forklarer Nonås.

At modellen til Nord Pool ikke er mer avansert, har flere forklaringer. – Det er ikke mer enn to tiår siden vi



Lars Magne Nonås.

gikk fra monopol til deregulerte kraftmarkeder, så det er en relativt ny industri. For at markedene skal være likvide er det nødvendig med en viss forenkling av modelleringen for inntak og uttak av strøm i en sone, utdyper Nonås.

Nord Pool ønsket i utgangspunktet å operere med en felles pris innenfor sonene. De ser vekk fra den detaljerte informasjonen de allerede har om faktiske forhold internt i sonene.

– Det finnes egentlig ikke veldig mange gode grunner til at de gjør dette. En mer detaljert nettverksmodellering ville ha gitt bedre og riktigere priser, noe som fører til bedre flyt på strømmettet, avslutter Nonås.

Hovedveileder:
Professor Kurt Jörnsten, NHH

Marine reservater blir viktigere

*I doktoravhandlingen «Spatial Analysis in Fisheries Economics» konkluderer Sturla F. Kvamsdal med at **stenging** av områder for fiske bør vurderes oftere. En bør opprette marine reservater i framtiden, både av biologiske og økonomiske grunner.*

I mars disputerte Sturla F. Kvamsdal for doktorgraden ved NHH. Forholdet mellom vern og bruk av ressurser til havs har skapt store problemer på grunn av motstridende interesser. Det er uenighet om hva, hvem og når noe skal vernes.

Reservater like viktig

Siden 1950-årene, har fiskeriene i hovedsak vært forvaltet gjennom fangstmengde og tidsperiode. De siste ti årene har derimot fokuset blant fiskeriøkonomer flyttet seg mot fordeling av en ressurs og innsatsen i fiskeriet over et eller flere *områder*. Viktige tema har vært biologiske og økonomiske forhold som endrer seg over og mellom områder, dynamikken i bestander som finnes i ulike område og hvordan forvaltningen avhenger av alle disse tingene. I framtiden kan marine reservater og annen områdespesifikk forvaltning bli like viktig som mengde og periode, mener Kvamsdal.

I avhandlinga «Spatial Analysis in Fisheries Economics» diskuterer Kvamsdal ulike fasetter av disse problemstillingene. Et viktig funn i avhandlingen er at stenging av områder for fiske bør vurderes oftere. Ved usikkerhet rundt biologiske forhold, som for eksempel vekstrate, kan en områdespesifikk forvaltning være å foretrekke. Det være seg lukking av

områder der bestanden er skjermet fra fiske, i marine reservat, eller områdespesifikke kvoter.

Dette er noe miljøvernere i Norge lenge har kjempet for. Diskusjonen rundt marine verneområder er kontroversiell, men mange har hevdet at en mer utstrakt bruk av reservater, der det ikke skal drives fiske eller oljeutvinning i perioder, er eneste mulighet for å beskytte økosystemet.

Kvamsdal skriver i sin avhandling at det viser seg at en slik romlig nyansert forvaltning bør endre karakter ettersom nivået av usikkerhet rundt biologiske forhold endrer seg. En form for romlig nyansert forvaltning som har vært iherdig studert, er lukkede områder. Om den resterende bestanden er utnyttet på best mulig måte, viser avhandlingen at det lukkede området medfører en kostnad som øker, i tiltakende grad, med størrelsen på området. Om uventede, brå endringer i bestanden inntreffer, kan likevel et lukket område ha en verdi.

Trussel mot skilpadden

Et eksempel på et slikt lukket område finnes langs vestkysten av USA, der en stor del av et garnfiskeri etter sverdfisk og hai er lukket deler av sesongen. Det lukkede området er opprettet for å beskytte en utrydningstruet skilpadde

som henger seg fast i garnene og dør.

Kvamsdal diskuterer om lukkingen av dette området er forsvarlig, ved å analysere data fra fiskeriet. Analysen peker i retning av at grunnlaget for lukkingen kan ha vært noe tynt, men ytterligere analyse er nødvendig for å slå dette fast. Avhandlingen foreslår også alternativ forvaltning av fiskeriet for å minske effekten lukkingen har på fiskeriet - uten samtidig å øke trusselen fiskeriet representerer for skilpadden.

Hovedveileder:

Professor Rognvaldur Hannesson, NHH



Sturla F. Kvamsdal



Vårkonferansen 2010: Handlingsrom og nye muligheter

Foto: Eivind Senneset



Deltakerne på Vårkonferansen 2010 ved NHH. Helt til høyre Herman Friele, styreleder i Kaffehuset Friele.



Jens P. Heyerdahl d.y., styreformann i Bernergruppen og tidligere konsernsjef i Orkla.



Sondre Gravir, administrerende direktør i BT, Kjell Ove Røsok i Ernst&Young og Asbjørn Reinkind fra Reinkind AS.



Professor Victor D. Norman, professor og byrådd for helse og inkludering i Bergen kommune, Christine Meyer og Harald Magnus Andreassen, sjeføkonom i First Securities. Helt til høyre lver Bragelien, dekan ved NHH.



Herbjørn Hansson, CEO i Nordic American Tanker Shipping og Thorstein Selvik, managing partner i Artesia Capital.



Henning Warloe holder seg oppdatert på finansnyheter. Han sitter på Stortinget for Høyre.



Børrea Schau-Larsen, administrerende direktør ved Solstrand Hotell & Bad.



Lars Calmfors, leder av Finanspolitiska Rådet Sverige, Hilde Singsaas, statssekretær i Finansdepartementet og Victor D. Norman, professor ved NHH.



NHH-professor Karin Thorburn og Margareth Øvrum, konserndirektør i Statoil ASA.



Professor ved NHH Per Egil Pedersen og Morten Karlsen Sørby, konserndirektør Telenor ASA.



Rektor ved BI Tom Colbjørnsen er tilbake på gamle trakter. Han var tidligere professor i organisasjon og ledelse ved NHH.



NHH

sneidig.no

«En investering i kunnskap»

*Kari Øritsland, daglig leder,
Øritsland Consulting. Medeier, Orangeriet*

Executive MBA ved Norges Handelshøyskole

Økonomisk styring og ledelse

Brand Management

Strategisk ledelse

www.nhh.no/executive



Aksepterer mer ulikhet

Vår oppfatning av ulikhet og hva som er rettferdig fordeling utvikler seg dramatisk i *ungdomsårene*. En artikkel om utvikling av rettferdighetsans og moralsk atferd har gitt fire forskere ved NHH spalteplass i *Science*, et av verdens mest prestisjetunge tidsskrift.

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Willy Skramstad

– Spørsmålet om hvordan moralske vurderinger påvirker individers atferd er et av de mest sentrale forskningstemaene innenfor samfunnsvitenskapen. Vår studie er et bidrag til dette forskningsområdet, sier professor Bertil Tungodden.

Artikkelen «Fairness and the Development of Inequality Acceptance» er skrevet av postdoktor Ingvild Almås, professor Alexander W. Cappelen, førsteamanuensis Erik Ø. Sørensen og professor Bertil Tungodden, alle fra NHH. De er den første helnorske samfunnsvitenskapelige forskningsgruppe som har publisert i *Science*.

Forskerne fra NHH har gjennomført

eksperimenter som bidrar til å forklare hva som påvirker individers syn på rettferdighet, og da særlig hvordan oppfatninger om hva som akseptable former for ulikhet utvikler seg i ungdomsårene.

Moral påvirker atferd

Utgangspunktet for artikkelen er nyere forskning som har studert hvordan moralske vurderinger påvirker folks atferd.

– Mange mennesker gjør en avveining mellom hva som er i deres egeninteresse og hva de oppfatter som moralsk riktig. Dette gjelder ikke minst i situasjoner hvor man skal fordele ressurser. Hvor mye folk har bidratt til å skape ressursene samfunnet har til

rådighet, er ofte avgjørende i hva de oppfatter som en rettferdig fordeling, sier Alexander W. Cappelen.

Det er stor spredning blant folk både i hvor stor vekt de legger på rettferdighetsbetraktninger og hva de oppfatter som moralske legitime argumenter i en fordelingsdebatt.

– Våre studier, inkludert artikkelen i *Science*, viser klart at de fleste *ikke* er av den oppfatning at alle ulikheter er urettferdige, men tvert imot finner at ulikheter som reflekterer ulike bidrag i en produksjonsprosess kan rettferdiggjøres moralsk.

Artikkelen fokuserer på utviklingen av to sentrale trekk ved voksnes fordelingsadferd: at de skiller mellom prestasjoner og flaks når de vurderer om noe er rettferdig, og at de tar effektivitetshensyn med i betraktningen.

For å studere dette, har forskerne utført et computerbasert eksperiment med to versjoner av diktatorspillet. I det tradisjonelle diktatorspillet blir deltakerne koplet sammen to og to via datamaskiner. Hvert par får tildelt et pengebeløp, og en av deltakerne må bestemme hvordan pengene skal fordeles mellom dem. Dette diktatorspillet forteller ikke så mye om hva som er folks rettferdighetsideal, fordi deltakerne deler penger som ingen av dem har tjent.

– For å studere hva folk oppfatter som



Professorene Bertil Tungodden og Alexander W. Cappelen ved Institutt for samfunnsøkonomi.

rettferdig i mer realistiske situasjoner, valgte vi å introdusere en produksjonsfase i forkant av fordelingsfasen i eksperimentet, slik at deltakerne delte penger som de hadde tjent gjennom arbeid, sier Cappelen.

Hvor mye deltakerne tjente, avhang både av hvor mye de produserte og av hvorvidt de tilfeldig fikk tildelt en høy eller lav pris. De introduserte også effektivitetsbetraktninger, ved at summen av penger som de to deltakerne i et par mottok, kunne avhenge av hvordan pengene ble fordelt.

Ungdomstid

– Studien viser klart at folks oppfatninger av hva som er moralsk akseptabel ulikhet utvikler seg dramatisk i ungdomsårene. Forskerne fant imidlertid at det ikke var noen endring i hvor stor vekt de la på rettferdighetsbetraktninger i forhold til egeninteresse. Elevene ble med andre ord verken mer eller mindre egoistiske, sier Cappelen.

NHH-forskerne skiller mellom tre ulike typer tre rettferdighetssyn i situasjoner hvor penger er tjent som et resultat av både arbeidsinnsats og flaks: et strengt egalitært syn, som oppfatter enhver ulikhet som uakseptabel, et meritokratisk syn, hvor ulikheter som skyldes forskjeller i arbeidsinnsats oppfattes som akseptable, og et libertariansk syn hvor alle ulikheter, også de som skyldes flaks, oppfattes som akseptable.

– Vi fant slående forskjeller i oppslutningen om ulike rettferdighetssyn mellom aldersgruppene. Det store flertallet av

elever i femte klasse var strengt egalitære, og oppsiktsvekkende nok var det nesten ingen meritokrater på dette klasseseremoniet. I kontrast til dette, var meritokratisme den dominerende posisjonen senere i tenårene, og andelen strengt egalitære falt tilsvarende.

Forskerne fant også at effektivitetsbetraktninger får økt betydning i løpet av ungdomstiden, men denne utviklingen kommer senere og er sterkere for gutter enn for jenter.

Disse funnene er nye bidrag til litteraturen om barns utvikling, mener Cappelen. En bedre forståelse av *når* moralske preferanser utvikler seg, og forskjeller i rettferdighetssyn på ulike alderstrinn, er av viktig for en rekke spørsmål, mener han. Ikke minst er det av betydning for arbeid rettet mot barn, inkludert utdanning og fritidsaktiviteter.

Biologi eller miljø?

– Våre funn peker i retning av at både biologi og miljø er viktig. Nyere neurobiologisk forskning viser at hjernen vår utvikler seg i hele ungdomstiden, mens man tidligere tenkte at det meste skjedde i barneårene. Vi ser at kognitiv modning er av betydning for utviklingen av moralske preferanser i ungdomstiden.

Studien peker også i retning av at miljøpåvirkning også er viktig for å forklare moralsk utvikling hos barn og ungdom. I løpet av ungdomsårene blir barn i økende grad introdusert til en meritokratisk kultur: de begynner å få karakterer, de går fra barneidrett til topping av lag og de får lov til å ta betalt arbeid. Det er rimelig å tenke seg at dette gjør at de også i økende grad oppfatter ulikheter



som skyldes individuelle prestasjoner som akseptable.

– Det er viktig å understreke at dette ikke er ting vi påviser i Science-artikkelen, men kun våre tolkninger av de dataene vi rapporterer. Dette er utrolig viktige spørsmål, fordi det berører samspillet mellom institusjoner og individers preferanser, sier Alexander Cappelen avslutningsvis.

FAKTA:

Science gis ut av American Association for the Advancement of Science og blir vurdert som et av verdens mest prestisjefylte vitenskapelige tidsskrifter. Tidsskriftet kommer ut en gang i uken og har cirka en million lesere. Siteringsfrekvensen – den såkalte impact factor – på publiserte artikler er svært høy.



Førsteamanuensis Erik Ø. Sørensen og postdoktor Ingvild Almås.
Foto: Hallvard Lyssand.



Boligdrøm ender i kompromiss

*Boligkjøp og oppussing kan slite ut de beste familier. Ved å studere familien som en **beslutningsenhet** har Ingeborg Astrid Kleppe analysert hvordan par kommer seg gjennom boligkjøp uten at det ender i skilsmisse.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset

– Nå er vi i mål! Diskusjonen om bolig lagt død, det er helt sikkert. Mirjam og Geir Glosvik ler godt i sommervarmen. Familien har lagt søndagsturen til sitt nye hus i Sandviken. Her har de kjøpt bolig sammen med Geirs søster og hennes mann. Det er et stort hus med fire etasjer til 2, 9 mill kroner.

Oppussing ferdig i august

Døtrene Marte (6) og Marie (8) kan nesten ikke vente på å flytte inn på store pikerom i huset fra 1920-tallet. Hundevalpen Minnie på åtte uker får en fin og frodig hage å boltre seg i.

– Det har et visst herskabelig preg?
– Bare vent til du kikker inn, sier Geir nøkternt.

Vi blir med på omvisning. Støv som virvler, materialer som venter håndverkere og den umiskjennelige lukten av gammelt hus med opprevne gulv og tak slår i mot oss. All innredning er tatt ut, det er ikke kjøkken eller bad, gulv skal legges og tak må avrettes. Rundt om på veggene har de festet skisser og tegninger. Familien på fire får cirka 150 kvm til rådighet. På det som snart skal bli kjøkkenvegg med originalt treverk, er plantegningen hengt opp. De vet hvor vask og kjøleskap skal stå, men først må grovarbeidet gjøres.

– Håndverkerne har sagt at de skal være ferdige med alt i august, sier Mirjam Glosvik.

Dette er familiens andre boligkjøp. De har vært gjennom mange diskusjoner. Først bodde de i en stor leilighet nærmere sentrum, i en gård som familiens hennes eier. Så fant de ut at de ville flytte. Det ble en enebolig utenfor byen, på Eidvåg.

– Vi kjøpte en stor villa med hage på Eidsvåg, sier Geir. Jeg hadde følelsen av at vi bodde i bilen. Kjørte til dagmamma, barnehage, jobb.
– Det var ikke så ille, mener Mirjam.

De var helt enige om at familien måtte tilbake til Sandviken, og etter bare ett år i utkanten, flyttet de inn igjen i leiligheten. Diskusjonen om hus fortsatte, men de vurderte ikke andre områder i byen. De ventet tålmodig på den rette boligen.

– Familier som er i stand til å avfinne seg med en åpen, midlertidig løsning og klarer gjentatte forhandlinger, vil være bedre i stand til å lykkes. For boligspørsmålet er en sak som aldri dør, sier Ingeborg A. Kleppe, førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse.

Åtte par om bolig

Sammen med professor Kjell Grønhaug, ønsket Kleppe å forske på hvordan familier fungerer som en beslutningsenhet, spesielt i den første familiefasen med mange og store beslutninger. Dette har resultert i artikkelen «Issue Streams and Open

Solutions: A New Approach to Family-Home Decisions».

Tidsskriftet Journal of Family & Consumer Sciences valgte nylig denne artikkelen som den beste innen feltet familieøkonomi- og styring for 2009.

Studien bygger på dybdeintervjuer med åtte par om viktige beslutninger fra de første ti årene av deres familieliv. Parene ble bedt om å rekonstruere sin bolighistorie fra de flyttet sammen og fram til tidspunktet da de ble intervjuet. Med disse dataene konstruerer forskerne hendelseskalendere for alle parene.

– Vi ønsket å studere hvordan beslutninger om bolig henger sammen med andre deler av tilværelsen. Hvilken livsstil skal vi velge, hvor skal barna vokse opp, hvor skal vi jobbe og hvem sin karriere skal vi satse mest på? Skal vi bryte tvert over med livet til hele familien her i Bergen for å flytte etter mannens karriere i Oslo?

Slike problemstillinger møter familier hele tiden, sier Kleppe, men det er ikke så vanlig at forskere går inn i familier og får dem til å snakke om dette mens det skjer.

– Den første boligen parene skaffer seg er gjerne den første og den beste tilgjengelige muligheten for å flytte sammen. Vi oppdaget at det er først etter at parene er flyttet sammen, at de



Familie Glosvik har omsider funnet drømmehuset i Sandviken. Geir og Mirjam Glosvik med døtrene Marte (6 år) og Marie ((8 år) flytter inn i august – hvis håndverkerne holder løftet.

virkelig begynner å diskutere hvordan deres felles hjem skal være. I disse forhandlingene oppdager og lærer de både sine egne og partnerens preferanser for bolig og livsstil.

Komplekse beslutninger utvikler seg gjennom mange mindre beslutninger, og beslutningstakerne må lære seg hvordan de skal håndtere slike situasjoner. Det er nettopp i den første fasen, forteller Kleppe, at parene starter læringsprosessen der de framtidige store beslutningene har sitt fundament. NHH-forskerne møtte parene i en fase

der barn, barnehage, skole, karriere, og livstilt skal balanseres for å få hverdagen til å gå opp. De åtte familiene hadde gjennomført til sammen 25 huskjøp fordelt på ti år.

– Det blir en del turbulens av slikt, fordi huskjøp er viktig for familiens totale livskvalitet.

De pengene du binder opp i huset, bestemmer hvor mye du har til overs til andre formål for lang tid fremover. Boligens beliggenhet har også mye å si for sosialt nettverk og naboskap, avstand til jobb, om foreldrene kan bo

sammen i hverdagen eller om en av dem må pendle.

Mister kontroll

Studien viser at familiene er spesielt sårbare i denne fasen. Behovet for større bolig sammenfaller gjerne med andre eller tredje familieføøkelse.

– Dette legger tidspress på boligbeslutningen. Selv om parene ofte har klare preferanser og diskuterer og beregner økonomiske konsekvenser, ble ikke det andre boligkjøpet slik de hadde forestilt seg, sier forskeren.

Det andre boligkjøpet innebærer ofte et stort økonomisk hopp. Annen forskning viser også at det er vanlig at boliger blir dyrere enn planlagt.

– I tillegg finner vi at store renoverings- og tilpasningsprosjekter er nødvendig for å tilpasse boligen til familiens behov. De fleste hus på markedet er jo brukte - og det beste en kan oppnå, er å finne en bolig som ligner på det en ønsker.

– Ett par så på huset da det var møblert. Da de kom tilbake etter kjøpet, fikk de sjokk. Et annet par slo til på et boligkjøp fordi de følte press i budrunden. De fikk mindre for huset de eide, noe som førte til at kvinnen måtte jobbe mye mer enn planlagt for at de skulle greie seg økonomisk.

Alle parene snakker om denne fasen som utrolig utfordrende. Særlig for dem som hadde forpliktet seg til veldig dyre hus. Når de ser seg tilbake, sier de at dette var en «fryktelig tid» og at de burde hatt profesjonell hjelp til denne beslutningen.

– Da er det spørsmål om hvordan du håndterer konsekvensene.

– Det vi så var at husspørsmålet er en sak som aldri sover. «Nå bor vi her, men jeg vil egentlig bo mer sentralt», var et typisk utsagn. Hele tiden er det diskusjoner.

– Hvorfor blir ikke familiene enige om å





Geir og Mirjam Glosvik har leid håndverkere til å pusse opp to hele etasjer i huset fra 1929. Om et par måneder kan de og døtrene Marie og Marte kose seg i stuen, med utsikt over innseilingen til Bergen.

se på boligen som en permanent løsning, som deres hus?

– Det er to individer som har ulike drømmer og meninger. Du tenker livsløp, og i det lange løp tenker mange at de vil ha en annen bolig når familiesituasjonen endrer seg.

Strategier for mestring

– Hvordan klarer parene å håndtere boligsituasjonen når det ikke er mulig å få alle hensyn til å stemme?

– Jeg vil bruke et av ekteparene som et illustrerende eksempel. De velger å bygge hus på hjemstedet til mannen, der han får jobb og har sin familie. De klarer ikke å få til en løsning med to gode jobber på stedet, bolig og en livsstil som begge ønsker. Kvinnen fortsetter derfor i sin jobb i nærmeste by og pendler hjem i helgene, forteller Kleppe.

Paret så på dette som en midlertidig løsning – en løsning som de fremdeles levde med da de ble intervjuet, og som da har vart i fire år.

Familien forhandlet hele tiden for å finne mening i denne situasjonen som egentlig er konfliktfylt. Her trekker forskerne inn teori som forklarer hvordan mennesker kan leve med åpne og imperfekte beslutninger i familien. Forskning viser at evne til å

eksperimentere og prøve nye løsninger er en viktig ressurs for å få familier til å fungere.

Denne familien brukte særlig to håndteringsstrategier for å mestre dette dilemmaet. Problemfokustert mestringsstrategi er å fokusere på de praktiske gevinstene. Kvinnen i studien sier at «jeg tilbringer all kvalitetstid sammen med familien» og «vi har et vakkert hjem og god økonomi».

Følelsesbasert mestring er å fokusere bare på positive følelser som «jeg har en veldig god og meningsfull jobb» samtidig som «barna får være en del av storfamilien».

– For de fleste mennesker vil ikke alle sider ved tilværelsen være perfekt, og med to karrierer, små barn og ulike preferanser og syn på livsstil, så er mestringsstrategier svært viktige. Det er ikke hvordan du har det, men hvordan du tar det, som er den store forskjellen mellom folk.

Tilbake til Sandviken

Kleppe sier hun er overrasket over hvor stor kapasitet familier har til å leve med imperfekte løsninger og samtidig hvor vanskelig det er å få kabalen til å gå opp.

Familien i Sandviken teller ned dagene til de kan flytte inn. Før skolen starter

opp etter ferien vil de være på plass i drømmehuset, der alt er pusset opp og tilpasset akkurat dem.

– Nå er vi her, og her blir vi værende, sier Geir Glosvik. Selv om oppussingen for hele huset kommer på to millioner kroner, har de gjort et fornuftig valg, mener de:

– Vi har ikke u håndterlig gjeld, og vi kommer ikke til å slite oss ut på oppussing. Det er ikke mulig å sette et slikt hus i stand på egen hånd med full jobb, to små barn – og en liten hundevalp.



Førsteamanuensis Ingeborg R. Kleppe ved Institutt for strategi og ledelse (arkivfoto).

Tar pengene – holder tett

*Medarbeidere som drives håp om belønning fra sjefen blir mindre tilbøyelige til å gi informasjon og kunnskap videre. De deler bare den mengden kunnskap som er nødvendig for å oppnå **belønning**.*

Tekst: Sigrid Folkestad



Professor Nicolai J. Foss (arkivfoto).

– Studien viser, kanskje litt overraskende, at når ansatte er drevet av eksterne motivatorer, som belønninger, kontroll, sanksjoner, så får det negative konsekvenser for omfanget av kunnskapsdeling, sier professor Nicolai J. Foss ved Institutt for strategi og ledelse, NHH.

I artikkelen «Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters» (se faktaboks) ser forskerne på hvordan ansatte kan oppmuntres til å dele kunnskap mellom seg.

Som det første forskningsarbeidet har de undersøkt sammenhengene mellom jobbdesign og kunnskapsdeling. Foss argumenterer for at ulike sider ved jobben har stor betydning for hvor mye kunnskap og informasjon som går fram og tilbake mellom ansatte.

Selvstendighet, helhetlige

oppgaver og tilbakemelding er tre sider ved jobbdesignet som forskerne studerer.

Selvstendighet og indre motivasjon

Resultatene viser at ansatte som får anledning til å jobbe selvstendig opplever økt indre motivasjon for å dele kunnskap. Autonomi i jobben betyr at den ansattes har mulighet til å bestemme når og hvordan han vil utføre oppgavene.

– Autonomi øker den indre motivasjonen for å dele kunnskap med sine kolleger. Resultater fra våre studier viser at de faktisk har en annen atferd enn dem som motiveres av belønning og tilbakemelding fra sjefen.

Tilbakemelding handler om i hvilken grad den ansatte får direkte og klar informasjon om hans eller hennes prestasjoner.

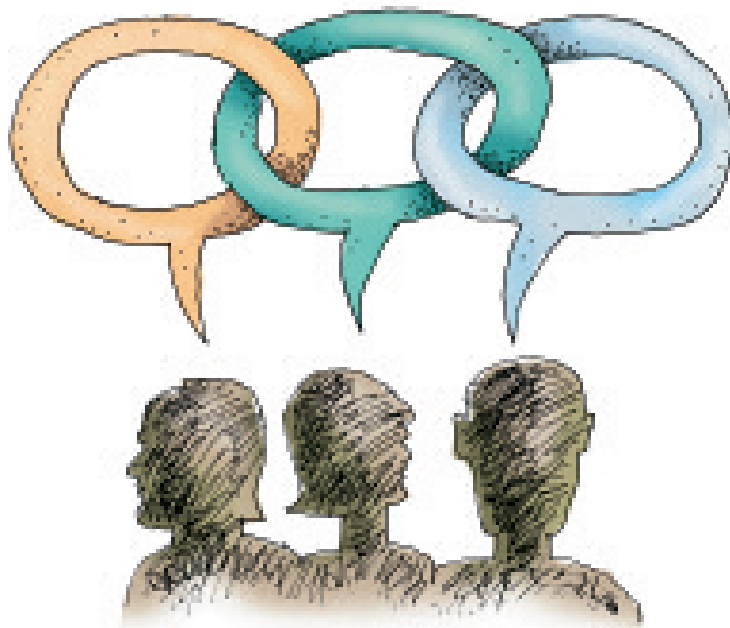
– Kunnskapsdeling er avgjørende for at et selskap skal være konkurransedyktig. Hvilke typer motivasjon er relevante og viktige for kunnskapsdeling, spør Foss.

Ifølge SOL-professoren handler dette ikke bare om *nivået* på motivasjon, men hva som faktisk driver den enkelte i jobben. Han skiller mellom tre ulike motivasjonstyper. Ekstern motivasjon: «jeg gjør det fordi jeg vil få belønning





” *Antakelig fordi individer har grunnleggende behov for autonomi og kompetanse, noe som eksternt påført motivasjon bryter med.*
Nicolai J. Foss



og/eller fordi sjefen sier jeg skal gjøre det». Indre motivasjon: «jeg gjør det fordi det er personlig interessant og gir verdi». Den siste er det Foss kaller *introjected* motivasjon: «jeg gjør det fordi andre vil tenke bedre om meg».

– De fleste respondentene sier at de deler kunnskap med andre fordi de mener det er en viktig del av jobben eller fordi de finner det personlig tilfredsstillende. Bare en svært liten gruppe gjør det fordi de kanskje får en belønning.

Tenker mer strategisk

– Betyr det at belønningsmetoder i form av penger ikke burde brukes hvis en ønsker å stimulere til kunnskapsdeling?

– Individer har behov for kompetanse og selvstendighet, og eksterne motivasjonskilder kan bryte med behovet for selvstendighet og ødelegge for indre motivasjon. Vi finner faktisk at jo mer eksternt motivert ansatte er, jo mindre kunnskap deler de.

– Hvorfor er det slik?

– Antakelig fordi individer har grunnleggende behov for autonomi og kompetanse, noe som eksternt påført motivasjon bryter med. Deling af

informasjon og kunnskap er noe som fordrer indre motivasjon. Eksternt påført motivasjon kan kun i et visst omfang erstatte denne indre motivasjon. Man skal dog ha med i bildet at eksterne motivatorer som belønninger kan få medarbeiderne til å handle mer «strategisk» i deres kunnskapsdeling. Det er ikke nødvendigvis dårlig; det kan være at de nøyer seg med å dele den *relevante* informasjon.

– Hvilke virkemidler burde organisasjoner benyttet i større grad, mener du?

– Vår studie antyder at virksomheter kan påvirke omfanget av kunnskapsdeling markant ved å påvirke designet av jobbene. Spesielt viser det seg at hvis kollegene opplever at de har mye selvstendighet i jobben, så vil de dele langt mer kunnskap. Det samme gjelder hvis de oppfatter at de kan gjennomføre aktiviteter eller jobber fra begynnelse til slutt

Fysisk nærhet mellom kolleger

Hvordan kolleger er fysisk plassert i et nettverk har også betydning for den faktiske delingsatferden. Det er spesielt kunnskap fra kolleger i egen avdeling som blir brukt. Minst brukt var kunnskap mellom avdelinger.

– En sikker måte å drepe kunnskapsdeling innenfor en avdeling eller prosjekt, er å lokalisere avdelingen på forskjellige etasjer. IT-systemer som skal støtte opp om kunnskapsdeling har heller ingen særlig effekt. Det overrasket oss mye, men det har vist seg at det også gjelder for flere andre virksomheter vi har undersøkt

Det tyder på at ledere må forstå at det ikke er nok å lage IT-nettverk: kollegene skal også være motivert, på den rette måte, til å dele kunnskap, og de skal ha evnene til det.

– Hvorfor er kunnskapsdeling så viktig?

– Kunnskapsdeling er en viktig del av å utvikle en kunnskapsbasert konkurransefordel. En kan studere kunnskapsdeling på organisasjons-, gruppe- og individnivå. Premisset i denne studien er at kunnskapsdeling i organisasjoner og grupper til syvende og sist alltid er fundert i individuell atferd og den individuelle motivasjonen for å dele kunnskap, sier Nicolai J. Foss, som var en av foredragsholderne på en work shop i regi av forskningsprosjektet *Statoil-Hydro integrasjonen*.

Delte kunnskap om kunnskapsdeling

Kva må til for at tilsette i ein organisasjon skal dela kunnskap med kvarandre? Det var nokre av spørsmåla då forskarar og tilsette i Statoil møttest til work shop om kunnskap og kunnskapsdeling.

Tekst og foto: Hallvard Lyssand



Seniorforskar
Torstein Nesheim frå SNF.

I desember 2006 vart det klart at olje- og gass aktiviteten i Hydro skulle fusjonera med Statoil, og 1. oktober 2007 vart dei to selskapa slått saman.

Frå byrjinga av 2008 har forskarar frå SNF, Iris og Fafø følgd integrasjonsprosessen tett gjennom eit treårig forskingsprogram initiert av Statoil.



Program manager
Sturle Næss frå Statoil.

Ein fusjon av ein slik storleik er omfattande og komplisert, og selskapet ønskte å dokumentera resultat og erfaringar frå prosessen for å byggja kompetanse med tanke på eventuelle

seinare fusjonar og endringsprosessar.

Samstundes skulle forskarane samla systematisk og uavhengig informasjon for å kunna bidra til korrigeringar av integrasjonsprosessen medan han gjekk føre seg.

Ei tredje målsetjing var å gje forskarmiljøa høve til å skaffa seg meir kunnskap om fusjonar og oppkjøp. Integrasjonsforskningsprogrammet har teke for seg ei rekkje ulike tema, frå endringsleiing og tilsette si medverknad til HMS- og strategispørsmål.

Workshop-ar er ei sentral arbeidsform i forskingsprogrammet. I mai møttest forskarar og 25 statoiltilsette i Merino til work shop om kunnskapsdeling og kunnskapsleiing i regi av programleiar Sturle Næss frå Statoil og seniorforskar Torstein Nesheim frå SNF.

– Det grunnleggjande spørsmålet i denne samanhengen er korleis ein kan få etablert «beste praksis» på ulike område og korleis vi kan styrka kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen i samband med integrasjonsprosessen.

– Vi har invitert folk frå Statoil som arbeider med desse spørsmåla, seier Næss.

Programmet starta med innlegg frå inviterte forskarar, før dei gjekk over til interne forhold i Statoil og tilsette i selskapet deler sine erfaringar på ulike område.



Professor Sue Newell.

Newell frå Bentley University/Warwick University og professor Volker Mahnke frå Institut for Informatik ved CBS.

– Nicolai Foss er NHH-ar, har gjort omfattande forskning på kunnskapsleiing og -deling og er blant dei leiande på feltet internasjonalt. Sue Newell er del av IKON-nettverket ved Warwick, har forska mykje på kunnskapsdeling, og har ei supplerande tilnærming i høve Foss med vekt på prosessar i kunnskapsdeling, seier Torstein Nesheim.

Sue Newell heldt innlegget «Rethinking Knowledge Transfer: From best practices to Negotiated Practices».

Her tok ho for seg utfordringar og potensielle barrierar for kunnskaps-



Siri Bentsen, Senior
Advisor i Statoil.

overføring og endring av veletablert praksis i organisasjonar.

Men kva utbyte har Statoil-folka av å høyra på akademiske utleggingar om kunnskapsdeling og praksis-

endring? Finn dei noko som er overførbart i høve intergrasjonsprosessen?

– Det er alltid spennande å høyra ulike tilnærmingar til temaet. Eg kallar meg læringsaktivist og er veldig interessert i fakta om korleis folk lærer, seier seniorrådgjevar i Statoil, Siri Bentsen.

– Vi finn mykje som er anvendbart i det forskarane presenterer og som kan vera del av fundamentet for praksisen vi byggjer, seier Bentsen, og legg til at deira utfordring er å gjera kunnskapen forståeleg for dei einskilde medarbeidarane i organisasjonen.

Integrasjonsforskningsprogrammet fortsett fram til 31. desember 2010.

FAKTA:

Statoil-Hydro integrasjonen er et treårig forskningsprosjekt finansiert av Statoil og Hydro. Målsetningen er å bidra med tilbakemelding til Statoil-Hydro i sin integrasjonsprosess samt å utvikle forskningsbasert kompetanse på integrasjons- og endringsprosesser. Følgeforskningsprogrammet er et samarbeid mellom SNF, IRIS og FAFO hvor integrasjonen følges med fokus på seks tema som er sentrale for å oppnå tett integrasjon og et godt samarbeid: Endringsledelse, medvirkning, ny organisasjon, sikkerhet, identitet, kompetanse.

Prosjektleder: Førsteamanuensis Inger Stensaker, NHH.

Forskere: Torstein Nesheim, seniorforsker, SNF, Karen Modesta Olsen, post.doc NHH, Magne Supphellen, professor, NHH, Birgitte Grøgaard, førsteamanuensis, University of Calgary, Canada, Julia Balogun, professor, Lancaster University, Great Britain, Ann Langley, professor, HEC, Montreal, Canada, Dag I. Jacobsen, førsteamanuensis, Universitetet i Agder og Therese Sverdrup, stipendiat, NHH.



CLARION COLLECTION
HOTEL HAVNERKONTORET

Trenger ikke luksus – men gjestfrihet

Professor Kjell Grønhaug har studert atmosfæren på norske hoteller. Særpreget og gjestfrihet slår luksus, viser studien.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Knut Egil Wang

Professor Kjell Grønhaug har samarbeidet med førsteamanuensis Morten Heide ved Universitetet i Stavanger for å finne ut hva som ligger i atmosfærebegrepet og hvordan hotellgjester oppfatter atmosfæren på hotellet de har bodd. Et godt rykte kommer ikke av et marmorbelagt resepsjonsområde med lysekroner i taket. Gjestfrihet og imøtekommenhet gir hotellet et godt rykte og lojale gjester.

Resultatene fra denne studien er nylig publisert i tidsskriftet *Cornell Hospitality Quarterly*. Artikkelen «Key Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere» (2009) ble etter publisering raskt en av de mest leste artiklene på nettstedet til tidsskriftet, som er rangert som topp to av akademiske tidsskrift i sjangeren «hospitality journals».

Seks hoteller i Norge

Grønhaug og Heide spurte 369 gjester ved seks norske hoteller om hvordan de oppfattet atmosfæren ved hotellet de hadde bodd. De fant fire stabile og robuste atmosfærefaktorer. Det er særpreget, gjestfrihet, avslapning og raffinement. Forskerne fant at særpreget den aller viktigste faktoren for gjestenes vurderinger av hotellets atmosfære. Faktoren særpreget inkluderer beskrivelser som spesiell, fascinerende,

forskjellig, uvanlig, ett av sitt slag og minneverdig.

– Men vi fant også at gjestfrihet er viktig forklaring på hvorfor gjestene er fornøyde med oppholdet, hvilket rykte hotellet har og gjestenes lojalitet til overnattingsstedet. Studien viser, og dette er noe som hotelleiere gjerne også selv understreker, at gjestene synes å være fornøyd med hoteller med konvensjonell design og enkle fasiliteter, forutsatt at de blir behandlet på en gjestfri og hyggelig måte. Luksus er ikke nødvendig, sier Grønhaug, professor ved Institutt for strategi og ledelse.

Grønhaug mener hotell- og restauranteiere ikke bør se seg blinde på design og la faktorer som gjestfrihet og vennlighet komme i bakleksa. Alle ansatte har viktig rolle for å sikre at gjestene blir tatt godt hånd om.

– Det betyr at hoteller ikke bare bør fokusere på gjestenes behov, men vie oppmerksomhet til opplæring av staben.

Måle gjestenes oppfatning

Mange hotell- og restauranteiere bruker store beløper på nytt interiør uten at atmosfærebegrepet blir drøftet eller avklart.

– Selv om mange ofte legger vekt på

atmosfære som et redskap for å skape positiv opplevelse for gjestene, er konseptet vagt og vanskelig å måle, og dermed også problematisk å håndtere. Den studien vi har gjort nå er et første steg på veien mot å utvikle et måleinstrument.

– Hvordan?

– Gitt den pålitelighet og gyldighet som ligger i de måleinstrumentene vi har benyttet, burde det være mulig å måle et hotells atmosfære ved å bruke de fire faktorene vi har identifisert.

Funnene fra studien har minst to viktige implikasjoner, mener Grønhaug og Heide. For det første er det rimelig å anta at en viss grad av særpreget er en forutsetning for å skape hotellets atmosfære. Derfor bør eiere bygge på de elementene som gjør akkurat deres sted spesielt.

– I en stadig hardere konkurranse mellom hotellene, er det avgjørende å skape nye og innovative løsninger for å skille et hotell eller en restaurant fra en annen. I tilfeller der det er få funksjonelle forskjeller, må en tilføre en distinkt tilleggsverdi som kan skape det nødvendige særpreget, sier Grønhaug.

En annen implikasjon fra studien er at mens særpreget er viktig for å skape god hotellatmosfære, så garanterer det ikke for gjestenes oppfatning etter et





” *I en stadig hardere konkurranse mellom hotellene, er det avgjørende å skape nye og innovative løsninger for å skille et hotell eller en restaurant fra en annen.* Kjell Grønhaug

opphold, deres lojalitet til hotellet eller ryktet som hotellet har.

– Her er det gjestfrihet og imøtekommenhet som er avgjørende.

600 beskrivende termer

Hotelleiere bruker store beløp på interiørdesign, gjerne uten å være bevisste på hvilken atmosfære de ønsker. De har heller ingen instrumenter som kan måle om endringene har ønsket effekt, bortsett fra oppgang eller nedgang i antall gjestedøgn, som kan ha andre forklaringer enn gjestenes oppfatning av atmosfæren. Dette var noe av bakgrunnen for at Grønhaug og Heide fattet interesse for å studere fenomenet atmosfære og se hvordan det er mulig å måle hva gjester oppfatter som viktig for atmosfæren.

– Fordi begrepet er vagt, gikk vi først inn i en induktiv fase der vi laget en liste over alle beskrivende termer som brukes om hotellatmosfære. I neste faste testet vi ut hvor relevante disse termene faktisk er. I utgangspunktet hadde vi en liste med 600 termer, og den var utfyllende, mente vi.

I neste fase testet forskerne hvilke begreper som ble oppfattet som relevante og dekkende for hva atmosfære er. Gjennom tre ulike stadier satt de igjen med 43 begreper. Det var beskrivelser som genial, stille, tradisjonell, luksuriøs, penere, profesjonelt, annerledes, spesielt, uvanlig, minneverdig, forførende, ekte og velvære.

I en videre faktoranalyse får forskerne fram resultatene fra de 369 gjestene som har besvart spørreundersøkelsen. Her ser de tydelig at gjestene mener særpreg er viktig for atmosfæren og deres oppfatning av hotellet. Termer som spesiell, fascinerende, forskjellig og ett av sitt slag er tungt ladet.

Gjestfrihet topper listen

– Faktoren gjestfrihet er altså svært viktig. Imøtekommende, profesjonell, kommuniserende, effektiv og sivilisert er noe av det som hotellgjester er aller mest opptatt av når de skal beskrive et opphold.

Under faktoren raffinement, er det særlig beskrivelser som klassisk, tradisjonell og historisk som blir vektet tyngre enn andre.

– Den enkeltstående beskrivelsen som er tyngst ladet er gjestfrihet, sier Grønhaug. Det er viktigere enn luksus og overklassepreg.

– Så designerne får godt betalt for faktorer som ikke har så stor effekt?

– Nei, det vil jeg ikke si, men det er absolutt en fordel at hotelleiere faktisk kan måle effektene av investeringer i interiøret, og at de ikke må glemme trivselsfaktoren oppe i det hele. Opplæring av staben er svært viktig.

– Vil du si at mange kjedehoteller har litt å gå på når det gjelder gjestfrihet og service?

– Noen kjedehoteller er fantastiske, andre er dårlige. Det er ikke riktig å si at det dårligere på kjedehoteller.

– Hvilke hoteller kan du selv trekke fram som eksempler?

– I forbindelse med jobb bodde jeg mange ganger på Norrøna i Bodø, eiet av SAS og beliggenhet rett ved siden av SAS-hotellet. De ansatte husket gjestene



– Det betyr at hoteller ikke bare bør fokusere på gjestenes behov, men vie oppmerksomhet til opplæring av staben, sier professor Kjell Grønhaug (arkivfoto).

igjen, og du følte deg alltid velkommen. Hvis du trengte noe ekstra, fikk du alltid hjelp.

– Hva burde norske hoteller satse mer på?

– De kunne kanskje brydd seg mer om imøtekommenhet, sier Kjell Grønhaug, som mener en må se på sammenhengene mellom service og profitt. Sterke resultater er et speilbilde av både ansatte og gjesters tilfredshet. Genuin gjestfrihet er mulig når gjestene blir møtt av motiverte, lojale og fornøyde hotellansatte.

33 mill. kr til SNF

Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) har nylig fått tilsagn om tildeling av mer enn 33 millioner kroner til fire nye forskningsprosjekter. – Dette er enormt viktig for SNF, sier administrerende direktør Per A. Heum.

Tekst: Sigrud Folkestad



Professorene Kjell Gunnar Salvanes (bilde), Alexander W. Cappelen og Lars Sjørgard, alle ved Institutt for samfunnsøkonomi, har sørget for at mer enn 33 millioner kroner går til fire nye forskningsprosjekter. De har nylig fått tilsagn om tildeling av prosjekter lagt til SNF. To av dem er innenfor Forskningsrådets VAM-program (velferd, arbeidsliv, migrasjon) og de to øvrige er prosjekter innen konkurransepolitikk.

– Dette er enormt viktig for SNF. Vi har hatt betydelig aktivitet på flere av disse forskningsområdene tidligere, ikke minst det feltet professor Kjell Gunnar Salvanes har jobbet med, og disse midlene gjør det mulig å fortsette arbeidet. Det sier Per A. Heum, administrerende direktør ved SNF.

Globalisering og arbeidsmarkedet

Professor Kjell Gunnar Salvanes sitt forskningsprosjekt «Globalization, innovation and the Norwegian labour market» har fått tilsagn om hele 18 millioner kroner fra Norges Forskningsråd.

Hovedmålet med forskningsprosjektet er å studere hvordan sjokk i økonomien får konsekvenser for både selskaper og ansatte og hvordan omstruktureringer og nedleggelse virker inn på ansatte, arbeidsforhold og arbeidsmarked.

I tillegg til Salvanes som prosjektleder, vil postdoktor Ragnhild Balsvik (NHH), professor Kjell Erik Lommerud (UiB) og professor Jarle Møen (NHH) jobbe i prosjektet.

Moralske preferanser, arbeid og velferdspolitik

Det andre forskningsprosjektet innenfor VAM som nå får støtte, er «Moral preferences, labor markets and welfare policy». Dette ledes av professor Alexander W. Cappelen, også han ved Institutt for samfunnsøkonomi. Prosjektet har fått tildelt 8, 5 mill kroner.

Målet med forskningsprosjektet er å analysere hvordan moralske preferanser virker inn på støtten og effektiviteten i velferdspolitikken og fordelingsmekanismer i arbeidsmarkedet, og motsatt; hvordan disse institusjonene former moralske preferanser.

– At både Salvanes og Cappelen har fått tildeling, er svært gode nyheter. Det var

enormt mange søkere til VAM-programmet, og at de når opp blant alle søkerne betyr ganske enkelt at de er blant de aller beste på feltet. Bare 11 prosent av søknadene har fått tildeling, sier Per Heum.

«Improving competition policy»

Professor Lars Sjørgard får fem millioner kroner av Norges Forskningsråd (FRISAM) for å sette i gang et prosjekt om konkurransepolitikk. Prosjektet har tre hovedtema; grunnlaget for konkurransepolitikken, utformingen og virkningene av den.

«Konkurransepolitikk»

Lars Sjørgard har fått finansiering av enda et forskningsprosjekt. Det skal ta for seg problemstillinger som er sentrale i konkurransepolitikken; markedsavgrensning og prioriteringer mellom ulike konkurransesaker.

Prosjektet har fått tilsagn om 1, 65 millioner kroner av Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD).

Per Heum er svært fornøyd med at både FAD og Forskningsrådet går inn med midler til finansiering av Lars Sjørgards spesialområde.

– Det er virkelig gledelig at vår satsing på konkurransepolitikk nå får et oppsving, for også dette er et forskningsområde som SNF har satset mye på tidligere, sier Heum.



” I egen organisasjon preges en ofte av politiske begrensninger eller *maktstrukturer*. I nettverkene kan deltakerne skape dette rommet fordi fortrolighet og tillit mellom deltakerne er sentralt. *Mette Hamre*



Lederutvikling i nettverk: – Skal være tett på hverdagen

*AFF har profesjonalisert sine nettverk. De er satt sammen av mennesker som har mer eller mindre samme funksjon og kompleksitet i jobben sin. – Derfor kan **aktivitetene** ligge tett opptil arbeidshverdagen, sier nettverkskoordinator i AFF, Mette Hamre.*

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Willy Skramstad

Administrativt forskningsfond (AFF) har profesjonalisert nettverksarbeidet. Fra det tidligere Lederforum med opptil hele 18 nettverk som tok for seg et tema og som ofte ble oppløst etter et års tid, har konsultantselskapet i NHH-miljøet nå etablert nettverk som jobber praksisnært, kontinuerlig og langsiktig.

Limet i gruppene

– Vi startet prosessen for noen år siden, rett og slett fordi vi så at nettverkene har mulighet til å være en arena for kontinuerlig læring og utvikling. Behov for sparring og inspirasjon er ikke et behov som er begrenset til en programperiode, men noe som er aktuelt hele tiden. Ledere har også behov for å orientere seg utad blant andre virksomheter. Arbeidet med nettverkene er fremdeles i utvikling, men nå har AFF et fundament som vi tror vil fungere langt bedre. Det sier Mette Hamre ved AFF-kontoret i Stavanger.

Den nye organiseringen gir mer læring

og har større potensial for utvikling og personlige relasjoner, mener hun. Hvis nettverk blir mer brukt, så kan graden av sparring, innovasjon, benchmarking, faglig utvikling og utvikling av relasjoner økes betraktelig i den enkelte organisasjonen.

– Den største forskjellen fra tidligere er at vi jobber langt grundigere med sammensetningen i nettverkene. Vi setter sammen personer som har noenlunde samme stilling eller arbeidsoppgaver. Det er limet i gruppene. Dermed forstår medlemmene hverandres kontekst og problemstillinger, og de kan gi hverandre relevant sparring, fortsetter Hamre.

Men for å ha spennende perspektiver, må det også være ulikhet, mener Hamre. Derfor setter AFF gruppene sammen slik at folk fra ulike bransjer, sektorer, både kvinner og menn, utdanning og bakgrunn, møtes.

Gruppene er i stor grad deltakerstyrt.

– Deltakerne deler kunnskap og erfaring. De casene vi jobber med er svært ofte hentet fra deres egne utfordringer i jobben. Men det er vi som er ansvarlig for kvalitet og utvikling hos medlemmene, og at de fungerer som gruppe. Et slikt nettverk er helt avhengig av struktur og god organisering fra vår side. Jeg tror at det å ha en stram regi på dette, er svært viktig.

Faglig sett skal AFF sørge for at gruppen holder seg oppdatert, stimulere til diskusjon, formidle og styrke nettverkene – også mellom møtene. Det viktigste er at det skapes et fortrolig forum – noe som sjelden finnes i egen virksomhet, mener Hamre

– I egen organisasjon preges en ofte av politiske begrensninger eller maktstrukturer. I nettverkene kan deltakerne skape dette rommet fordi fortrolighet og tillit mellom deltakerne er sentralt. Ansvar for etableringen av



” *Kunnskap og kompetanse er blitt viktigere, og kravene til spesialkunnskap er høye. Mette Hamre*

dette frirommet ligger hos dem selv og hos konsulentene fra AFF, som skal fasilitere nettverket. Fortroligheten er noe som må utvikles over tid og stadig jobbes med.

Dette krever at deltakerne byr på seg selv ved å trekke inn egne erfaringer og case. Et nettverk forplikter. For å imøtekomme behovet for faglig oppdatering, henter AFF ofte inn ressurspersoner utenfra nettverket, i tillegg til de kunnskapene og kompetansen som ligger hos medlemmene.

Krav til kunnskap

Sammensetningen av gruppene er utrolig viktig – også med hensyn til størrelse, mener Hamre. En optimal størrelse på et nettverk er et sted mellom 10 og 20 deltakere. Blir det for lite får man ikke fram den nødvendige dynamikken og blir den for stor blir nok ikke sparringen så nyttig og relevant. Det er få arenaer, som et nettverk, hvor ledere kan komme sammen og diskutere selskapets utfordringer med likesinnede og å få ideer og innspill på egne problemstillinger – uten organisatoriske bindinger.

Nettverkene møtes i utgangspunktet fem ganger per år – gjerne med en overnattingssamling i året. Det er opp til nettverket selv om de vil møtes halve dager eller hele dager ut over dette. Praksis her er veldig forskjellig fra nettverk til nettverk. Men det er viktig



– Der hvor et program begynner og slutter, arbeidsplassen skifter navn eller byttes ut i løpet av en karriere, representerer nettverket kontinuitet, sammenheng og relasjoner, sier nettverkskoordinator i AFF, Mette Hamre. Foto: Eivind Senneset.

at det settes av tid til å jobbe med relasjoner og tillit mellom deltakerne.

– Jeg tror det er viktig å gjøre noe mer enn bare å jobbe når medlemmene møtes. Derfor har vi også et eget nettverkssted som vi administrerer nettverkene med og som vi bruker for å få deltakerne til å holde kontakt også mellom samlingene. Her er det dialogforum hvor deltakerne kan poste problemstillinger og spørre om hjelp fra de andre deltakerne. Her legges det ut relevante artikler og litteraturlister. Andre relevante dokumenter som deltakerne ønsker å dele legges også ut. Deltakerne i nettverket som tar for seg temaet etikk og antikorrupsjon for eksempel, besluttet at de ønsker å dele sine selskapers etiske retningslinjer.

I mange land har slike fagnettverk langt større utbredelse enn i Norge, sier Hamre. I Danmark er ledere mye mer aktive, der en leder i gjennomsnitt er

med i fire nettverk. De ser på disse nettverkene som viktige arenaer for å holde seg oppdatert.

– Kunnskap og kompetanse er blitt viktigere, og kravene til spesialkunnskap er høye. Det skal mye til for å gjøre suksess. Nettverk gir rom for kontinuerlig læring, utvikling og oppdatering, og det trenger en for å utvikle seg faglig. Et faglig nettverk er et viktig verktøy for enhver leder og kunnskapsmedarbeider. Ikke som erstatning for program og annen utdanning, men som garanti for utvikling, kreativitet og sammenheng. Der hvor program begynner og slutter, arbeidsplassen skifter navn eller byttes ut i løpet av en karriere, representerer nettverket kontinuitet, sammenheng og relasjoner.

Mer informasjon om nettverkene på ligger på AFFs nettsider.

AFFs sju nettverk:

Offentlig HR



Seniorkonsulent Åsmund Ulvenes.

Tema for nettverket er HR-arbeid i offentlige virksomheter. – Vi jobber med problemstillinger på hovedsakelig to områder: Strategisk posisjonering av HR-arbeidet i offentlig virksomhet og erfaringsutveksling om HR-verktøy og metoder.

– Her ser vi på profiler og systemer og vi utveksler erfaring på ulike detaljeringsnivå, alt etter behov. På begge områdene fungerer nettverket som et sted der deltakerne prøver ut ideer og gir hverandre tilbakemelding på både strategier og tiltak. seniorkonsulent Åsmund Ulvenes, som er ansvarlig for nettverket i Oslo.

I nettverket deltar HR-konsulenter fra statlige, kommunale og fylkeskommunale virksomheter.

– Særlig på statlig side er det stor bredde, med direktorater og etater. Felles er at deltakerne arbeider med å bedre posisjonen for HR. Deltakerne er gjennomgående meget erfarne, og vi trekker også på ekstern kompetanse, sier Ulvenes.

Han mener nettverket er interessant for alle som jobber med å heve statusen og gjennomslaget for HR i offentlige virksomheter. Her drives erfaringsutveksling både på strategisk og metodisk nivå.

– I og med deltakernes erfaringsbredde, har nettverket vist seg å gi tilgang til kontaktpersoner også utenfor nettverket. Agendaen er deltakerstyrt, og møtene er lagt opp som halvdags arbeidsseminarer.

Etikk og antikorrupsjon



Seniorkonsulent Sigurd Kristiansen.

Etikk og antikorrupsjon er tema for nettverket.

– Vi er nylig etablert og har hatt vårt første nettverksmøte. Det gikk med til å bli kjent, samt å diskutere hvilke problemstillinger de ønsket å ta opp på møtene. Det vi er blitt enige om å ta opp er følgende: Hvordan organisere en utrulling av temaet etikk i organisasjonen som fører til eierskap og trygghet for den enkelte, når han /hun skal handle på vegne av selskapet, sier Sigurd Kristiansen.

Deltakerne skal jobbe med etikkprogrammer og gjennomføringsmåter i organisasjonene; hva består et godt «compliance program» av, og hvordan kan vi organisere ansvaret i ulike organisasjoner som gjør at temaet ikke blir en sovepute for linjeledelsen; det vil si det er stabsfunksjon som ordner med dette.

– Dernest vil det være aktuelt å arbeide med aktuelle dilemma som nettverksmedlemmene bringer til torgs,

med andre ord; hjelpe hverandre gjennom erfaringsoverføring. Vi har også knyttet til oss ulike spisskompetanse innen området som vi kan trekke på ved anledning.

Bredden og erfaringsbakgrunnen til deltakerne utgjør basis for arbeidet i nettverket. Utdanningsbakgrunn varierer fra juridikum til pedagogikk, og deltakerne innehar forskjellige posisjoner. Selskapene de representerer spenner fra Jotun fabrikker via skatteetaten og Petoro til UiO og entreprenørselskapet Risa. Det er yngre og godt voksne deltakere, og like mange kvinner og menn.

– Vi mener at deltakerne vil få mye igjen for å delta i et slikt nettverk. Det vil gi dem en arena med erfarne medarbeidere som hjelpe dem til å tenke praktisk for å unngå å gjøre feil i arbeidet med å skape bevissthet om dette temaet. Det gir dem videre en arena til å løse kompliserte dilemma i trygghet om alle vil behandle saker og informasjon konfidensielt.

HR Bergen



Seniorkonsulent Elin Mortensen

HR-Nettverk – Bergen startet opp i 2007. Målgruppen er personalsjefer og HR-direktører både i offentlig og privat virksomhet.

– Tema har variert fra det den enkelte har vært opptatt av på sin arbeidsplass, til spørsmål av bredere interesse. Vi har behandlet alt fra medarbeider-



undersøkelser, lønn og insentiver, verktøy for kompetanse- mål og utviklingssamtaler, oppfølging av sykmeldte, omstillingssamtaler og strategiarbeid i de ulike bedrifter, kultur og organisasjonspolitikk. Det sier Elin Mortensen, ansvarlig for HR-nettverket i Bergen.

Noen ganger har nettverket i Bergen invitert eksterne foredragsholdere, som da de inviterte NAV for å diskutere oppfølging av sykmeldte, eller konsulenter fra AFF som har bidratt med tema som kultur og organisasjonspolitikk.

Høsten 2009 brukte nettverket flere møter på å drøfte omstilling og nedbemanning.

– Flere av deltakerbedriftene var i situasjoner hvor de på grunn av finanskrisen, måtte nedbemanne. Denne våren har vi vært spesielt opptatt av hva som er de største utfordringene for HR på tvers av bransje og hvordan HR kan gjøre en forskjell i bedriftene. Det å dele erfaringer med andre, høre hvordan gjøre disse prosessene best mulig både for bedriften og de ansatte, var et viktig tema hvor deltakerne hadde mye å lære av hverandre, sier Mortensen.

Deltakerne i nettverket er HR-sjefer, personalsjefer og andre som jobber med organisasjon og personal. Gruppen består av både menn og kvinner med en svak overvekt av kvinner. De kommer fra ulike bedrifter innen offentlig og privat virksomhet. Både bank, shipping, industri, helse, energi, presse og TV samt kommunal og statlig virksomhet er representert. Aldersspredningen er fra førti til femtifem år.

– HR-Nettverket er en arena hvor deltakerne kan drøfte problemstillinger de står overfor med personer som kjenner deres dilemma. Det å jobbe med HR i mindre bedrifter kan være en ensom affære. Det å ha et egnet forum hvor du vet du kan hente støtte og ha full visshet om at alle saker blir behandlet med konfidensialitet, er en støtte. Styrken i nettverket er å ha et sted å dele erfaringer, få inspirasjon og støtte til pågående prosesser og lære av hverandre.

Internasjonal HR



Seniorkonsulent Tonje Tønsberg.

Nettverket er sammensatt av HR-direktører fra bedrifter med internasjonalt eller nordisk fokus. Nettverket har eksistert siden 2006 og har jobbet med problemstillinger og tema knyttet til rollen som HR-direktør.

– Vi har tatt opp saker som internasjonal mobilitet, utvikling av globale ledere, organisatoriske dilemmaer i krisetider, organisering av HR-funksjonen i globale organisasjoner, kulturforskjeller i globale selskaper – hva er HR sine utfordringer og HRs rolle i CSR, forteller seniorkonsulent Tonje Tønsberg. Hun og Mette Hamre er ansvarlige for dette nettverket.

– Medlemmene i nettverket har jobbet på mange forskjellige måter, fra å invitere inn folk med forskjellig spisskompetanse til at deltakerne selv legger fram eksempler og situasjoner som gruppen diskuterer og jobber med.

Nettverket består stort sett av HR-direktører i selskaper som står overfor og må håndtere globale utfordringer, enten selskapet er lokalt eller globalt. Funksjonen og kompleksiteten i arbeidsoppgavene er det som binder gruppen sammen. Forskjelligheten består i variasjon i alder, kjønn, utdanning og erfaring. I nettverket er blant annet bedrifter som Det Norske Veritas, Deloitte, Wallenius Wilhelmsen

Logistics, Opera Software, Umoe, DnB NOR, Redd Barna og EDB Business Partner representert.

– Dette er et kompetent og fortrolig forum hvor en får anledning til å sparre, problemløse og å dele erfaringer med andre som er i samme situasjon og som har mer eller mindre samme type utfordringer som en selv. Det gir en unik mulighet til å få belyst tema, hente informasjon, råd og veiledning fra en profesjonell konsulent og kunnskapsrike nettverksdeltakere innenfor en trygg og konfidensiell ramme, understreker Tonje Tønsberg.

Styrenettverket



Seniorkonsulent Arne Selvik.

Nettverket for styrearbeid har en 10 års historie i AFF. Det består av 18 ledere som også er styreledere, styremedlemmer og eiere. Deltakerne kommer fra store og mellomstore bedrifter i Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim. De største bransjene er petroleumsvirksomhet, kraftsektoren, finans og industri, men også shipping, logistikk og IKT er representert.

– Mer enn halvparten av lederne har tidligere deltatt på AFFs åpne programmer, både Solstrandprogrammet, AFF Senior Executives og AFF Yngre Ledere. Møtene foregår på AFFs oslokontor. Nettverket er mer representativt enn ASA-kravet, ettersom 50 prosent er kvinner, sier Arne Selvik.

Deltakerne er selv med og foreslår innledere til debatt på samlingene. De siste årene har styreleder Finn Jebsen, filosof og etikkeksperter Henrik Syse, lederen for NHOs etikkutvalg Sten Magnus og BI-professor Øyvind Bøhren vært gjester i nettverket.

Nettverket har hele tiden vært ledet av seniorkonsulent Arne Selvik, som også er forfatter av bokutgivelsen «Styreverden» som ble gitt ut på Fagbokforlaget i 2009.

Ledelse på tvers i Bergen



Seniorkonsulent Hans-Martin Svarstad.

Nettverksgruppen *Ledelse på Tvers* ble etablert i mai 1995. To av dagens 15 deltakere har vært med i denne gruppen fra oppstart. I dag representerer medlemmene en god sammensetning fra offentlig og privat sektor; med lederansvar på 1. eller 2. linjenivå.

Lederne kommer fra bransjer som rederi, boligbygg, høyskole, forsknings, olje, bil, finans, helse- og konsulentvirksomhet. Gruppen har flest mannlige deltakere. Aldersmessig er de fra ca 35 år og oppover. De møtes fem ganger i løpet av året. Vanligvis blir samlingene gjennomført i AFF sine lokaler i Breiviken ved NHH.

– Tema for arbeid i møtene våre har alltid et ledelsesmessig perspektiv. Vi er svært åpne for å vinkle dette på alle tenkelige måter. Deltakerne er opptatt av at nettverksmøtene skal være

sammenkomster som gir et pustehull i en hektisk og krevende hverdag. Dette har utviklet seg til et krav om tilrettelegging for læring samtidig som vi sammen skal ha det trivelig og uhytidelig, forteller seniorkonsulent Hans-Martin Svarstad.

Nettverket veksler mellom tema presentert av eksterne foredragsholdere, interne bidrag fra AFF-konsulenter og diskusjon av «case» som deltakerne melder inn fra egen arbeidssituasjon.

– Dette er en arena for drøfting og muligheter for tilbakemelding til hverandre rundt ledelsesmessige utfordringer, sier Svarstad.

Aktuelle tema har blant annet vært:

Ledelse, organisasjon og kultur, med professor Torodd Strand (UiB)

Norsk ledelse i utlandet, en eksportartikkel?, med seniorkonsulent Atle Jordahl (AFF)

Ledelse i medgang og motgang, med administrerende direktør Egil Gade Greve

Varslerens dilemma, min historie, med administrasjonssjef i BAHN Kari Breirem

Rettferdighetsledelse, med Hans-Martin Svarstad.

Internkonsulenter Oslo



Konsulent Linda Marie Viddal.

Nettverket er for personer som arbeider med leder- og utviklingsutvikling fra innsiden av egen organisasjon. Nettverket setter fokus på rollen som støttespiller til endrings- og utviklingsprosesser internt.

Nettverket arbeider med temaer og problemstillinger som hvor stort handlingsrom har jeg i forhold til linjen? Hvordan lage gode prosesser og bruke seg selv bedre i rollen som endringsagent?/Hvordan bruke seg selv bedre for å få mer ut av andre? Hvordan forstå og håndtere motstand mot endring? Hvordan forstå og håndtere sin egen innflytelse? Hvordan skape pedagogisk design som gir varig fokus på utvikling og som skaper endring i rolleforståelse og praksis for deltakerne?

– Personer som arbeider med interne endringsprosesser kan delta. Nettverket består av ledere og rådgivere innen HR, og vi har konsulenter fra privat og offentlig sektor, sier ansvarlig for nettverket, Linda Marie Viddal.

Dette er et spesielt nettverk, mener hun, fordi gruppen *anvender* det innholdet som de på samme tid deler.

– Nettverket er således et læringslaboratorium.

– Internkonsulentrollen kan være både ensom og krevende. For å sette det på spissen, så er det internkonsulent som med sin kløkt og klokskap skal styre laget fra tribunen og stille velvillig opp med den samme kløkt og klokskap når linjen trenger det. I nettverket gis deltakerne støtte og utfordring til hvordan egen rolle kan forstås og hva som er mulighetene og grensene.



Best på lederutdanning

Lederutdanningsprogrammene til NHH og AFF befester sin posisjon på topp i Norden, og er inne blant de beste i verden på Financial Times årlige rangering av etter – og videreutdanningsprogrammer.

På den nye listen, som ble offentliggjort 10. mai, har NHH og AFF rykket opp til 43. plass i kategorien åpne lederutdanningsprogrammer av de 65 handelshøyskolene som er rangert.

NHH/AFF ligger, som i 2009, foran handelshøyskolene i Stockholm og Helsinki.

Solstrandprogrammet

Det er Solstrandprogrammet, AFF Yngre ledere og NHHs Corporate Finance-program som er med i den internasjonale vurderingen.

– Vi er svært fornøyd med å få bekreftet vår posisjon i toppskiktet, sier rektor ved NHH, Jan I. Haaland.

Rangeringen av åpne lederutdanningsprogrammer toppes i år av University of Virginia (Darden) foran spanske IESE, sveitsiske IMD og Harvard Business School.

Administrerende direktør i AFF, Mai Vik, er glad for at Solstrandprogrammet og Yngre Ledere befester sin posisjon som Nordens beste. NHH-miljøet er for første gang på den kombinerte listen over verdens fremste leverandører av åpne og bedriftsinterne lederutdanningsprogrammer.

– Vi er i et særdeles konkurransepreget marked, med krevende kunder i både privat og offentlig sektor. Vi legger stor vekt på de vurderingene som på denne måten gjøres av våre oppdragsgivere.

Overnatting i særklasse

Det er deltakere og kundene, i tillegg til NHH/AFF, som svarer på Financial Times spørsmål i den årlige undersøkelsen. Spørsmålene handler blant annet om kvaliteten på forberedelse og forhåndsinformasjon, programstruktur, sammensetning av deltakere og programledelse, læring og utbytte, samt kvaliteten på lærestedene. Solstrandprogrammets forhold til

Solstrand Hotel & Bad siden 1953 står i en særklasse. På kriteriet kurssted, rangeres NHH/AFF på en sjuende plass.

Programsjefen for det åtte uker lange Solstrandprogrammet, Beate Karlsen, er spesielt fornøyd med at deltakerne vurderer programformen, måloppnåelsen og oppfølgingen som særdeles sterke egenskaper ved NHH/AFFs åpne programmer.

– Både deltakerne og organisasjonene som bruker programmene regelmessig, blir strategiske utviklingspartnere for oss.

Bedrifter og offentlige virksomheter som kommer igjen år etter år, er en sentral ressurs for NHH-miljøet. Dekan William Brochs-Haukedal ved NHH Executive, tror dette kan forklare den sterke veksten NHH/AFF har hatt på bedriftsinterne programmer gjennom finanskrisen.



Mai Vik, administrerende direktør i AFF, og Jan I. Haaland, rektor ved NHH, gleder seg over FTs rangering av programmene ved de respektive institusjonene.

AFF Stavanger



AFF i Stavanger, her med Stig Ellingsen, Mette Hamre, Per Einar Olsen og Odd G. Hagen. Ase Velure (eget bilde). Foto: Sigrid Folkestad.

Med utsikt til havnen og båttrafikken ligger AFF i Stavanger og nyter godene av oljerelatert industri. Kontoret i Verkgata har sju ansatte. Her kan du møte noen av dem.

Stig Ellingsen, seniorkonsulent. Cand. Teol. Ellingsen har jobbet som prest og familierapeut, vært partner i KPMG med ansvar for området people solutions. Hans spesialområder dekker ledergrupper og team, petroleumsindustri, kommuneorganisasjoner, frivillige organisasjoner, konflikthåndtering og kunnskapskapital.

Mette Hamre, nettverkskoordinator, Medieviter. Hun har ansvar knyttet til markedsføring og profilering av AFF. Spesialområder: CSR, nettverk formidling og kommunikasjon og markedsføring.

Odd G. Hagen, avdelingsdirektør i Stavanger. Psykolog. Hagen har hatt prosjektlederansvar for en rekke store bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer bl.a. i Statoil, Ringnes og Widerøe. Leder- og ledergruppeutvikling. Blant hans felt er kommunikasjon, relasjonsbygging og konflikthåndtering, design og utvikling av lederutviklingsprogrammer og ledelse av internasjonale bedrifter.

Per Einar Olsen, seniorkonsulent. Psykolog. Han har jobbet som spesialpsykolog i Phillips Petroleum Company Norway (arbeidsmiljø, sikkerhet, ledelse) og som personalsjef i Dolphin A/S. I AFF har han jobbet med bedriftsinterne leder- og gruppeutviklingsprogrammer i en rekke

bedrifter. Han har vært stabsmedlem på AFF Solstrandprogrammet og AFF Yngre Ledere, der han også har vært programdirektør. Olsen er spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi (NPF) og er spesialisert innen endringsstøtte, særlig på individ- og gruppenivå.

Ase Velure, seniorkonsulent. Siviløkonom fra NHH. Velure har jobbet som konsulent og prosjektleder i bedriftsinterne lederutviklingsprogram, blant annet i Veidekke, Statoil og annen offshore virksomhet. Hun er engasjert i AFFs mentoringprogram. Hennes spesialfelt ligger på ledelse og lederutvikling, teamutvikling, arbeidsmiljø og styreporsesser.



Nybygg til jul 2012

Forprosjektet til NHHs nybygg er fullført. Nå begynner detaljutformingen av byggets indre for alvor å komme på plass. Det er planlagt innflytting før jul i 2012.

Tekst: Hallvard Lyssand

Proessen frem mot realisering av NHHs nybygg består av en rekke deler, fra skisseprosjekt via forprosjekt til detaljprosjektering og bygging.

Foreløpig siste milepæl er at forprosjektet er fullført og videresendt til Statsbygg for intern godkjenning. Senere skal planene videre til behandling i diverse departement før det eventuelt blir gitt grønt lys for bygging.

Om alle godkjenninger kommer på plass, blir det i følge prosjektleder Per Jørgen Østensen fra Statsbygg detaljprosjektering høsten 2010, byggstart i april 2011 og innflytting i desember 2012.

Målet er at nybygget ikke skal ruve i terrenget. Det blir et pilspissformet påbygg på ca. 13000 kvm. Det skal erstatte Paviljongen og leide lokaler i Merinobygget. Den økonomiske

styringsrammen er på ca. 410 mill. kroner.

Nybygget får tre etasjer over bakken, samt underetasje og kjeller. Underetasjen får inngang på nivå med eksisterende hovedinngang. De to øverste etasjene skal etter planen huse instituttene strategi og ledelse, samfunnsøkonomi og fagspråk, SNF og AFF.





Viserektor Mette Bjørndal er leder for fagkomiteen og lover et fyldig faglig program. – Vi arbeider med de faglige arrangementene som skal holdes hele jubileumsåret. Nå har vi en lang liste over arrangementer, sier Bjørndal.

NHH snart 75 år

Det faglige programmet for jubileumsåret 2011 begynner å ta form. Viserektor Mette Bjørndal er leder for fagkomiteen og lover et fyldig faglig program. – Vi arbeider med de faglige arrangementene som skal holdes hele jubileumsåret. Skal det initieres nye ting? Kan eksisterende arrangementer utvides? Vi har en lang liste over arrangementer i jubileumsåret, sier Bjørndal.

Jubileumsåret åpner med at FIBE slås sammen med samfunnsøkonomenes konferanse. Det artige er at det vil favne om nesten alle fagområder på NHH. Det vil også være en Jan Mossin-konferanse. Neste år ville avdøde Mossin ha fylt 75 år. Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon skal ha en konferanse, og Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap skal ha en internasjonal revisjonskonferanse.

Januar

FIBE og Samfunnsøkonomenes forskermøte Agnar Sandmo Lecture

Mars

Fagspråkkonferanse
NHH-Symposiet 2011

Mai

Vårkonferansen

Juni

ICAME32 (språkkonferanse)
Sommerfest for ansatte

September

Jubileumsuken
EARNet Symposiet NHH
Lehmkuhlforelesning
Lehmkuhlkonferanse

Oktober

PIM Annual Events
Enda ikke endelig datofestet
Karl Borch Lecture
Jan Mossin-symposium
NHH Forum
NHH Høstkonferanse

Oppdagelsesreise et mentoringprogram – Oslo

Ønsker du en håndplukket mentor for å utvikle deg videre som leder? Mentoring er skreddersydd lederutvikling. Prosessen foregår innenfor rammen av

en unik læringsallianse mellom mentor og adept, støttet og fulgt opp av AFF konsulenter.

Så langt har drøyt 1000 ledere deltatt på Oppdagelsesreise – et Mentoringprogram. Det er et lite og

eksklusivt program for ledere på alle nivå som ønsker å utvikle seg videre gjennom å ha en personlig mentor. Både erfarne og uerfarne ledere har behov for veiledning, støtte og sparring. Det finnes en mentor for enhver leder. Vi finner din optimale mentor i vårt store nettverk.

Startsamling: 29. - 30. november 2010

Adeptsamling: 27. januar 2011 (kun adept)

Underveissamling 1: 24. mars 2011

Underveissamling 2: 25. august 2011

Avslutningssamling: 17. november 2011

Kull 34 starter i november 2010.

Påmelding skjer fortløpende, oppdagelsesreise@aff.no.

Lederutvikling for kvinnelige ledere

Ønsker du å bli en bedre leder? Da er Innovasjon Norges lederutviklingsprogram, Ledermentor, noe for deg. I dette programmet får du en personlig mentor som i et helt år vil fokusere på dine utfordringer som leder. Ledermentor er et lederutviklingstilbud for kvinnelige ledere som ønsker å utvikle seg som ledere og som har ambisjoner om videre karriereutvikling.

AFF driver Ledermentor-programmene for Innovasjon Norge. Programmet er for kvinner og primært for kvinner i små og mellomstore bedrifter. Deltakere fra større bedrifter kan også tas med.

Følgende programmer er startet opp:

Ledermentor Reiseliv – for deltakere fra reiselivsbransjen

Ledermentor Øst – for deltakere fra Østlandet

Ledermentor Vest – for deltakere på Sør- og Vestlandet

Ledermentor Nord – for deltakere i trøndelagsfylkene og nordover

For nærmere informasjon, ta kontakt med Jennybeth Ekeland (AFF), e-post: jennybeth@aff.no



Kantate for småkara

*Følelsene for Svæveru´ er sterke, og sangerne handlekraftige. Noen har ment at det er på høy tid med en kandidatprofil fra broderskapet. Så her: En **svæverist** som i dag gjerne tar en kantate for sine – ja, bevarer! – to små gutter.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Harald Eide-Fredriksen, administrerende direktør i Mediaedge:cia, PR-sjef for UKEN i 1992 og hengiven svæverist fra samme periode. Han husker kantatene fra sin lykkelige periode i Svæveru´, men praktiserer ikke offentlig.

I 2003 ble han ansatt som administrerende, samtidig som han ble far for første gang og fulgte AFFs lederutviklingsprogram for yngre sjefer. Nå satser Eide-Fredriksen på sine egne små sjefer på fem og sju år, som han har sammen med sin siviløkonomkone.

– Det er terapi. Har du hatt en tøff dag på jobb er det ingenting som er så hyggelig som å hente en tass i barnehage.

Hva skal jeg si....?

Det handler om å sortere dagen litt annerledes, mener Eide-Fredriksen. Han prioriterer timene med barna når de er våkne. Etter leggetid blir det noen timer med jobb stort sett hver kveld.

– Jeg er heldig som kan styre mye av

dagen min selv. Men at det er mye jobb, er det ikke noen tvil om. Jeg jobber i et internasjonalt nettverk og ser hvor privilegerte vi er i Norge, som kan bruke tid på familie. Mine utenlandske kolleger bare rister på hodet når de hører hvordan ting fungerer her hjemme.

Eide-Fredriksen er ikke bare myk mann. Han spiller innebandy med tidligere studiekamerater som kjerne i laget. Birken er ikke aktuell. Direktøren har vært aktiv idrettsutøver og drevet med både ski og orientering.

– Jeg har ingenting å bevise, sier han.

Sangeren fra Svæveru´ begynte på studiene som en beskjeden bærer i 1988. Det tok halvannet år ved NHH før Eide-Fredriksen våget å søke om opptak til koret. I dag vet han nesten ikke hvor han skal begynne, når vi spør ham om hva koret har betydd for ham.

– Det var vel kanskje noe av det lureste jeg har gjort noen gang, tror jeg. Hva skal jeg si om Svæveru´? Jeg tror det

hadde en ekstremt oppdragende effekt på den nerdete gutten fra Bærum. Ikke bare åpnet det opp for det sosiale, men Svæveru´ er mye mer enn det som synes på utsiden med opptredener og en litt bråkjekk, småarrogant gjeng. Det er ekstremt mye varme og brorskap internt. Selvjustisen er svært stor, og det er et sted hvor man i en kort periode får gå livets skole. Om en har trekk ved sin atferd som ikke er akseptabel, får du høre det. Men samtidig er det en ekstrem lojalitet. Man stiller 110 prosent opp for hverandre. Vi har veldig respekt for individet og et ønske om dette skal være bra for alle. Så får man også melding når noe ikke er bra. I Svæveru´ stikker en ikke ting under stolen.

Ingen kandidat for meg!

Harald Eide-Fredriksen gikk ut fra NHH og flyttet fra Bergen til Oslo i 1993. Tiden ved NHH har satt varige spor. Alle hans nærmeste venner er fra NHH-tiden. Dessuten, nå får han også anledning til rekruttere nye NHH-ere inn i selskapet han styrer. Men han stiller krav.

Harald Eide-Fredriksen har fått et oppfriskende besøk av sønnene Magnus (7 år) og Eirik (5 år) på kontoret.



– En må ha folk med rett innstilling, det betyr nesten mer enn at de har en plettfri cv. Når vi får nyutdannede jobbsøkere er det veldig viktig for meg at de har engasjert seg og vist at de kan gjøre noe annet enn bare det å få gode karakterer.

– Legger du så stor vekt på det?

– Jeg legger *veldig* stor vekt på det. En kandidat kan ha så fine karakterer han bare vil, men har ikke vedkommende engasjert seg i studentaktiviteter, så er han ikke en kandidat for meg. Det viser helheten som menneske, at du har ambisjoner som går ut over skoleresultater og at du kan få til noe sammen med andre.

Mediaedge:cia har vært gjennom store endringer i løpet av de 15 årene som Eide-Fredriksen har jobbet der.

Mediebyråene har utviklet seg til å bli kunnskapsbedrifter, og mange av dem har lagt til en rekke tjenester og fått bred kompetanse, slik Mediaedge:cia.

– Her får du jobbe med store nasjonale og internasjonale aktører i mange forskjellige bransjer og hjelper dem med å jobbe i sine markeder. Vi bygger opp en strategi og samarbeider med PR- og reklamebyråene. Vi utformer kommunikasjonsplaner og PR-aktiviteter.

Stortrives

Byrået er det største i Norge og omsetter annonseplass for 1,2 milliarder kroner. Eide-Fredriksen stortrives på jobb. Selv om mange rundt ham skifter jobb ofte, så blir han værende.

– Jeg tenker at så lenge jeg våkner om morgenen og gleder meg til å gå på jobb, og har så mange spennende oppgaver, så blir jeg værende. Jeg har en superinteressant rolle og kan jobbe med store aktører.

– Og du kan ansette folk fra NHH. Er det slik at du spesielt ønsker deg NHH-ere?

– Dette er farlig å uttale seg om, ler han. Men det vi har sett de årene jeg har vært her, er at siviløkonomer etter hvert går inn i mange roller i bedriftene, de store merkevarene og annonsørene. De ansetter økonomer omtrent på



produktassistentnivå. Det er kompetente folk vi møter, og vi må være minst like kompetente på våre områder. Så vi har hevet grunnkompetansen på dem vi har ansatt. Da er det naturlig å se på kandidater fra NHH og BI, og hjertet banker for NHH, selvfølgelig.

– Ryktet vil ha det til at du gjorde den beste PR-jobben for UKEN noensinne?
– Det var veldig smigrende. Det er ikke noe rykte jeg har satt ut, i hvert fall. Revyen fikk ufortjent hard medfart i en gratisavis, og det ødela mye for oss. Revyen var slett ikke dårlig.

Alltid tilbake til UKEN

Eide-Fredriksens varme følelser blomstrer annethvert år. Da drar han til Bergen for å være med på UKEN. Hver eneste gang. Ofte ringer studenter og ber om råd.

– Det er ingenting som gleder meg mer enn når de ringer fra UKEN og spør om hjelp. Det er utrolig hyggelig å kunne gi litt tilbake. Da legger jeg alt annet til side.

– Du gikk AFF Yngre Ledere like før du overtok direktørstolen. Hvilket utbytte hadde du av det?

– Det var superrelevant. Det dukket en opp mulighet for å ta over sjefstillingen i byrået, og jeg ble spurt av min daværende sjef om jeg kunne tenke meg å følge AFF-programmet på Solstrand

for å skaffe meg påfyll av lederkunnskap. Det hadde jeg utrolig stort utbytte. Jeg har faktisk brukt et par konsulenter fra AFF i ettertid, på et internt lederopplegg som vi har kjørt for alle mellomlederne i bedriften. Konsulentene i AFF er faglig veldig sterke.

– Og hvordan er den gode sjefen?

– Vi har gått fra å være nærmest en produksjonsbedrift til å bli en kompetansebedrift. Vi får inn generasjoner av nyutdannede folk med en helt annet selvtillit, et selvbilde og andre krav til arbeidslivet enn det jeg opplevde at vi hadde for 15 år siden. Da må også jeg være bevisst på hva jeg kan jeg gjøre som leder for å få dem til å yte maksimalt. Å vise folk tillit er ekstremt viktig i en bransje som vår. Du er nødt til å gi folk mulighet til å bevise, de må gjøre noen erfaringer og få god tilbakemelding, og jeg må stole på dem. Men samtidig må en jo være der. Jeg sier ikke «dette fikser dere, ring meg hvis det er noe».

Men når Fantorangen sier godnatt fra tv-en til de minste, er det også snart natta for Eide-Fredriksens småtasser.

– Det er to ivrige karer som noen ganger spør om jeg kan synge kantater fra Svæveru' når de skal legge seg, sier Eide-Fredriksen, og vi hører han smiler i telefonen.



NHH Alumni lanserer nye nettsider

NHH Alumni lanserte nye nettsider i slutten av mai. Faglig påfyll og fotoarkiv er bare noe av det de nye sidene tilbyr.

– Det blir veldig spennende å høre reaksjonene fra alumni, sier alumnikoordinator Kristoffer Erikstad.

– Etter lang tids arbeid er vi nå i havn og gleder oss veldig til å lansere den nye siden, sier Erikstad.

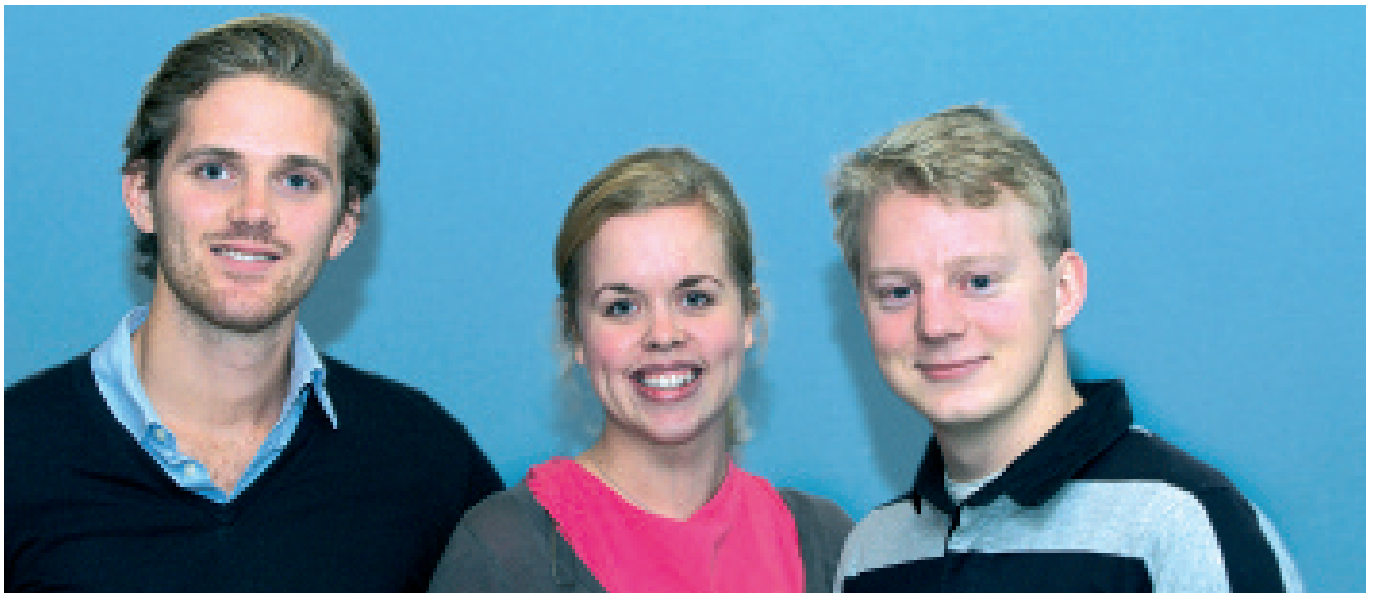
Sammen med medarbeiderne Line B. Lønnum og Solve Rølling, har han brukt mye tid de siste månedene på å planlegge og å bygge opp de nye sidene.

– I den nye satsingen har vi valgt å fokusere på tre kjerneområder: faglig

påfyll, oppdateringer fra NHH og mimring, forklarer Erikstad.

De nye sidene inneholder blant annet nyheter fra NHH, tidligere utgaver av NHH Bulletin og helt nye sider om studentforeningen.

– Vi er spesielt fornøyd med å ha fått mer faglig påfyll på sidene. Nå kan alumni lese om mulighetene for etterutdanning og få tips om artikler anbefalt av fagstaben ved NHH.



Alumnikoordinator Kristoffer Erikstad (t.h.) og medarbeiderne Line B. Lønnum og Solve Rølling har planlagt og bygd opp de nye nettsidene til NHH Alumni.

De nye nettsidene gir også gode muligheter for å tenke tilbake på studietiden ved NHH.

– Vi har blant annet lagt ut alle tidligere utgaver av «Vi begynner på NHH», forklarer Erikstad.

I tillegg arbeides det med å bygge opp et bildearkiv som etter hvert vil bestå av bilder fra hvert tiår helt tilbake til 1930-årene.

– Det har blitt tatt mange spennende bilder på NHH oppgjennom årene. Blant annet har vi lagt ut bilder fra da Wenche Myhre gjestet Klubben på 1960-tallet, sier han.

NHH Alumni-medarbeiderne håper de nye sidene vil føre til mer aktivitet blant alumni.

– Med så mye nytt innhold på siden, håper vi at tidligere studenter vil bruke sidene ofte og ha stor glede av dem, sier Erikstad, og oppfordrer brukere til å komme med tilbakemeldinger om de nye sidene via e-post til alumni@nhh.no.

Tekst: Line B. Lønnum.

Alumnisidene inneholder blant annet et fotoarkiv med bilder fra hele NHH-historien. Her er Wenche Myhre av fotografert under en visitt i klubben.





Gollier på Karl Borch-forelesningen

Christian Gollier, som er professor i økonomi ved University Toulouse 1, er en ledende forsker innen feltet økonomi og usikkerhet. Han er spesielt kjent for sine bidrag innen risikodeling mellom generasjoner, risikodeling med bakgrunnsrisiko, rangering av usikre prospekter og miljøøkonomi. I det seinere har han også vært opptatt av økonomiske aspekter ved klimaspørsmål. Til sin Karl Borch-forelesning for 2010 hadde han valgt temaet «The economics of long term discounting».



Karl Borch-forelesningen 2010: Hvert år arrangerer Institutt for foretaksøkonomi ved NHH en forelesning til minne om professor Karl Borch. Årets forelesning ble holdt 7. mai og var ved den belgiske økonomen Christian Gollier, som er professor ved Université de Toulouse 1 Capitole. Foredraget hans bar tittelen «Pricing the future: The economics of discounting and sustainable development.»

Etablerte Frøystein Gjesdal-forelesningen

I mai fylte professor Frøystein Gjesdal 60 år. Gaven fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap og NHH er etableringen av en årlig forelesning i Gjesdals navn. Frøystein Gjesdals 60 årsdag ble markert mandag med et seminar arrangert av Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Her avslørte instituttleder ved RRR, professor Trond Bjørnenak, at det i realiteten var tale om den første utgaven i det som skal bli en årlig forelesning ved NHH i Gjesdals navn: The Frøystein Gjesdal Lecture on Accounting Research.

– Frøystein Gjesdal er uten tvil den som har hatt størst akademisk betydning for instituttet, og derfor ville vi hedre ham, sier Trond Bjørnenak.

Nordhaug leder nasjonal fagkomité

Styret i Divisjon for vitenskap i Norges Forskningsråd har utnevnt NHH-professor Odd Nordhaug til leder av den nasjonale fagkomiteen for samfunnsvitenskap for perioden 2010-2013. Komiteen består av ti medlemmer fra ulike disipliner, og dekker hele det samfunnsvitenskapelige spekteret, inklusive rettsvitenskap. Midlene til frie prosjekter eller grunnforskning (FRISAM) fordeles gjennom beslutninger som tas i denne komiteen. Odd Nordhaug, som er professor ved Institutt for strategi og ledelse, har vært medlem av komiteen siden 2007.

Bronsesvampen til Inger Stensaker

Bronsesvampen for våren 2010 er tildelt førsteamanuensis Inger Stensaker ved Institutt for strategi og ledelse. Stensaker får prisen for undervisningsinnsatsen på bachelorkurset SOLO40. «Engasjert og ivrig i undervisninga, glimt i auget og godt humør som smittar, stor dedikasjon til faget og med ekstraordinær evne til å formidla pensum».

Ulikhet med forsker fra Verdensbanken

Måndag 10. mai var forskingsleder i Verdensbanken, Branko Milanovic, på NHH for å lede et seminar med temaet global ulikskap. Global ulikhet var tema da forskergruppene innen internasjonal økonomi, makroøkonomi og eksperiment ved Institutt for samfunnsøkonomi møttes til felles work shop 10. mai.

Medieklipp

Skolegener fra foreldre

– Det er en sterk sammenheng mellom foreldres utdanning og barns skoleprestasjoner. Vi ønsket å finne ut om utdanninga i seg selv er den avgjørende faktoren for at noen elever får bedre resultater, eller om årsaken er at vi er forskjellig i natur.

Professor i samfunnsøkonomi Kjell G. Salvanes til Dagbladet

Krisen fort over?

– Krisen tvinger oss til å tenke nytt, den åpner et vindu av muligheter som sjelden er tilgjengelige og politisk gjennomførbare. Nød lærer naken kvinne å spinne.

Professor Ola Honningdal Grytten til E24

PH-dråper for millioner

– At en agent kan putte hele prispåslaget i egen lomme, er flott for ham eller henne. Kjennetegnet ved nettverkssalg er at selskapet sparer penger til markedsføring, husleie og andre kostnader knyttet til et fast utsalgssted.

Doktorgradsstipendiat Ingebjørg Vamråk til Stavanger Aftenblad

For høy løn til militære i Afghanistan?

– Er dei villige til å ta sjansen på å bli skotne i filler for å få 50.000 kroner i månaden? Nepp. Men dersom dei får gjere noko som kjennest meningsfullt, og får utvikle seg sjølve, er mange villige til å ta ein slik risiko.

Professor William Brochs-Haukedal til BT

Eurosammenbrudd

– Skal du ha en felles valuta, må du ha ganske lik økonomi og økonomisk politikk. Konkurransedyktigheten må være omtrent den samme, eller så må utviklingen i konkurranseevne gå mot likhet. Slik er ikke situasjonen mellom Nord- og Sør-Europa i dag.

Professor Ola H. Grytten til DN

Jakter på skjulte rikdommer

– Storparten av dem som plasserer penger i skatteparadiser er ikke ærlige.

Professor Guttorm Schjelderup til Dagens Næringsliv

Landets mest søkte studium

For fjerde år på rad er siviløkonomstudiet ved NHH landets meste søkte studium. Dette til tross for en svak nedgang i søkertallene. 2062 søkere har NHH som førstevalg. Totalt har 4653 personer søkt på NHHs bachelorstudier. I 2009 var tilsvarende tall 2156 og 4568.

Tore Leite ny professor ved NHH

Tore E. Leite ved Institutt for foretaksøkonomi har fått personlig opprykk til professor etter kompetanse ved NHH. Leite har publisert flere artikler i internasjonale tidsskrifter og har presentert sine arbeider på flere internasjonale konferanser. Hans faglige spesialområder er innen foretakets finansiering (corporate finance), herunder kapitalstruktur, gjeldstruktur, gjeldskontrakter og børsintroduksjoner.

Filmen om Kydland og Prescott

I fjor var et kontor ved NHH kulisser under innspillingen av scener til en undervisningsfilm om arbeidet som sikret Finn E. Kydland og Edward C. Prescott Nobelprisen i økonomi. Midt på 1970-tallet satt de to på NHH og forsket på dynamisk makroøkonomi. I 2004 ble dette arbeidet belønnet med Sveriges Riksbanks Pris i Økonomisk Vitenskap til minne om Alfred Nobel, bedre kjent som Nobelprisen i økonomi. Du kan se filmen på samfunnsokonomi.no.

God utteljing for GOLD

Forskningsprosjektet Global Organization and Leadership Development (GOLD) gjev resultat i form av ny internasjonalt orientert forskning. No er tre artiklar skrivne av dei involverte i prosjektet antatt av Academy of Managements konferanse.

Tekst: Hallvard Lyssand

Når Academy of Managements (AOM) årlege gigantkonferanse går av stabelen i Montréal i Canada i august, vert tre av innlegga haldne av NHH- og AFF-folk tilknytt forskningsprosjektet Global Organization and Leadership Development (GOLD).

– Dette er ein prestisjefyllt konferanse,

og den årlege storhendinga på fagfeltet. Konkurransen om å få presentera artiklar er hard. 70 prosent av innsende bidrag vert avviste. At vi har fått med tre artiklar frå eit og same prosjekt er derfor noko av ein prestasjon, seier Paul Gooderham, som er professor ved Institutt for strategi og ledelse og prosjektleiar for GOLD.

Arbeida som skal presenterast under konferansen er, forutan Gooderhams artikkel, forfatta av professor Bjarne Espedal, førsteamanuensis Inger Stensaker, forskningsleiar Rune Rønning frå AFF og Heidimarie Evensen.

Artiklane av Espedal, Gooderham og Evensen og Stensaker og Gooderham

handlar om global leiarutvikling i høvesvis Yara og Veidekke.

Gooderham og Rønning sin artikkel tek for seg integrering av verdikjedar i multinasjonale selskap med utgangspunkt i Rieber og Søn.

GOLD er eit samarbeid mellom Institutt for strategi og ledelse ved NHH og AFF. Finansieringa kjem frå verksemdene Yara, Veidekke og Rieber og Søn, samt AFF og Norges Forskningsråd. Det forskingsmessige hovudfokuset for GOLD er integrering og kunnskapsdeling i multinasjonale konsern. Prosjektet vart sett i gang for tre år sidan, og skal etter planen avsluttast komande haust.

Gener for risiko

Ved at man finner at visse gener fører til en spesiell form for risikotagning, er det ikke langt unna å finne at enkelte gen fører til for eksempel større sjanse for mislighold av huslån.

Trond Døskeland i Dagens Næringsliv

Kvoter og energipriser

Kostnadene ved utslippsreduksjoner i Europa kan bli veldig høye hvis vi skal subsidiere overgangen heller enn å la kvotekostnader og energipriser drive den frem.

Professor Gunnar Eskeland i Dagens Næringsliv

Ungdom og ulikhet

– Oppfatningen av hva som er rettferdig endres fundamentalt i løpet av ungdomstiden.

Postdoktor Ingvald Almås til Aftenposten

Et pint Europa

– Jeg tror eurolandene vil gå inn i et «seigpiningsscenario» de fem kommende årene.

Professor Øystein Thøgersen til E24

Utryddet?

– Norsk ledelse er utrydningstruet. Vi oversvømmes av utenlandsk litteratur og vi forsker ikke på vår egen ledelseskultur.

Professor Rune Lines til Ukeavisen Ledelse

Ned i stilling

– Det norske skattesystemet gjør at det kan være gunstig å gå ned i stilling. I noen tilfeller er det helt åpenbart at det lønner seg.

Professor Kjell Gunnar Salvanes til Bergens Tidende

Dystert

– Prognosene for offentlig gjeld internasjonalt ser forferdelig dystre ut. Hvis det ikke blir gjort noe dramatisk, kan det gå riktig ille.

Pofessor Ola H. Grytten til NRK



Disputas:
**Kommunikasjonseffekter
 i sponning**

Torsdag 27. mai disputerte Siv Skard for doktorgraden ved NHH med avhandlingen «Communication Effects in Sponsorships: An assessment of how different communication strategies can enhance incongruent sponsorships».



Disputas:
**Skattekonkurransen,
 kompetansearbeidsplasser
 og bærekraftige regioner**

Eva Benedicte Danielsen Norman disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 21. mai med avhandlingen «Essays on Agglomerations and Economic Policy.»



Disputas:
**Den viktige
 mellomlederen**

Ole Hope disputerte for doktorgraden ved NHH mandag 3. mai med avhandlingen «Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives.»



Disputas:
**Regionalpolitikk og
 utvikling**

David Philip McArthur disputerte for doktorgraden ved NHH med avhandlingen «Regional labour markets and spatial interaction mechanisms» tirsdag 25. mai.



Disputas:
**Mer effektivt
 kraftmarked**

Lars Magne Nonås disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 14. mai med avhandlingen «Optimization topics within power markets, inventory systems with transshipments and election systems».



Disputas:
**Norske aksjefonds
 prestasjoner**

Lars Qvigstad Sørensen disputerte for doktorgraden torsdag 25. mars med avhandlingen «Essays on Asset Pricing». Han analyserer den aktive avkastningen norske aksjefond har oppnådd mellom 1982 og 2008. Disputas: Norske aksjefonds prestasjoner



Disputas:
**Marine reservater blir
 viktigere**

Sturla F. Kvamsdal disputerte for doktoravhandlingen «Spatial Analysis in Fisheries Economics» i mars. Her konkluderer Kvamsdal med at stenging av områder for fiske bør vurderes oftere. En bør opprette marine reservater i framtiden, både av biologiske og økonomiske grunner.



Nye publikasjoner fra NHH

- Spatial Econometric Functions in R.*
Roger Bivand. Publ. i **Manfred M. Fischer and Arthur Getis (Eds.) Handbook of Applied Spatial Analysis. Software tools, methods and applications**
- The group classification of a scalar stochastic differential equation.*
Roman Kozlov. Publ. i **Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical**
- Determinants to the use of business process modeling.*
Tom Roar Eikebrokk, Jon Iden, Dag H. Olsen. Publ. i **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**
- Elite Female Business Students in China and Norway: Job-Related Values and Preferences.*
Odd Nordhaug, Paul N. Gooderham, Xian Zhang, Yali Liu, Gunn E. Birkelund. Publ. i **Scandinavian Journal of Educational Research**
- The integration-responsiveness framework and subsidiary management: A commentary.*
Sven A. Haugland. Publ. i **Journal of Business Research**
- Working time: implications for sickness absence and the work-family balance.*
Karen Modesta Olsen, Svenn-Åge Dahl. Publ. i **International Journal of Social Welfare**
- Technological change and the role of non-state actors.*
Knut H. Alfsen, Gunnar S. Eskeland, Kristin Linnerud. Publ. i **Global Climate Governance Beyond 2012. Architecture, Agency and Adaptation**
- What can social science tell us about meeting the challenge of climate change? Five insights from five years that might make a difference.*
Gunnar S. Eskeland m. fl. Publ. i **Making Climate Change Work for Us: European Perspectives on Adaptation and Mitigation Strategies**
- Transforming the European energy system.*
Gunnar S. Eskeland m. fl. Publ. i **Making Climate Change Work for Us: European Perspectives on Adaptation and Mitigation Strategies**
- Rescuing the Prey by Harvesting the Predator: Is It Possible?.*
Leif Kr. Sandal, Stein Ivar Steinshamm. Publ. i **Energy, Natural Resource, and Environmental Economics**
- Exploratory Spatial Data Analysis.*
Roger Bivand. Publ. i **Manfred M. Fischer and Arthur Getis (Eds.) Handbook of Applied Spatial Analysis. Software tools, methods and applications.**
- How to use corpus linguistics in sociolinguistics.*
Gisle Andersen. Publ. i **The Routledge Handbook of Corpus Linguistics**
- Understanding the integrative approach to conflict management.*
Jørn Kjell Rognes, Vidar Schei. Publ. i **Journal of Managerial Psychology**
- Wage Formation and Bargaining Power during the Great Depression.*
Gunnar Bårdsen, Jorgen Doornik, Jan Tore Klovland. Publ. i **The Scandinavian Journal of Economics**
- Multilevel framing: An alternative understanding of budget control in public enterprises.*
Lars Fallan, Inger Johanne Pettersen, Jan Ivar Strømsrudhagen. Publ. i **Financial Accountability and Management**
- The «Rent Drain»: a good measure of the gains from better resource management?*
Rögnvaldur Hannesson. Publ. i **Marine Resource Economics**
- Chinese food retailers` positioning strategies and the influence on their buying behaviour.*
Kåre Skallerud, Kjell Grønhaug. Publ. i **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**
- COMMENTARY: Adaptations in a supplier-manufacturer network: a research note.**
Åsa Hagberg-Andersson, Kjell Grønhaug. Publ. i **European Journal of Marketing**
- Performance spillover effects in entrepreneurial networks: Assessing a dyadic theory of social capital.*
Jarle Aarstad, Sven A. Haugland, Arent Greve. Publ. i **Entrepreneurship: Theory & Practice**
- Treating missing values in INAR(1) models: An application to syndromic surveillance data.*
Jonas Andersson, Dimitris Karlis. Publ. i **Journal of Time Series Analysis**
- Customer satisfaction and competencies: an econometric study of an Italian bank.*
Paola Gritti, Nicolai J. Foss. Publ. i **Applied Economics Letters**
- Responsibility for what? Fairness and individual responsibility.*
Erik O. Sørensen, Bertil Tungodden, Alexander W. Cappelen. Publ. i **European Economic Review**
- Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm.*
Inger Stensaker, Ann Langley. Publ. i **British Journal of Management**
- Endogenous money, inflation, and welfare.*
Finn Kydland, Espen R. Henriksen. Publ. i **Review of economic dynamics (Print)**
- Flow sharing and bankruptcy games.*
Endre Bjørndal, Kurt Jörnsten. Publ. i **International Journal of Game Theory**
- Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions.*
Nicolai J. Foss, Michailova Snezhina, Kenneth Husted. Publ. i **Journal of Management Studies**
- Has Job Stability Decreased? Population Data from a Small Open Economy.*
Kjell G. Salvanes, Espen Bratberg, Kjell Vaage. Publ. i **The Scandinavian Journal of Economics**
- Invariance and first integrals of continuous and discrete Hamiltonian equations.*
Vladimir Dorodnitsyn, Roman Kozlov. Publ. i **Journal of Engineering Mathematics**
- Markup cyclicity and input factor adjustments.*
Øivind Anti Nilsen, Jan Erik Askildsen. Publ. i **Empirical Economics**
- Micro-foundations for management research: What, why, and whither?*
Nicolai J. Foss. Publ. i **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**
- Multinationals' Mode of Entry in the Presence of Upstream Spillovers.*
Ragnhild Balsvik. Publ. i **Economica**
- Operational expressions for the marginal cost of indirect taxation when merit arguments matter.*
Fred Schroyen. Publ. i **International Tax and Public Finance**
- Sickness Absence among Immigrants in Norway, 1992-2003.*
Svenn-Åge Dahl, Hans-Tore Hansen, Karen M. Olsen. Publ. i **Acta Sociologica**
- The challenge of a rising skill premium for redistributive taxation.*
Kjetil Bjorvatn, Alexander W. Cappelen. Publ. i **International Tax and Public Finance**
- Pedagogical considerations in developing an online tutorial in information literacy.*
Irene Hunskår, Therese Skagen, Maria-Carme Torras, Solveig Kavli, Susanne Mikki, Sissel Hafstad. Publ. i **Communications in information literacy**
- Enterprise Portal Personalization: Direct and Indirect End-User Effects, and the Moderating Effects of Gender.*
Per Egil Pedersen, publ. 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. Publ. 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 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 Sørsgard. Publ. 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. Publ. i **Entrepreneurship: Theory & Practice**
- Ledelse av norske multinasjonale selskaper : Fungerer norsk ledelse utenfor Norge?*
Bjarne Espedal, Paul N. Gooderham, Rune Rønning og Inger Stensaker. Publ. 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. Publ. 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. Publ. 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. Publ. i **Contemporary Accounting Research**
- Retorikk i teori og praksis.*
Odd Nordhaug og Hans-Ivar Kristiansen. Publ. i **Retorikk, etikk og næringsliv. Forlag1**
- Telenor i Bangladesh - retorikk og realiteter.*
Odd Nordhaug. Publ. i **Retorikk, etikk og næringsliv. Forlag1**
- Fortellingens fortrylling: Å lese «Peer Gynt» - nyttig?*
Knut J. Ims og Lars Jacob Tynes Pedersen. Publ. i **Magma.**
- Author identity in economics and linguistics abstracts.*
Trine Dah. Publ. i **Cross-Linguistic and Cross-Disciplinary Perspectives on Academic Discourse**



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:

Managing the Expatriation Cycle: Ideals and Realities. A Case Study of the Norwegian MNCs Jotun and Statoil
Samia Lababde Cury og Thor Robert Groven Olsen

Determinants of Long-Term Bank Relationships. An Empirical Study of the Norwegian Bank Market
Robert Christensen og Sindre Johansen

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

An Empirical Study of Variety and Bundling Effects on Choice and Satisfaction: New Telecommunication and Media Services
Per E. Pedersen og Herbjørn Nysveen

Regional samhandling mellom kunnskapsinstitusjoner og næringsliv. Erfaringer fra implementeringen av VRI Hordaland
Ingvald Jørnli

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

The Merger of Statoil and Hydro Oil & Energy. Managing the integration process
Anieli 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 foretakets rolle i norske regioner
Eirik Vatne

Language Management – in Multinational Companies
Sigrid Louise Gundersen

Integrated Multi-Period Planning of Refinery Operations, Sales and Supply
Jens Bengtsson og Sigrild-Lise Nonås

Refinery Planning and Scheduling – An Overview
Jens Bengtsson og Sigrild-Lise Nonås

Samfunnsøkonomiske konsekvenser ved harmonisering av tariffene i regional- og sentralnettet
Jørgen Bjørndalen og Frøde 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 verdiskaping, sett fra controllernes perspektiv
Nina Moløkken 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 flemnasjonale 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 Mjø

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

Justeringsparameteren i inntektsrammereguleringen – Vurdering av behov for endringer
Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Thore Johnsen

Weight Restrictions on Geography Variables in the DEA Benchmarking Model for Norwegian Electricity Distribution Companies
Endre Bjørndal, Mette Bjørndal og Ana Camanho

Sluttevalueringer av omstillingsprogrammet i Evje og Hornes
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

Arbeidsnotater:

Discipline Networks in Statoil: Outcomes, Success Factors and Challenges for Network Leaders
Torstein Nesheim og Karen M. Olsen

Hjelpemidler og egenbetaling
Christian Andersen

Prinsipiell vurdering av nytte-kostnadsvirkninger i form av «mernytte» som ikke fanges opp i dagens metoder og praksis for nytte-kostnadsanalyser i samferdselssektoren
Kåre P. Hagen (red.)

Media Bias, News Customization and Competition
Armando J. Garcia Pires

Media Bias and News Customization
Armando J. Garcia Pires

Service Innovation Challenges at the Policy, Industry, and Firm Level: A Qualitative Enquiry into the Service Innovation System
Per E. Pedersen og Herbjørn Nysveen

Kunderelasjoners betydning for en bedrifts produktutvikling. Hvilke egenskaper ved en kunderelasjon har betydning for involvering av kunder i en bedrifts produktutvikling?
Tone Egeland og Marte Tvinneheim

A Simple Improvement of the IV Estimator for the Classical Errors-in-Variables Problem
Jonas Andersson og Jarle Møen

Mergers and Partial Ownership
Øystein Fosås, Hans Jarle Kind og Greg Shaffer

Markedsfinansiering og privatisering av allmennkringkasting
Johann Roppen

Business Region Bergen – bakgrunnsnotat for indikatorer
Christian Andersen, Rune Mjørland og Grete Rusten

Det norske TV-markedet – Hvorfor tilbyr distributørene kanalpakker, og vil sluttbrukerpris påvirkes av distributørens kostnadsendringer ved overgang til enkeltkanalvalg?
Peder Dalbæk Brukna og Anne Marthe Harstad

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 Mjø 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 Koethenbuenger 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 Manual Moran

Making the Transition from a Multi-Domestic to a Global 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

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

**Administrerende direktør**

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

Administrasjonssjef

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

Arbeid og utdanning

Forskningsleder Kjell Gunnar Salvanes
kjell.salvanes@nhh.no

Mat og ressursøkonomi

Forskningsleder Stein Ivar Steinshamn
stein.steinshamn@snf.no

Ledelse og økonomistyring

Forskningsleder Paul Gooderham
paul.gooderham@nhh.no

Krise, omstilling og vekst

Forskningsleder Guttorm Schjelderup
guttorm.schjelderup@nhh.no

Tele og media

Forskningsleder Hans Jarle Kind
hans.kind@nhh.no

Etikk og styring

Forskningsleder Alexander Cappelen
alexander.cappelen@nhh.no

Klima og energi

Forskningsleder Per Heum (midl.)

Merkevarebygging

Forskningsleder Helge Thorbjørnsen
helge.thorbjornsen@nhh.no

Finansiell økonomi og økonomisk styring

Forskningsleder Frode Sættem
frode.sattem@nhh.no

Energiforum EF

www.snf.no/EnergiforumEF
Professor Einar Hope

Kontoradresse:

Samfunns- og næringslivsforskning AS
Breiviksveien 40, 5045 Bergen

Sentralbord:

55 95 95 00

Internett:

www.snf.no

Administrerende direktør

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

Direktør for Internasjonale Relasjoner.

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

Programsjef Solstrandprogrammet

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

Programsjef AFF Yngre Ledere

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. juni
Grafisk design/sats: Reine Linjer

Ridder Tøffe-Tom

Tom A. Schanke var en aktiv herremann som NHH-student på 60-tallet. Der det skjedde noe var som regel «Tøffe-Tom» i begivenhetenes sentrum: som konferansier, vert eller moromann. På årsfesten i november 1966 ble han den 13. i historien som fikk studentforeningens æresutmerkelse.

– Jeg fikk vel ordenen fordi jeg hadde gjort mye. Jeg var formann i NHHS, var med i revyen i student-UKEN og sånt noe, erindrer Schanke i dag.

Schanke stilte som kandidat til formannsvervet i foreningen høsten 1965 etter å ha sett seg lei på blærete studentpamper som ikke gjorde noe.

– Jeg hadde et valgprogram: «Her må noe gjøres, og jeg skal gjøre det!».

Innføring av kårband var et av femten punkter på programmet mitt. Jeg bestilte så inni hampen mange meter bånd, som jeg fikk laget nede på Merino-spinneriet. Jeg husker jeg ble surra inn i kårband og trilla rundt i en trillevogn oppe på «Hylla» i Aulaen. Det var en «gag» under valgkampen. Jeg gjorde det fordi alle de andre høyskolene hadde bånd, men ikke vi, forteller han.

Den dag i dag bærer styrene i NHHS de røde og sortstripete båndene til galla. Hvorfor det ble akkurat den fargekombinasjonen er høyst usikkert.

– Brann spilte i rødt, men har jo ikke sorte bukser, så det kan vel ikke ha vært det. Jeg veit rett og slett ikke.

I forbindelse med UKEN i '64 og '66 var

Schanke nattklubbvert etter revyforestillingene, noe som ble såpass populært at han fortsatte med arrangementene i egen regi også etter at UKEN var over.

– «Tøffe-Toms kro, fra ni til to». Jeg fikk ha åpent til to, selv om alle andre måtte stenge tolv. Men det fikk ikke hete Tøffe-Toms Nightclub, for Krf ville ikke ha nattklubber i Bergen. Men «kro» fra ni til to var greit!

Ordenen ble for øvrig innstiftet under det såkalte «kriseballet» på NHH i november 1940, da Per Palmer ble den første ridderen i historien.

Tekst: Knut André Karlstad



Tom A. Schanke (på kne, til venstre) blir av ordenskollegiet slått til Ridder av De Niidkiære Kremmeres Orden 26. november 1966. Sten Fr. Lundbo (t.h.) fikk samtidig ordenen for sitt arbeid med AIESEC.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:

Norges Handelshøyskole:

www.nhh.no

Administrativt Forskningsfond:

www.aff.no

Samfunns- og næringslivsforskning

www.snf.no