



## MOTIVASJONSFAKTOREN



#### 4 Motivasjonsfaktoren

– Som leder skal du skape verdier. Det skjer gjennom din påvirkning av motivasjonen. En leder må bruke langt mer ressurser på å finne ut hva som virkelig motiverer og demotiverer kunnskapsarbeidere, sier professor Rune Lines.



Foto: Helge Skodvin

#### 11 Psykologiske kontrakter

Therese E. Sverdrup har nylig disputert for doktorgraden ved NHH. Team med sterke, uttalte kontrakter gjør det best.

#### 18 FOCUS

– Vi bryter ned grensene mellom akademikere og praktikere og mellom ulike fagområder, sier professor Inger G. Stensaker.

Senior manager i Deloitte Anne Cathrin Haueng og Inger Stensaker, professor ved NHH.



Foto: Siv Dolmen

#### 14 Shipping i krise



Foto: Eivind Senneset

– Norsk skipsfartsindustri risikerer å bli akterutseilt på den operasjonelle og finansielle siden, sier professor Roar Ådland.



Ill: Willy Skramstad

#### 26 Det enkleste er testosteron

Sliter du med kraften og tempoet? Er du forfulgt av yngre kolleger som puster deg i nakken og er ute etter jobben din? Arne Selvik i AFF gir leserne en forsmak på sin bok *Ledelse på hjernen*.



Ill: Willy Skramstad

#### 34 Multinasjonalt lederskap

Knut Nesse har rykket opp i den internasjonale ledereliten som CEO i Nutreco. I løpet av de neste årene skal selskapet, som har 10 000 ansatte, nær doble virksomheten. – Det er en god nok ambisjon de neste fem årene, sier Nesse.



Foto: Helge Skodvin

#### 44 Kandidatprofil Harm-Christian Tolden



Foto: Eivind Senneset

#### NHH Bulletin

Redaksjonen tar i mot tips om saker og debattinnlegg. Send epost til [bulletin@nhh.no](mailto:bulletin@nhh.no).



### Team og kunnskapsledelse

Tidligere i år ble Lundin Petroleums letedirer Hans-Christen Rønnevik kåret til *Oilman of the year*. «Rønnevik fremstår som en rollemodell til etterlevelse i form av hans engasjement for jobben sin og hvordan han blir oppfattet av sine kolleger», het det fra Society of Petroleum Engineers Stavanger, som deler ut prisen.

I høst var Rønnevik foredragsholder på AFF Fagsymposium i anledning konsultantselskapets 60-årsjubileum. Her fortalte den kjente letesjefen om hvordan hans team samarbeider for å utvikle nye metoder på eldre data fra såkalte modne områder i Nordsjøen. Det disse som oppdaget årets største oljefunn, gigantfunnet Johan Sverdrup i Nordsjøen.

En fersk doktoravhandling ved NHH ser nettopp på hva som gjør at enkelte team lykkes bedre enn andre. Therese E. Sverdrup finner i sine studier av team og intervju med teammedlemmer, at grupper som har «tichte» psykologiske kontrakter fungerer bedre og lykkes i større grad enn team som ikke har en avklart felles forståelse av forventninger og forpliktelser. Letesjef Rønnevik sa på AFF-symposiet at teamet hans prøver å bygge en felles mentalitet, og at medlemmene må gis frihet. De leter ikke etter feil hos hverandre i teamet.

Uten å vite noe om Rønneviks ulike team og deres psykologiske kontrakter, er det til ettertanke. Det samme er forskningen på ledelse av kunnskapsarbeidere, et sterkt fagfelt ved Institutt for strategi og ledelse. Kunnskapsledelse og motivasjon er hovedtema i årets siste utgave av NHH Bulletin. Vi har også vært på reise til Nederland og snakket med en av Norges få CEO-er i et utenlandsk selskap, Knut Nesse (MBA-er fra NHH), også han svært opptatt av teamarbeid og selskapskultur.

Som en liten lederutviklingsjulegave fra AFF, gir Arne Selvik leserne en eksklusiv forsmak på sin bok *Ledelse på hjernen*, som kommer ut til neste år. «Det enkleste er testosteron» – om alfahanner i finansverdenen.

God lesning og riktig god jul!

Sigrud Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin





# MOTIVASJONSFAKTOREN

Forventningar til kollegar? Høgare løn? Autonomi i jobben?

Tekst: Sigrid Folkestad Illustrasjon: Willy Skramstad

*Å leie kunnskapsarbeidarar handlar om korleis leiarar, frivillig eller ufrivillig, skaper eller øydelegg verdi gjennom å påverke motivasjonen til kunnskapsarbeidarane.*

*– Eg rår leiarar til å bruke mykje meir ressursar på å forstå dei reelle motivatorane til dei tilsette, for så i neste omgang å vurdere kva dei kan ta bort av **demotiverande** faktorar, seier professor Rune Lines.*





# – Mykje verdiøydelegging gjennom leiing

*Verdiskapinga til kunnskapsarbeidarane er sterkt knytt til motivasjon. Professor Rune Lines gir dette rådet: – Som leiar må du finne ut kva som verkeleg motiverer og demotiverer. Du skal skape verdiar. Då må du påverke motivasjonen.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Populære førestellingar om kunnskapsarbeidaren verkar langt på veg som fantasiar som passar på nokre utvalde eksemplar, men som ikkje representerer gruppa på nokon god måte. Sjølv ikkje førestellinga om at kunnskapsarbeidarar er særleg sensitive overfor autonomiendringar, er godt dokumentert gjennom komparativ forskning.

Det seier professor Rune Lines ved Institutt for strategi og leiing. Han jobbar med eit forskingsprosjekt innanfor FOCUS-programmet ved Noregs Handelshøgskole som skal kartlegge kva som påverkar motivasjonen hos kunnskapsarbeidarar.

## Kva former for leiing?

– Her skal vi òg undersøkje kva former for leiing som er effektive overfor medlemmene av denne gruppa.

Det blir gjort ved ein serie med djupneintervju med kunnskapsarbeidarar og ein survey.

Ein av leiarane professor Rune Lines har intervjuet i studiane av kunnskapsarbeidarar og korleis motivasjon verkar inn på produktivitet og verdiskaping, sa følgjande: «Eg blei kasta ut i det som fagperson, så eg

brukte erfaringa mi som speidarleiar.»

– Eg rår leiarar til å bruke mykje meir ressursar på å forstå dei reelle motivatorane til dei tilsette, for så i neste omgang å vurdere kva dei kan ta bort av demotiverande faktorar, seier forskaren, og kjem med nokre grelle døme på misforståtte forsøk på å motivere medarbeidarar. – Du tek ikkje ein kristen frå Vestlandet med på pubrunde, men likevel skjer det. Folk bruker introspeksjon og projisering. Dei bruker seg sjølve som modellar for kva medarbeidaren liker, og då kan ein gjerne ende opp med å be ein



Professor Rune Lines ved Institutt for strategi og leiing.



Nøkkelen til å forstå motivasjon hos kunnskapsarbeidarar er å studere kva høgare utdanning har å seie, meiner Rune Lines. Kva skil til dømes produksjonsarbeidarar frå legar? Spørsmålet er om den høgare utdanninga pregar kunnskapsarbeidarar på ein slik måte at dei blir motiverte av andre ting, og om dei føreset ein annan type leiarstil. Det, meiner Lines, er eit sentralt spørsmål i forskinga. Illustrasjonsfoto: Shutterstock

bluesfantast om å gå Birken.

## Hypermotivert?

Motivasjon i denne samanhengen, meiner Lines, dreier seg om i kor stor grad ein kunnskapsarbeidar vel å engasjere seg i ein aktivitet, og kor hardt, målretta og uthaldande vedkommande engasjerer seg i aktiviteten.

– Men kunnskapsarbeidaren er ikkje ein konstant hypermotivert person som berre vil vere i fred. Nyare forskning peiker i ei anna retning, noko som får konsekvensar for leiarrolla. Du som leiar skal skape verdiar. Ein leiar må finne ut kva som motiverer og demotiverer kunnskapsarbeidaren.

Kunnskapsarbeidarar skaper verdi gjennom kompetent utføring av oppgåver og gjennom innovasjon, seier organisasjonsforskarer. Kompetent utføring vil seie at arbeidsprosessane trekkjer på kunnskap ein har tileigna seg gjennom høgare utdanning.

– Å leie kunnskapsarbeidarar handlar om korleis leiarar, frivillig eller ufrivillig, skaper eller øydelegg verdi gjennom å påverke *motivasjonen* til kunnskapsarbeidarane.

Det skjer ifølgje Lines mykje

verdiøydelegging gjennom leiing.

Kunnskapsarbeidarar blir motiverte av meritokrati og rettferd i tildelinga av påskjønningar, og dei reagerer sterkt negativt med mellom anna redusert engasjement for organisasjonen og høgare grad av intensjonar om å slutte når dei oppdagar brot mot desse verdiane.

## Innovasjon og eigenutvikling

Hovudsakleg har forskingslitteraturen innanfor fagfelte strategi, organisasjon og leiing konsentrert seg om evnedelen av prestasjonslikninga, meiner Lines.

– Forskarar har vore veldig opptekne av korleis leiarar og andre avgjerdstakarar kan strukturere organisasjonane slik at informasjons- og kunnskapsflyten blir best mogleg, og korleis dei kan rekruttere kandidatar med spesielle evner. Langt mindre er skrive om kva faktorar som motiverer kunnskapsarbeidarar, og kva som får nokre av dei til å leggje ekstremt mykje tid og energi i arbeidet og tidvis oppnå ekstraordinære resultat.

## Normalfordelt

Mykje av det som blir skrive på fagfeltet, tek utgangspunkt i at kunnskapsarbeidarar av natur har

enormt stor arbeidsglede, og at interessa for jobben driv dei til å ha eit svært høgt aktivitetsnivå. Lines bruker uttrykket *kronisk hypermotiverte*.

– Eg meiner at dette er feil som ei generell beskriving av gruppa. Det er god grunn til å tru at motivasjonen varierer like sterkt i denne gruppa som i andre yrkesgrupper. Nokre er hypermotiverte berre enkelte gonger, andre er det i periodar av karrieren, mens atter andre er det kronisk. Eg trur det er rettare å sjå på dette som nærmast normalfordelt.

Variasjonen i motivasjonen er like høg i denne gruppa som hos andre arbeidande, som på eit verft eller i ein verkstad eller kva du ønskjer å samanlikne det med, seier Lines.

– Men det er ein annan ting her, og det er at motivasjon har langt meir å seie for produktiviteten innanfor kunnskapsarbeid enn for arbeid i produksjonsbedrifter eller tenesteytande næringar, fordi verdiskapinga skjer gjennom innovasjon, eigenutvikling, kunnskapsdeling og det å hjelpe andre.

## Liknar andre menneske

Dette arbeidet lèt seg ikkje lett fange



gjennom rutinar. Ifølgje Lines er det vanskeleg å måle, kontrollere og premiere. Det er åtferd som er motivasjonskrevjande, og kunnskapsarbeidarar kan trekkje tilbake denne åtferd utan at det utløyser sanksjonar frå institusjonen.

– Data peiker i retning av at kunnskapsarbeidarar responderer nokså positivt på aktiv leiging. Det vi ser, er at førestellinga om at folk må få «vere i fred», ikkje er presis. Folk ønskjer seg leiging, dei blir motiverte av å ha godt ord på seg og autonomi i jobben – som om dei var menneske, seier Lines.

– Kva meiner du med uttrykket «som om dei var menneske»?

– Kunnskapsarbeidarar liknar til forveksling andre menneske: Dei blir motiverte av pengar, renommé og fridom – svært likt dei faktorane ein har påvist for andre arbeidstakarar. Det er ting som tyder på at vi ikkje er så forskjellig skrutte saman som mange har teke til orde for.

Mange har halde seg unna tradisjonelle leiingsoppgåver fordi dei såg på det som «tukling», som noko som førte til fare for å øydeleggje verdiar, og som berre unntaksvis skapte verdiar.

– Det er slett ikkje sikkert at det er tilfellet.

#### Positiv til leiging

Det rådande biletet er at kunnskapsarbeidarar responderer negativt på leiging fordi dei er så opptekne av autonomi. Dei vil ha full fridom, og kvar einaste intervensjon av ein leiar blir typisk oppfatta som fridomsreduksjon.

– Det er ein tenkjemåte som er svært utbreidd både hos teoretikarar og praktikarar. Det vil seie at du fjernar leiarrolla, og du fjernar førestellinga om at du skaper verdi gjennom

leiging. Det er fråvær av leiging. Du tilset ein person og gir han full fridom.

Ein er i ferd med å byggje nokre resultat som angrip denne førestellinga, meiner Lines. Empirien så langt tyder på at det er feil. Kunnskapsarbeidarar responderer sterkt positivt og sterkt negativt på leiging.

#### Negativt

– Står dei overfor det dei definerer som gode leiarar, er det overraskande kor positivt dei reagerer. Dersom dei blir utsette for dårleg leiging, er det like forbausande å sjå kor negativt dei responderer.

Lines meiner at det kan forklarast gjennom høgare utdanning, der dei får klare førestellingar om kva som er rett arbeid og organisering, og – for siviløkonomar spesielt – kva som er rett leiging og prosessutforming.

– Når du ser leiarar som avvik frå dette, går det rett på profesjonsverdiane deira. Det kan utløse sterke reaksjonar. I tillegg er leiarar som regel både sjølvbevisste og kritiske. Åtferd til leiarar blir både gjennomgått og diskutert. Dei kan velje å seie at «dette er dårleg leiging», fordi dei har sine egne profesjonelle standardar.

Alexander Madsen Sandvik, førsteamanuensis ved Institutt for

strategi og leiging, definerer kunnskapsarbeid som eit sett av karakteristikum ved jobben. Det er ikkje utdanningslengda i seg sjølv som avgjer om du er ein kunnskapsarbeidar, meiner Sandvik.

#### Transformasjonsleiging

– Personar som utfører kunnskapsarbeid, skårar høgare på desse eigenskapane enn dei som jobbar innanfor til dømes jordbruk, fiske eller bygg og anlegg:

- 1) Autonomi
- 2) Jobbkompleksitet
- 3) Informasjonsprosessering
- 4) Problemløysing
- 5) Mangfald av ferdigheiter

I kva grad arbeidet består av sjølvstendige, krevjande eller nye oppgåver, er med på å avgrense kunnskapsarbeid mot ikkje-kunnskapsarbeid.

– Måten leiarane utøver rolla si på, har mykje å seie for korleis kunnskapsarbeidarane presterer, og dermed òg korleis bedriftene og økonomien utviklar seg.

I doktoravhandlinga si studerte Sandvik kva effekt transformasjonsleiging har på kunnskapsarbeidarar.

– Transformasjonsleiging vil seie at ein

formidlar visjonar og framtidsmål til dei tilsette. Det å inspirere medarbeidarane står heilt sentralt i transformasjonsleinga. Ved ulike metodar vil den inspirerende leiarstilen påverke motivasjonen hos kunnskapsarbeidaren.

Transformasjonsleiarane, utdjuvar Sandvik, får medarbeidarane til å yte utover eigeninteresse ved å gjere dei meir merksame på og få dei til å ønskje å jobbe mot felles mål og visjonar for verksemda.

#### Prestasjonane aukar

– Vi ser at transformasjonsleinga er ein effektiv stil for å leie kunnskapsarbeidarar. Vi har gjort studiar som viser at jo meir transformerande leiarane er, dess meir villig er kunnskapsarbeidaren til å leie sjølv. Då aukar også prestasjonen.

Transformasjonsleiging er kjenneteikna av fire faktorar: idealisert innflyting, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert merksemd.

Men, seier forskaren, det er ikkje éin enkel leiarstil. Folk blir inspirerte av ulike ting, og mange kunnskapsarbeidarar har andre interesser enn det organisasjonsleinga har.

– Det er lett å lage visjonen, seier

Sandvik, det er litt meir utfordrande å kommunisere han, og det er veldig vanskeleg å setje han ut i livet.

#### Aktiv form

– Transformerande leiging er ei aktiv form for leiging. Du gir autonomi til medarbeidaren. Mange feiltolkar dette med autonomi og trur at ein som leiar kan lene seg godt tilbake og la medarbeidarane leie seg sjølv.

Så enkelt er det ikkje, meiner Sandvik. Ein kunnskapsarbeidar har gjerne sterke interesser og profesjonsverdiar, og det er ikkje sikkert at dei stemmer



Alexander Madsen Sandvik, førsteamanuensis ved Institutt for strategi og leiging. Foto: Siv Dolmen

## Umotivert på møter

De fleste møter mangler kontekst og hensikt, mener Patrick Lencioni. De er en forvirrende miks av administrativt småprat, taktikk, strategi og tilbakeblikk. Tekst: Sigrid Folkestad

Slike møter gir ufokuserte og tilbakevendende diskusjoner uten klarhet eller avslutning.

«Den største myten som eksisterer om møter, er at de er grunnleggende dårlige». Det skriver Patrick Lencioni i boka *Death by Meeting* (2004). Vi har lært at møter helt unngåelig er fæle og uproduktive. Men møter er bra – når bare de ryddes opp i.

#### To grunnleggende problemer

Kan møter fikses? Ja, mener Lencioni,

mannen bak *The Five Dysfunctions of a Team*, som har solgt mer enn én million eksemplarer. En kan forandre det som i dag er kjedelige og unødvendige møter, til noe produktivt, fokusert og energigivende.

Første steg, mener Lencioni, er å forstå hvorfor møter er så dårlige.

Det er to grunnleggende problemer. Det ene er mangel på drama. Noe som betyr at møter er kjedelige. Dessuten mangler de fleste møter kontekst og hensikt. De

er en forvirrende miks av administrativt småprat, taktikk, strategi og tilbakeblikk. Dette gir ufokuserte og tilbakevendende diskusjoner uten klarhet eller avslutning.

Medlemmer i team har ikke alltid riktig forståelse av hvorfor møtet blir avholdt, og hva som er forventet av dem. Alle mulige konversasjoner dukker opp på møter. Det skaper forvirring og frustrasjon hos medlemmene, som blir kastet fram og tilbake mellom taktiske og strategiske diskusjoner, uten at det



utvikler seg fra møte til møte. Det finner derfor aldri sted noen reell løsning.

#### «All min tid ...»

Organisasjonen må kanskje ha flere møter. Ikke nødvendigvis mer tid brukt på møter, men flere ulike typer møter.

Lencioni skiller mellom daglige sjekkmøter, ukentlige taktiske møter, strategimøter en gang i måneden og

kvartalsmøter utenfor arbeidsplassen, der temaer er tilbakeblikk og kritisk analyse. Ifølge Harvard Business Review koster såkalte off-sites flekk, hundrevis av millioner dollar årlig, bare i lønninger. Og svært ofte tror både planleggere og deltakere at en off-site, i tillegg til golf eller spabehandling, bare er nok et møte. Det er det ikke. Det skiller seg kritisk fra alle andre møter som ledere deltar på.

Hvis du skal få denne firedelte møtestrukturen til å fungere, må en komme over den mest vanlige kommentaren fra ledere: «Hvordan skal jeg få gjort noe hvis jeg bruker all min tid på møter?». Det er to svar på dette:

\* Hvis en legger sammen all den tiden disse forskjellige møtene tar, bruker en

leder cirka 20 prosent av arbeidstiden sin på møter. I realiteten tilbringer ledere mer tid på møter uansett, i hvert fall om en inkluderer tiden som brukes for å organisere møtene og få klarhet i saker som uansett skulle vært fikset på forrige møte.

\*Ledere bør stille seg selv et grunnleggende spørsmål: «Hva er mer viktig enn møter?» Hvis de sier salg, kontakt med medier eller utvikling av ny design, så burde de kanskje revurdere sin rolle som leder og gå tilbake til en vanlig stilling. En leder som hater møter, likner på en kirurg som hater å operere mennesker. Møter er det ledere gjør, og løsningen på dårlige møter er ikke å eliminere dem, sier Patrick Lencioni.





overeins med interessene til organisasjonen. Løysingane til kunnskapsarbeidaren er gjerne ikkje i tråd med ønska og løysingane til organisasjonen.

Det er viktig å forstå at autonomi handlar om å setje seg mål og ha ei retning på arbeidet, men at ein likevel må gi folk fridom undervegs.

– Ein må vere klar over at det å leie kunnskapsarbeidarar krev meir leiing, ikkje mindre. Det er ikkje berre å byggje inn kontroll og rutinar. Det handlar om å inspirere og gi folk indre motivasjon. Du må kanskje forfølge idear du ikkje er einig i. Det å vere inspirerende kan vere krevjande. Folk blir inspirerte av ulike ting. Det å by på seg sjølv som rollemodell er òg vanskeleg for mange. Mange bruker svært mykje tid på leiing, fordi mykje må løysast gjennom dialog.

– Er leiarar gode på transformasjonsleiing?  
– Ja, det vil eg absolutt seie, og det har eg sett i intervju med leiarar. Alle har eit element av transformasjonsleiing i seg, men stilen kan utviklast i større eller mindre grad. Ein kan bli meir bevisst på stilane i transformasjonsleiing og bruke dei aktivt.

#### Ikkje sanksjonar

Empiriske undersøkingar viser at ein transformerande leiarstil gir effektar.

– Du utviklar medarbeidaren. Det handlar om å bry seg om medarbeidaren og ta seg tid til å byggje opp relasjonane, men også gi intellektuell stimulering for å leggje til rette for byggje ny kunnskap. Kunnskap

er vanskeleg å skape, men lett å kopiere, seier Sandvik.

Det ligg ikkje for alle leiarar å vere karismatiske eller by på seg sjølv.

– Men det vi veit om å leie kunnskapsarbeidarar, er at du har mykje igjen for å inspirere og motivere framfor å bruke sanksjonar, avsluttar Sandvik.

Dette er Rune Lines einig i.

#### Motivasjon vs. demokrati

Det er ikkje gitt at demokrati og tung medverknad er det rette for å fremje motivasjonen, meiner Lines.

Dersom kunnskapsarbeidarane har ein leiar dei har tillit til, set dei pris på at leiaren gir tydeleg beskjed om kva han eller ho prioriterer, og informerer dei om – men ikkje nødvendigvis involverer dei i – avgjerdsprosessar. Mange hatar endelausa medverknadsprosessar fordi det stiel tid frå det dei eigentleg ønskjer å jobbe med.

Ønsket om fridom og autonomi ligg i sjølve jobbutføringa. Ein vil ha fred og fridom til å utføre jobben sin på ein måte som utviklar kompetansen, som ofte er høgare enn kompetansen til leiaren. Derfor, seier Lines, kan du ikkje i same grad som i andre bedrifter leie ved å gripe inn i korleis ting blir gjorde.

#### Høgare utdanning

– Det vi ser i studiane våre, er at motivasjon truleg er ein viktig produktivitetsdrivar både på individ-, avdelings- og organisasjonsnivå. Det andre er *kva* som motiverer

kunnskapsarbeidarar, i motsetnad til andre.

Nøkkelen til å forstå motivasjon hos kunnskapsarbeidarar er å studere kva høgare utdanning har å seie.

– Spørsmålet er om den høgare utdanninga pregar kunnskapsarbeidarar på ein slik måte at dei blir motiverte av andre ting, og om dei føreset ein annan type leiarstil. Det er eit sentralt spørsmål i forskinga.

#### Særtrekka i gruppa

Når det gjeld sektor og organisasjonstypar, har dei aller fleste organisasjonar lommer av kunnskapsarbeidarar, og det blir stadig fleire.

– Kva vil det gjere med leiing og motivasjon; blir motivasjonen svakare, trur du?

– Prosentdelen folk med høgare utdanning aukar. Det er noko av årsaka til at vi jobbar med dette fagfeltet, fordi det pregar arbeidslivet så sterkt. Noko av problematikken er knytt til det ein har av leiingsteori, og at den i liten grad har prøvd å trekkje konsekvensar av særtrekka i denne gruppa.

Fagfeltet er utrusta med leiingsteori og normer for leiing som i liten grad fangar opp denne endringa i arbeidskrafta.

– Vi står med konsept som ikkje nødvendigvis er tilpassa endringane. Er det noko vi veit frå leiingsfeltet, så er det at effekten av ein gitt leiarstil er sterkt avhengig av kven du leier.

# Psykologiske kontrakter

*Forskning på psykologiske kontrakter har tradisjonelt konsentrert seg om relasjonen mellom leder og ansatt. Therese E. Sverdrup valgte en ny innfallsvinkel i sitt doktorgradsarbeid. Hun har forsket på psykologiske kontrakter i team.*

Tekst: Sigrud Folkestad Foto: Helge Skodvin Ill: Willy Skramstad

– Jeg brukte psykologiske kontrakter for å studere den horisontale dimensjonen. Hva skjer medarbeidere imellom? De uuttalte forventningene og forpliktelsene i et team kan være like sterke. Og de kan brytes, sier Therese E. Sverdrup.

Hun er forsker ved Institutt for strategi og ledelse og deltaker i forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions) ved Norges Handelshøyskole.

Sverdrup disputerte for doktorgraden i slutten av november med avhandlingen «The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups».

#### Brudd på uskrevne avtaler

Psykologiske kontrakter har vært gjenstand for forskning internasjonalt i

flere tiår, og studiene har i hovedsak tatt utgangspunkt i den vertikale relasjonen mellom leder og ansatt.

Forskere har brukt psykologiske kontrakter for å forstå hvordan ansatte opplever uskrevne forventninger og forpliktelser fra lederne, spesielt når forventningene blir brutt.

– Se for deg Lise på 25 år. Hun er nyutdannet og kommer på intervju.



## Blir du glad av et smilefjes?

*I år er det 30 år siden det digitale, skrevne smilefjeset ble oppfunnet av nåværende professor Scott E. Fahlman.* Tekst: Sigrud Folkestad

Som digitalt uttrykkssymbol kan emotikonet (emosjon og ikon) spores tilbake til et forslag fra Scott E. Fahlman ved Carnegie Mellon University. 19. september 1982 ble følgende melding lagt ut på Carnegie-universitetets elektroniske bulletin:

**19-Sep-82 11:44 Scott E Fahlman :-)**  
**From: Scott E Fahlman**

I propose that the following character sequence for joke markers: :-)  
Read it sideways. Actually, it is probably more economical to mark things that are NOT jokes, given current trends. For this, use :-(-



Hele tråden med meldinger er IT-historie med et «smil om munnen». Fahlman og de andre IT-ingeniørene ved universitetet diskuterer hvordan de kunne friske opp kommunikasjonen på bulletinen og sørge for at en spøk ble bedre forstått. Kommunikasjonen mellom dem hadde til tider vært litt sur. Noen dager før Fahlman lanserte ☺, kom en kollega med følgende forslag:

I believe that the joke character should be % rather than \*

En annen kollega sa et par timer senere:

No, no, no! Surely everyone will agree that & is the funniest character on the keyboard. It looks funny (like a jolly fat man in convulsions of laughter).

Et tredje forslag var slik:

I think that the joke character should be the sequence {#} because it looks like two lips with teeth showing between them.

Men etter to dager var det altså Fahlmans ☺ som vant. I dag overfører dataprogrammer og mobiltelefoner

automatisk det skrevne emotikonet til smilefjes, slik som dette skriveprogrammet.

Professor Fahlman selv liker dem ikke: «I think they are ugly, and they ruin the challenge of trying to come up with a clever way to express emotions using standard keyboard characters», sa Fahlman til avisen The Independent (9. september 2012).





Therese E. Sverdrup disputerte for doktorgraden 30. november.

Her blir hun fortalt at det er store utviklingsmuligheter, sjefen sier at hvis hun står på i ett år, blir hun forfremmet, det er sjanser for høyere lønn, og det er mye spennende som skjer i bedriften.

Søkeren får visse forventninger om hvordan det er å jobbe på denne arbeidsplassen. I tillegg til en ordinær arbeidskontrakt som sier noe om lønn og oppgaver, inngås det en psykologisk kontrakt som består av det som ikke er nedskrevet, men som hun forventer skal skje.

Lise begynner å jobbe, hun står på, men så er hun forfremmet, og Lise får ikke de spennende arbeidsoppgavene sjefen fortalte om.

– Da blir den psykologiske kontrakten brutt, og hun kjenner at «det var jo ikke dette jeg var blitt forespeilet».

#### Kontrakten i teamet

– Skjer det ofte brudd på kontrakter?

– Det skjer hele tiden. Spørsmålet er i hvilken grad en arbeidstaker opplever det som et brudd eller en krenkelse. Hvis du opplever en krenkelse, går det emosjonelt inn på deg, og du tenker at dette gidder jeg ikke. Hva får jeg igjen for alt arbeidet? Jeg får ingenting tilbake. Dermed gjør jeg bare akkurat det jeg blir bedt om, ikke noe mer.

Noe av det samme skjer i team. Sverdrups utgangspunkt var at faglitteraturen mangler teori om hvordan kolleger forholder seg til psykologiske kontrakter.

– Det er kollegene vi tilbringer mest tid med. Jeg mener begrepet kan være fruktbart for å forstå hva som skjer mellom medarbeidere

I arbeidet med avhandlingen undersøkte Sverdrup medarbeidere som er gjensidig avhengige av hverandre for å løse oppgaver. I denne relasjonen ligger det forventninger og forpliktelser. For å få tak i dette fenomenet empirisk gikk Sverdrup inn i to ulike organisasjoner der folk tidligere hadde jobbet svært selvstendig, men etter en endring ble de delt inn i grupper der medlemmene skulle samarbeide. Hun intervjuet journalister i en medieorganisasjon.

– Jeg ville ha svar på tre spørsmål da jeg intervjuet journalistene. Finnes det psykologiske kontrakter? Hva består de i så fall av, det vil si: Hva har de forventninger om, og hvilke implikasjoner har disse kontraktene?

#### Godt samarbeid

I mediebedriften hadde ledelsen uttalt at alle teamene skulle samarbeide.

– Jeg syntes det var svært interessant å

belyse hvorfor noen klarte å utvikle et godt samarbeid, mens andre ikke fikk det til.

Hun fant at alle de fire gruppene hadde psykologiske kontrakter, men de varierte i innhold.

Kontraktene handler ikke bare om oppgavetekniske, men også relasjonelle komponenter. Når kontraktene er oppgaveorienterte, gir kolleger hverandre tilbakemeldinger og utveksler informasjon, slik at de kan løse oppgavene på en bedre måte. De bidrar faglig til hverandres saker. I den relasjonelle komponenten ligger det en forventning om at du skal omgås kolleger sosialt og være personlig støttende.

– Jeg spurte for eksempel hvordan de integrerer nye journalister i gruppen. Da sier en at «vi tok en lunsj, pratet, kom litt under huden og delte skrøner. Når vi kommer tilbake på jobb, kan jeg være mye tydeligere på hva jeg forventer».

De hadde bygget opp en relasjonell kontakt, sier Sverdrup, og kunne dermed være tydeligere på forpliktelsene som lå i oppgaveløsningen. Den relasjonelle kontrakten handler også om en anerkjennelse av hverandres arbeid og en generell fleksibilitet.

#### «Tight» kontrakt

Sverdrup fant at team som hadde relasjonelle og «tichte» kontrakter, samarbeidet bedre og fikk sterkere resultater for teamet og organisasjonen.

– Gruppene som samarbeidet best om oppgavene og hadde dypere relasjonelle kontrakter, trengte mindre bruk av leder for å koordinere samarbeidet og

opplevde færre brudd på kontraktene.

– Hvorfor lykkes noen bedre enn andre?

– Det kan handle om ledelse. I ett tilfelle var leder veldig opptatt av å understreke samarbeid. Det er individuelle forskjeller, noen liker å samarbeide, andre hater det. Men dette kan endres, også ved at leder understreker hvor viktig det er.

Noen intervjuobjekter i mediebedriften sa at relasjonen kunne vært bedre, men at de ikke hadde tid til å utvikle den personlige, relasjonelle kontrakten.

– I team med løse kontrakter må leder hele tiden inn å styre og gi beskjed om hva som må gjøres.

#### Lav OCB

Brudd på forventninger og forpliktelser skjer også mellom kolleger.

– Når kontrakten blir brutt, får det konsekvenser for hvorvidt du ønsker å være medlem i teamet.

Generelt, sier Sverdrup, viser forskning at brudd fører til lavere jobbtidfredshet, engasjement og såkalt *organizational citizenship behavior* (OCB), som er det arbeidstakeren er villig til å legge inn i jobben, men som ikke ligger i stillingen eller til oppgavene.

– Ved brudd får organisasjonen eller teamet lavere ytelse tilbake. Det går ut over holdningen til arbeidet og bindinger til teamet. Du får en sterkere jobbskifteintensjon. Folk begynner å tenke om denne jobben er den rette for dem. Det reelle jobbskiftet trenger ikke være høyt, men hvor mange arbeidsgivere vil ha ansatte som ikke har lyst å være der?

” Å bruke språket rundt det å samarbeide og avklare forventninger til hverandre er vanskelig. Therese E. Sverdrup

– Hva skal til for å styrke forholdet mellom medlemmer i en avdeling eller et team?

– Å bruke språket rundt det å samarbeide og avklare forventninger til hverandre er vanskelig, og mange tenker ikke over det, eller de vegrer seg for å ta det opp.

#### Skrevne avtaler?

– Bør medlemmer i team formalisere samarbeidet i større grad?  
– Som team bør en diskutere forventninger og forpliktelser. Avhandlingen min bidrar til å vise potensialet som ligger i å avklare disse tingene, bli enige om standard, kvalitet, informasjonsdeling og det å gi tilbakemelding.

Men Sverdrup tror ikke at skriftlige avtaler på alle bauger og kanter er realistisk eller fornuftig.

– Vi kan ikke skrive ned alt, og skriver du ned for mye, blir det rigid. Poenget med de psykologiske kontraktene er jo at de er dynamiske. Og en skal tillate at episoder på jobb kan endre den. Det må en være innstilt på.

Den psykologiske kontrakten kan være et godt utgangspunkt og diskusjonsgrunnlag som kan tas opp jevnlig, mener Sverdrup.





## Trenger økonomisk nytenkning:

# Shipping i krise

*Historien om norsk skipsfart er historien om høye bølgetopper og dype bølgedaler. – Neste kursendring kan komme på den kommersielle siden. Er norsk skipsfart forberedt på en enda mer kompleks hverdag? spør NHH-professor Roar Ådland.*

Tekst: Hanna Kathrine Sommerstad Foto: Eivind Senneset

Etter en rekke gode år er norsk skipsfart nå i krise.

– Hvis skipsfartsindustrien skal overleve, må vi ha fokus både på teknologisk og finansiell innovasjon. Vi ligger i forkant innenfor marinteknikk, men risikerer å bli akterutseilt på den operasjonelle og finansielle siden, sier Roar Ådland.

### Analytiker og porteføljeforvalter

Han er nylig innsatt som professor i shippingøkonomi ved Norges Handelshøyskole gjennom et gaveprofessorat fra Bergens Rederiforening.

Ådland har i en årrekke arbeidet med og i skipsfartsindustrien, blant annet som analytiker og porteføljeforvalter i skipsmeglerfirmaet Clarkson PLC i London. Det gjør ham godt rustet til å se aktuelle problemstillinger fagfeltet står overfor.

En krypende «finansialisering» av bransjen er ifølge professoren en av de største utfordringene for tradisjonelle norske rederier per dags dato.

### Enkel industri i en kompleks verden

Ådland beskriver shippingbransjen som en enkel industri. De har alltid gjort det samme, og det har ikke vært nødvendig med finansiell innovasjon. Men shippingbransjen er i endring i takt med at resten av verden blir mer kompleks og kunnskapsintensiv.

– Vi bruker mye tid og forskningsmidler på å forbedre teknologien om bord i skipene, noe som ofte gir marginale økonomiske gevinster. Det vi imidlertid ofte glemmer, er at det å ta riktige investeringsbeslutninger og avgjørelser om hvordan skipene skal drives kommersielt, kan ha betydelig større innvirkning på bunnlinjen. Utvikling av sofistikerte økonomiske modeller og kunnskap blir derfor vel så viktig for å

komme seg ut av krisen i tiden fremover, spår Ådland.

### En bransje i modning

Han forklarer at finansterminologi, nye kontraktsformer og finansiell trading av frakt, som en hvilken som helst annen råvare, har tatt over deler av shippingindustrien.

– Dette nok er en utvikling som kommer til å fortsette. Frakt blir bare en del av en portefølje i en bank eller et tradinghus. Det er en del av en modningsprosess som en stor del av shippingen kommer til å bli berørt av de neste årene, tror Ådland.

Han forklarer at en av karakteristikkene til modne shippingmarkeder er en større grad av separasjon mellom eierskap og operasjon – en rendyrking av forretningskonsepter.

– Eierskap av skip legges gjerne i



NHH-professor Roar Ådland mener norsk shippingindustri står i fare for å bli akterutseilt på den finansielle og operasjonelle siden.







separate selskapsstrukturer. Utfordringene til disse selskapene i dårlige markeder er at avkastningen i shipping kan bli så dårlig at kapitalen ikke kan betjenes, med nedskrivninger og reforhandlinger av rater som resultat, påpeker professoren.

#### Mer inkluderende modeller

Som eksempler viser Ådland til utfordringer knyttet til hvordan rederier

skal tilpasse seg nye miljøregler, samt problemer ved optimalisering av hastighet.

– Her er det viktig at de økonomiske modellene vi opererer med, er inkluderende, sier Ådland.

Han er opptatt av å ta med for eksempel atferdsøkonomi i utviklingen av nye finansielle modeller for shipping-bransjen.

– Det er viktig å inkludere det menneskelige perspektivet. Beslutninger tatt av enkeltindivider under usikkerhet er ikke nødvendigvis det beste for næringen. Investering i kunnskap blir derfor viktig. Økonomisk kunnskap vil ha en økende betydning for kommersiell suksess, konkluderer shippingprofessoren.

## SIØS sjøsatt på nytt

*I likhet med norsk skipsfart har aktiviteten Senter for internasjonal økonomi og skipsfart ved NHH gått opp og ned. I november gikk startskuddet for en ny satsing på senteret. Da samlet forskere og 100 bransjefolk seg til felles seminar ved NHH.* Tekst: Hallvard Lyssand Foto: Eivind Senneset

NHH har solide tradisjoner innen forskning på skipsfartsøkonomi. Skipsfartsøkonomisk institutt ble stiftet i 1958, som det første i sitt slag i Norden. Professor emeritus Arnljot Strømme Svendsen ledet instituttet fra opprettelsen og frem til 1991.

Tidlig på 1990-tallet ble instituttet til forskningssenteret Senter for internasjonal økonomi og skipsfart (SIØS).

Med den nye ansettelsen av Roar Os Ådland i gaveprofessoratet i skipsfartsøkonomi fra Bergens Rederiforening, er målet å revitalisere

forskningssenteret i tett samarbeid med den maritime næringen.

– Vi ser frem til en revitalisering av et viktig område for NHH. Gaveprofessoratet fra Bergens Rederiforening er en sentral brikke i dette arbeidet, og både høyskolen og næringen har mye å vinne på en felles satsing, sa rektor Jan I. Haaland.

Rederiforeningen var representert ved nestleder i styret, Senior Vice President i Odfjell, Helge Olsen.

– Vårt mål er å synliggjøre og profilere den maritime næringen, bedre

rekrutteringen og kompetansebyggingen i næringen og å sikre at rammevilkårene er like gode i Norge som i utlandet. Vi ser frem til å samarbeide med NHH og å videreutvikle det maritime miljøet som kunnskapsklynge, sa Olsen under åpningen.

Det faglige programmet på seminaret ble innledet av de SIØS-tilknyttede professorene Roar Ådland, Victor D. Norman og Stig Tenold fra Institutt for samfunnsøkonomi, som tok for seg norsk og nordisk shipping i både historisk og fremtidsrettet perspektiv.

Deretter fulgte bransjefolkene Egil Husby fra Western Bulk, Lars Magne Nonås fra Marintek og styreleder i Utkilen, Bjørn Sjaastad med innlegg om henholdsvis kommersiell innovasjon i shipping, optimalisering av flåtestruktur og hvem som tar regningen for nye miljøkrav.

Sentrale SIØS-folk: Fra venstre, NHH-rector og tidligere forskningsleder ved SIØS, Jan I. Haaland, professor Siri Pettersen Strandenes, professor emeritus Arnljot Strømme Svendsen og professorene Stig Tenold, Roar Os Ådland og Victor D. Norman.



## Bekymret for norsk økonomi

– Norge vant i *lotteriet*. Mye har vært bra, men robustheten til å takle eksogene sjokk er ikke stor nok, mener Svein Harald Øygard, direktør i McKinsey.

Tekst: Kristin Risvand Mo og Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Øygard ble i 2009 hentet til oppryddingsjobben som sentralbanksjef på Island da økonomien kollapset. I dag er han bekymret for Norges økonomiske framtid.

Makroøkonomiens utsikter, finansmarkedenes videre utvikling og kapitalismens framtid sto på dagsorden

under *NHH Summit 2012*.

McKinsey-direktør Svein Harald Øygard har vært statssekretær i Finansdepartementet og interim-sentralbanksjef på Island. Til tross for jevn økonomisk vekst de siste

femti årene, med unntak av en liten nedgang under finanskrisen, mener han det er grunn til å være urolig.

– I deler av Europa er bildet et helt annet. Høy arbeidsledighet, gjeldsproblemer og svake veksttall skaper stor usikkerhet for økonomien, sa Øygard.

Han tror noen bestemte utviklingstrekk vil prege utviklingen:

- Europa (fremdeles et stort spørsmålstegn)
- Realinvesteringens volumet er høyere i Kina enn i USA (målt i absolutte dollar)
- Det som skjer på oljesiden (gasspriser faller i USA)
- Rentenivået vil fortsatt være lavt
- Konkurransen har gått ned (spesielt for Norge).

– Det er en kausal sammenheng mellom nivå på tillit i et land og grad av økonomisk vekst, sa professor Bertil Tungodden (til høyre). Lederskribent i Financial Times, Martin Sandbu, kommenterte innlegget: – Tillit kan ikke gjøre det umulige. Overdrevne gjeldskrav vil føre til at løfter blir brutt.



– Makroøkonomien viser alle mulige tegn på lang fremskreden sykdom, sa Svein Harald Øygard. Professor Øystein Thøgersen til venstre.

- Norge er i økende grad utsatt for internasjonale kapitalstrømmer

Også for Norges del er det sprekker i byggverket, mente Øygard.

– Norge vant i lotteriet og har gått på steroidkurer. Mye har vært bra, men robustheten til å takle eksogene sjokk er ikke stor nok, sa han.

– Det er på tide at vi drar den virkelige historien om Norge. Er vi hakket stoltere av oss selv enn vi har grunnlag for? Vi må ta inn over oss hvilke eksogene sjokk vi kan bli utsatt for, og bygge motstandsdyktighet. Dette er en fantastisk tid til å gjøre strukturendringer, mente Øygard.





Bedriftspartnerne i FOCUS og Beyond Budgeting på workshop:

# Perspektiver på styring og ledelse

– Noen av driverne bak risikostyring i nyere tid har vært de virkelig store skandalene, som Maxwell-saken, Enron og WorldCom, sa NHH-stipendiat Anita Meidell. Hun presenterte sitt nye doktorgradsprosjekt for bedriftspartnerne i FOCUS-programmet.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

– Er risikostyring en venstrehånds øvelse eller en integrert del av styringen?

Dette spørsmålet ble stilt av stipendiat

ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, Anita Meidell.

Og interessen for risikostyring var stor hos bedriftspartnerne som hadde satt av

en dag til forelesninger og debatter, erfaringsutveksling og innspill til forskerne. Programmet for workshopen inneholdt også tema som sosialt ansvarlig styring, styring og ledelse av



Anita Meidell presenterte sitt ferske doktorgradsprosjekt om risikostyring.



Konsernsjef Johannes D. Neteland i skips- og offshoreutstyrsprodusenten TTS Group.



Senior manager i Deloitte Anne Cathrin Haueng og Inger G. Stensaker, professor ved NHH.

kunnskapsarbeidere og ledelse av strategiske endringer.

## Hånd i hånd

Leder for FOCUS (Future oriented corporate solutions), professor Inger G. Stensaker, er opptatt av å få til et samspill mellom næringsliv og forskerne ved NHH.

– Det vi tar opp i dag er aktuelle tema som har vært debattert i media i hele høst, og det er spennende når vi klarer å bryte ned grensene mellom forskernes fagområder og ser problemstillingene i sammenheng.

Workshopen var et samarbeid mellom FOCUS-programmet, som er et tverrfaglig satsningsområde ved NHH, og programmet Beyond Budgeting. Dette ledes av professor Katarina Kaarbøe fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Beyond Budgeting er et samarbeid mellom

Statoil og NHH, AFF og SNF, mens FOCUS har åtte næringslivspartnere og en rekke små og mellomstore prosjektpartnere.

I BB og FOCUS forsker de på samspillet mellom styring, ofte utført av økonomiavdelingen, og ledelse, håndtert av HR avdelingen. På workshopen ble dette satt i sammenheng.

– Ofte blir ledelse presentert som løsningen for å sikre fleksibilitet og medvirkning fra høyt kompetente ansatte. Men må styring og ledelse settes opp mot hverandre? Er det ikke mulig å få styring og ledelse til å gå hånd-i-hånd, og oppnå både autonomi og kontroll samtidig, spør Stensaker.

## Tilgang til ny forskning

Målet med det bedriftsrettet forskningsprogrammet FOCUS er at forskere og næringslivsfolk skal utveksle

kunnskap og erfaringer.

– Vi tar utgangspunkt i bedriftenes behov for å utvikle strategier og finansiering for å sikre bærekraftig vekst. Gjennom felles samlinger og forskernes oppfølging av hver enkelt bedrift, får både næringsliv og akademia utbytte av samarbeidet, sier professor Stensaker.

Følgende selskaper er bedriftspartnerne i FOCUS DNB, Statoil, Telenor, Orkla, Gjensidige, Deloitte, McKinsey og NARF.

## Mirror-gruppens skandale

I Meidells foredrag kom nettopp denne koblingen mellom styring, risiko og ledelse fram. Hva skjer når selskaper ikke har risikostyring integrert i ledelse og strategi? Flere av dem som deltok på workshopen er ledere som må håndtere risikostyring og integrering av risikoteknikk i selskapsstrategien.





Kari Olrud Moen er konserndirektør for strategi i DNB. Hun fortalte om en svært omfattende endringsprosess – og reklamefilmen med George Clooney. Den gjorde susen, også internt.

Den britiske Mirrorgruppen hadde svak risikostyring. Etter sin død i 1991 ble det avdekket at mediemogul Richard Maxwell i Mirror-gruppen hadde unndratt 300 millioner pund fra gruppens pensjonsfond.

– Avsløringen av Maxwells unndragelser førte til at børsen i London ville ha nye regler for selskaps- og risikostyring.

I 2001 kom Enron-skandalen, og året etter var det regnskapsskandalen i WorldCom, et av USAs største teleselskaper på den tiden. Her hadde revisorene brukt ulovlige regnskapsmetoder for å maskere stupende inntekter slik at en kunne skape et falskt bilde av finansiell vekst, i et forsøk på å få opp prisen på WorldCom-aksjen.

– Rapporten etter Maxwell-skandalen, *The Cadbury Report*, kom i 1992. Den fikk enorme ringvirkninger, sier Meidell, fordi den gir anbefalinger om styrearbeid og regnskapssystemer for å kunne håndtere risiko.

Konsernsjef Johannes D. Neteland i

skips- og offshoreutstyringsprodusenten TTS Group og prosjektpartner i FOCUS var svært interessert i Meidells ferske doktorgradsprosjekt.

– I TTS er vi nødt til å ta risiko for å tjene penger, men vi må vite hvilken risiko vi tar. Risiko er en del av det strategiske, men også det operasjonelle. Hvert eneste prosjekt blir risikovurdert, sa Neteland.

#### Handler om menneskesyn

Bjarte Bognes, siviløkonom fra NHH og mannen bak implementeringen av beyond budgeting i Statoil, presenterte «the Statoil journey».

– Dette handler veldig mye om mennesker og faktisk mindre om budsjetter. Essensen er ikke å bli kvitt budsjettene, men å få organisasjonene mer humane og dynamiske.

Det dreier seg om menneskesyn, mener Bognes, og hva du tror på får store konsekvenser for utøvelse av ledelse. På den ene siden har du en kommandobasert og rigid ledelse. På den annen side en verdibasert holdning,

der åpenhet, autonomi og indre motivasjon blir styrende for hvordan du leder.

– Men Beyond Budgeting er ingen oppskrift. Det adresserer endring både i lederskap og i prosesser, sa Bognes og siterte Albert Einstein:

«Everything that can be counted does not necessarily count; everything that counts cannot necessarily be counted».

#### George Clooney-effekten

På workshopen i DNBs nye bygg var også bankens egen konserndirektør for strategi, Kari Olrud Moen. Siviløkonomen fra NHH fortalte om høsten 2008. Det var en tung periode for konsernet.

– Høsten 2008 vil vi helst glemme, og det er nesten sånn at jeg ikke husker det, sa Moen. Bare i løpet av én dag i oktober 2008 opplevde banken 250 avisoppslag.

Etter å ha jobbet seg fram til en felles virkelighetsforståelse, der banken ønsket å snu noen negative trender, publiserte ledelsen en artikkel på bankens intranett 1. april 2011. «Hva skjer hvis vi fortsetter slik?».

– Flere ansatte i banken mistolket artikkelen og trodde det var en aprilspøk, men dette var alvor. Vi hadde brukt svært mye tid på å trekke opp visjoner, våre verdier og ledelsesprinsipper. Denne utviklingsprosessen ble satt i gang fordi vi var enige om at det ikke var ok å miste markedsandeler og skåre lavere på kundetilfredshet.

Så kom George Clooney.

– Den morgenen vi la reklamefilmen med Clooney ut på vårt intranett kom

det «en meter» med glade kommentarer fra de ansatte. Filmen ble viktig eksternt, men også svært viktig internt. Like etter dette gjorde vi navneskiftet. Det hadde vi preppet for i tre år.

Ledelse og ansatte har blitt mer samkjørte internt, sa Moen, og omdømmet er kraftig bedret fra 2009. Hennes personlige erfaring fra endringsprosessen?

– En må tegne opp et bilde av fremtiden. Det er viktig å skape forståelse for endring. En må prøve og feile og enkelte ganger tilpasse seg, fordi noen ikke synes ideene er supre.

Parallelt med endringene har DNB sendt ledere på kurs. De har gått gjennom samme program i ledelsesutvikling, slik at banken får en felles ledelseskultur. Dette, mener Moen, har vært en viktig driver for endringsledelse.

#### Deloitte - kunnskapsledelse

Senior manager i Deloitte Anne Cathrin Haueng har jobbet sammen med professor Inger Stensaker, leder av FOCUS, i planleggingen av arbeidsseminaret.

– Det er ikke enkle svar på hvordan bedriftene skal jobbe med ledelse og risikostyring, men gjennom Focus-programmet klarer vi å lage en møteplass som samler ulike kompetanse, erfaringer og fagdisipliner, sier Stensaker.

– Vi som bedriftspartnere kan bidra til å gi forskerne et videre perspektiv, og det kan skape en samhandling mellom ulike fagdisipliner, også for NHHs del, sier Anne Cathrin Haueng.

– Hvorfor ønsket Deloitte å være med i Focus?



Bjarte Bognes, Vice President - Performance Management Development i Statoil. Allerede i 2005 gikk Statoil over til et budsjettløst styringssystem, og i 2008 innledet selskapet et samarbeid med forskere ved NHH i form av programmet Beyond Budgeting.

– Ledelse av kunnskapsarbeidere er det fagfeltet som er mest relevant for Deloitte og våre målsetninger. Vi er en kompetansebedrift, med de utfordringene det innebærer.

Men, sier Haueng, gjennom Deloitte arbeid for kundene, er alle fagområdene i programmet relevante.

– Det å delta i et slikt forskningsprogram, der vi får innsikt og kan dele kunnskap med fagfolk som er helt i forskningsfronten, er svært verdifullt. Deloitte har også en egen faglig oppfølging av professor Karen Modesta Olsen, som en del av avtalen for partnerskapet i Focus.

#### Bryter ned grenser

Professor Inger Stensaker leder FOCUS-programmet ved NHH. Etter en heldags workshop hos DNB i Bjørvika, er hun glad for mottakelsen av forskernes presentasjoner og innspillene fra næringslivet. Hun var svært fornøyd med dagen.

– Når 60 mennesker fra næringsliv og academia samles og snakker sammen,

skjer det noe. Det er spennende å bli utfordret på det vi forsker på og få se hvordan næringslivet jobber med dette i praksis. Med slike dialoger får vi til spennende problemstillinger, noe som er nyttig for begge parter. I dag trakk vi også på to ulike forskningsprosjekter ved Norges Handelshøyskole, FOCUS og Beyond Budgeting. Det er mye snakk om å bygge ned siloer, og her har vi gjort det. Vi bryter ned grensene mellom akademikere og praktikere og mellom ulike fagområder, sier Stensaker.

Stensaker og partnerne planlegger neste samling. Haueng fra Deloitte er med på å diskutere veien videre og hva som skal skje mellom samlingene. Hun er opptatt av å styre næringslivets forventninger til forskningen. Forskere bruker tid til å komme til resultater.

– Du får faktisk ikke resultater neste kvartal, avslutter Haueng.

Focus (Future-oriented corporate solutions) er et bedriftsrettet forskningsprogram som tar utgangspunkt i bedriftenes behov for å utvikle strategier og finansiering for å sikre bærekraftig vekst, sikre styring og bevare en organisasjon som skal tiltrekke seg kompetente medarbeidere. I Focus er målet å utvikle ny kunnskap om fremtidsrettede organisatoriske løsninger gjennom en flerfaglig tilnærming i samarbeid med sine næringslivspartnere.



GJENSIDIGE Deloitte.



Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening



# Ingen krav om språkutdanning

Over 80 prosent av dei oppmelde kandidatane *stryk* på translatøreksamen ved NHH. Det finst inga formell språkutdanning for translatørar. No ønskjer Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon ved NHH å utvide kurstilbodet til translatørkandidatane.

Tekst og foto: Hanna Sommerstad

Dette kom fram då Statsautoriserte Translatørers Forening og Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon ved NHH arrangerte *Translatørdagen* i oktober.

## Bachelorgrad

NHH ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK) forvaltar translatøreksamen på vegner av Kunnskapsdepartementet. Formålet med ordninga er å uteksaminere kompetente omsetjarar som er i stand til å ta på seg oppdrag for næringsliv, offentlege myndigheiter og privatpersonar.

Bestått translatøreksamen er ein føresetnad for å få løyve som statsautorisert translatør, men kravet for å gå opp til translatøreksamen er lågt. I praksis kan kven som helst med ein bachelorgrad melde seg opp til denne eksamenen.

## Behov for meir utdanning

Det er altså ikkje krav om verken formell språkutdanning eller utdanning i omsetjing for å ta translatøreksamen.

– Derfor er også strykprosenten blant translatørkandidatane svært høg. Translatøreksamen skal bidra til kvalitetssikring og er derfor eit trongt

nålauge å komme gjennom, påpeiker Sunniva Whittaker, professor ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon ved NHH.

I haust melde over 100 kandidatar seg opp til translatøreksamen, noko som tyder på høg interesse og stort behov for meir utdanning innanfor faget.

– Noreg har svært få undervisningstilbod i fagomsetjing. Dei aller fleste kandidatane må derfor tileigne seg kunnskap og ferdigheiter på eiga hand, forklarar Whittaker.

## Krev bevisstgjerjing

Ei anna utfordring knytt til translatøreksamen er at han ikkje finst i alle språk. Whittaker påpeiker at det dermed ikkje alltid er slik at kundane har høve til å bruke autoriserte translatørar.

Ho trur likevel at det, trass i insentivproblema, framleis blir rekna som eit konkurransefortrinn å kunne skilte med ein statsautorisasjon, noko talet på oppmelde kandidatar klart stadfestar.

– Det er ei utfordring å gjere kundane, både i det offentlege og det private, bevisste på at statsautorisasjonen gir

tryggleik for at omsetjingane dei bestiller, blir skikkeleg kvalitetssikra. Å heve statusen til dei statsautoriserte translatørane bør derfor vere noko alle har interesse av, og autoriserte translatørar bør brukast så langt som råd er, seier Whittaker.

Jens-Uwe Kumpch, statsautorisert translatør og eigar av firmaet Språk & Tekst, er einig. Han var ein av foredragshaldarane under *Translatørdagen*, og han fortel om ein bransje i endring.

– Ei globalisert verd skaper eit stadig



Professor ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon, Sunniva Whittaker, jobbar med eit langsiktig mål om å kunne tilby kurs på masternivå.

” Det er ei utfordring å gjere kundane, både i det offentlege og det private, bevisste på at statsautorisasjonen gir tryggleik for at omsetjingane dei bestiller, blir skikkeleg kvalitetssikra. Sunniva Whittaker



større behov for kyndige translatørar. Likevel blir fleire omsetjingstenester automatiserte. Samtidig er det svært mange omsetjarar utan autorisasjon som sel seg billeg på den same marknaden som autoriserte translatørar opererer i, seier han.

## Insentivproblem

Kumpch meiner at det oppstår eit insentivproblem når mange kundar er villige til å bruke desse «billege» omsetjarane utan autorisasjon. Mange mister då motivasjonen for å ta translatøreksamenen.

Enkelte oppdrag eller aktørar krev

## Translatørdagen 2012

- Translatørdagen er ein årleg fagkonferanse som Statsautoriserte Translatørers Forening (STF) arrangerer for yrkesaktive statsautoriserte translatørar, omsetjarar og tolkar frå både privat og offentlig sektor.
- I år var NHH ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon medarrangør og stod for det faglege innhaldet.
- Konferansen i år, som hadde tittelen «Rett skal være rett», fokuserte på juridisk tolking og juridiske omsetjingar og gjekk av stabelen laurdag 27. oktober.

framleis ein translatør med eit offisielt stempel i papira sine, men desse blir det færre og færre av, kan Kumpch fortelje.

– I mange forskrifter er ordlyden blitt endra frå «krav» om å bruke statsautoriserte translatørar til «anbefaling» om at det blir gjort. Det gjeld i staten òg. Vi etterlyser no at systemet igjen blir pottetett, slik at autoriserte translatørar slepp å konkurrere på den same marknaden som omsetjarar utan offisielle papir, seier Kumpch.

## Langsiktig mål om ny master

Whittaker fortel at Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon no jobbar med eit langsiktig mål om å kunne tilby kurs på masternivå. Instituttet, i samarbeid med nordiske partnerar, tilbyr i dag eit kurs i terminologi (TermDist) gjennom NHH Executive.

– Dette kurset er høgst relevant for translatørkandidatar. FSK har i tillegg fått økonomisk støtte frå Noregsuniversitetet til å utvikle eit 15-poengskurs i juridisk omsetjing (JurDist). Kurset skal starte hausten 2013.

Instituttet kjem òg til å søkje om midlar til å utvikle eit kurs i økonomisk-administrativ omsetjing (ØkDist), fortel Whittaker. Det langsiktige målet er å etablere ein mastergrad som skal gi 90 studiepoeng.

## Optimale

– Vi håper at kursa våre på lengre sikt skal utvikle seg til å bli ein erfaringsbasert mastergrad med undervisning via Internett. Translatørkandidatane bur både her i Noreg og i utlandet, så det å kunne tilby nettbaserte studium vil vere ein stor fordel, seier Whittaker.

NHH ved FSK er ein av 70 medlemmer i *Optimale*, eit europeisk nettverk som arbeider for å kvalitetssikre omsetjarutdanningar i Europa. Optimale har 70 partnerar i 32 europeiske land.

– Optimale tilbyr eit nettverk som gjer det lett å kunne dra nytte av erfaringar frå utanlandske institusjonar som har kompetanse på det å tilby omsetjarutdanningar. Det vil vi kunne nytte godt av i arbeidet framover, avsluttar Whittaker.



# Styrets ansvar for trøbbel i bedriften

– Å være utsatt for ledelse er ikke nødvendigvis uproblematisk og er ikke alltid behagelig. Ledelse kan også utføres urettferdig og med misbruk av makt. Det skal ikke så mye til før vi reagerer på ledelse. Derfor må virksomheter ha et system for å håndtere konflikter, ikke minst mellom ansatte og leder, sier professor Ståle Einarsen.

Tekst: Sigrud Folkestad Foto: Eivind Senneset



Professor Ståle Einarsen og Bernt J. Pettersen holdt foredrag om styrets ansvar. Styret må sikre at selskapet har et godt arbeidsmiljø og en god personalpolitikk.

– En gammel svirebror skrev på Facebook her om dagen at «i dag har jeg vært uføretrygdet i 14 år, og jeg har ikke skoftet en eneste dag». Det kom mange likes, men også kommentaren «men det er dårlig med ferie».

Professor Ståle Einarsen ved Institutt for samfunnspsykologi (UiB) var invitert til *Styre- og lederkonferanse 2012*. Dette er advokatfirma Thommessen og AFFs årlige konferanse for styremedlemmer og toppledelse.

## Potensial for dårlig selvbilde

– Det er mulig at det å drive for seg selv på offentlig tilskudd er ikke så negativt. Jobben har et stort potensial for ubehag, konflikter og dårlig selvbilde, sier Einarsen. Det er tre faktorer som gir potensial for

ubehag, mener professoren. Det er styringsretten, «boplikt» og «driveplikt», som alle fratar oss noe så viktig som selvråderett.

– Det er jo på mange måter et merkelig fenomen det at noen voksne folk skal bestemme over andre voksne folk. De kan komme til å bestemme hva du skal gjøre, hvor og når du skal gjøre det og hvem du skal gjøre det samme med. Når noen har makt kan den også misbrukes.

De tre tingene ligger som en potensiell «klam hånd» over arbeidsplassen, mener han.

– Du risikerer altså å måtte gjøre ting du ikke har lyst til, sammen med folk du ikke ønsker å være sammen med, på en måte du ikke har lyst til, og du kan ikke velge hvor du skal være.

Alt dette reduserer selvråderetten, mener han, og viser til forskning på feltet.

– Selvråderett er viktig for trivsel, helse og vår evne til å mestre belastninger. Når noen settes til makt, gir det makt over andre personer, og det føles ubehagelig å bli utsatt for. Det er også veldig lett for at man utøver denne makten på en illegitim måte.

Som ansatt er du dermed mer sårbar enn du er på andre arenaer, mener han, fordi du ikke kan forlate stedet og fordi du potensielt har begrenset selvråderett. Du kan strengt tatt ikke si det du i andre sammenhenger kan, nemlig: «skal det være den måten, går jeg hjem».

## Ta ansvar for arbeidsmiljøet

– Å være utsatt for ledelse er ikke så uproblematisk som mange vil ha det til. Det er ikke behagelig. Det skal ikke så mye til før vi reagerer på ledelse. Vi vil bestemme over oss selv, og sjefen kan dermed bli anklaget både for det ene og det andre. Noen ganger med rette, andre ganger ikke.

Derfor, mener Einarsen, må vi ha et system for å håndtere konflikter og klager mellom ansatte, men ikke minst mellom ansatte og ledere. Dette er noe enhver virksomhet må være forberedt på, og som man strengt tatt er pålagt etter internkontrollforskriften.

Virksomheter må ledes i tråd med arbeidsmiljøloven, og virksomhetens styre og ledelse må ha et system for å håndtere sakene når påstander dersom for eksempel mobbing og trakassering kommer opp.

– Det er få styrever som har etablert et godt system for dette. Styret i et selskap må ha en måte å jobbe på i slike saker som er i tråd med generelle saksbehandlingssystemer.

For det første, sier UiB-professoren, bør et styre ta ansvar for at virksomheten har etablert et system for å håndtere uro i arbeidsmiljøet. Gode prosedyrer for konflikthåndtering og mulige brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser er ett eksempel.

– Det er vanlig at en virksomhet ikke har en slik prosedyre på plass. En er som regel mer opptatt av å skape trivsel enn å håndtere problemer.

## Trakassering

Dessuten, sier Einarsen, har påstander om mobbing og trakassering en tendens til å knytte seg til folk høyt opp i systemet. Da havner de fort på

styremedlemmenes hender.

– Saken kan ende på styrets bord før de vet ordet av det. Da må også styret selv ha en arbeidsmetode som er i tråd med de samme prinsippene. Styret må faktisk undersøke om disse påstandene medfører riktighet eller ikke, i stedet for å snakke det vekk eller begynne utviklingsprosjekter.

Dersom det er spørsmål som gjelder mulig brudd på arbeidsmiljøloven, mener Einarsen, er det ikke noe man kan snakke seg bort fra, men noe som må undersøkes og konkluderes på. Jo bedre system, rutiner og kompetanse man en har i virksomheten, dess mindre sannsynlig er det at det kommer til styret. Men alle saker kan komme på styrebordet, og det må styret være forberedt på.



Konferanseleder Agnar Langeland, siviløkonom fra NHH i 1974 og jurist (UiB) i 1979. Langeland har vært assosiert partner i Thommessen siden 2008.



Foredragsholder Øyvind Bøhren presenterte nye funn som viser at kjønnkvoteringen i norske styreverom har gitt utilsiktede og kostbare effekter. Motdebattant, NHH-er Benedicte Schilbred Fasmer.



Arrangørene Eirik W. Raanes, avdelingsleder ved Thommessens bergenskontor og Arne Selvik, direktør kommunikasjon i AFF.





Tekst: Arne Selvik, AFF

# Det enkleste er **testosteron\***

*Sliter du med kraften og tempoet? Er du forfulgt av yngre kolleger som puster deg i nakken og er ute etter jobben din?*

Rakk du ikke å melde deg på Birken, fordi du satt på et fly uten nettkontakt på vei til et Europa-møte i Brussel? Ligger du etter på treningen? Lurer du på om ektefellen bedrar deg?

Lider du av hypogonadisme? Med andre ord: Har du for lavt testosteronnivå?

Fortvil ikke! Om ikke lenge kommer det en testosteronklinikk for ledere nær deg. I mellomtiden kan du smøre deg med tålmodighet. Hvis du ikke klarer det, kan du smøre deg med testosteronkrem.

## Fleip eller fakta?

I en bredt anlagt artikkel i Financial Times i februar i år berettet Charles Wallace om de nyeste dopingtrendene

på Wall Street. Heroin og kokain er ikke ute, og mange ruser seg på endorfiner, men det er testosteron som er det nye favoritt-dopet blant alfahannene – og noen av alfahunnene – i finansmiljøene. Så populært er det blitt at det Las Vegas-baserte firmaet Cenegenics har åpnet en testosteronklinikk i Trump-bygningen på Wall Street, like ved New York-børsen. Bedriften har 18 slike sentre i USA og omsetter for mer enn 300 millioner kroner.

Mange av Cenegenics pasienter ble rammet av finanskrisen høsten 2008. De fleste lider av høyt stressnivå og lav potens. Bare i New York forsvant det 200 000 jobber i bank- og finanssektoren, hvorav 40 000 på ledelsesnivå med høye lønninger og fete bonuser.

De testosteronsøkende håper at behandlingen skal gjøre dem mer potente og konkurransedyktige. De håper å beholde jobben og betaler gladelig 20 000 kroner for den første undersøkelsen. Da kommer det gjerne en sykepleier hjem til deg og tar blodprøve – for sikkerhets skyld.

Begrepet menopause har fått sitt mannlige motsvar. Menn mellom 30 og 40 år plages av andropause. De er slitne, lider av søvnmangel og er redde for å miste jobben i konkurransutsatte miljøer. Farmasiselskapene bruker annonsekronene mot de som har «Lav T». Smør deg inn med Androgel, og du vil øke prestasjonene både på kontoret, på dansegulvet og i sengen.

Det fins naturligvis bivirkninger. Det



Illustrasjon: Willy Skramstad





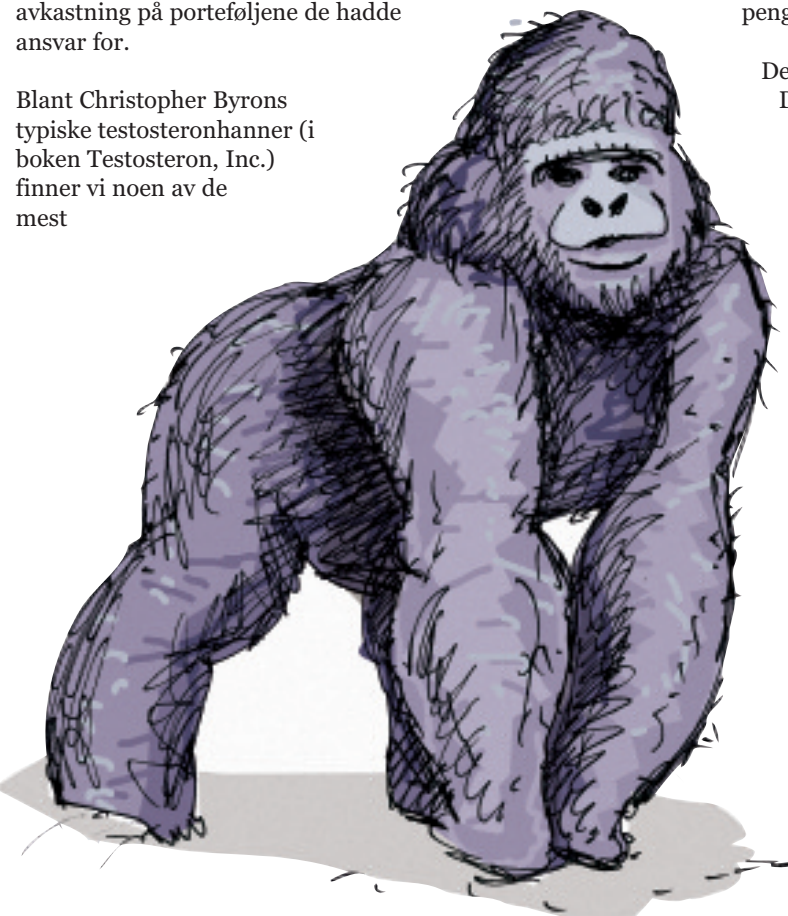
” En alfahann er karakterisert som den som leder an, den første i flokken eller simpelthen den som dominerer. Så mange som tre fjerdedeler av alle toppsjefer er alfahanner. Arne Selvik

” Når alfahanner vinner i idrett, fortsetter produksjonen av testosteron å øke etter de har passert målstreken. Det skjer ikke hos taperne. Arne Selvik

hevdes at sannsynligheten for prostatakrefte øker, så mange leger er motvillige til å behandle menn over 40. Likevel: Faren for førtidspensjonering overstiger frykten for bivirkninger. Kvinner behandles også, men med mindre doser. Bivirkningene hos kvinner er knyttet til økt hårvekst i ansiktet, bedre kjent som bart og skjegg.

De økonomiske bivirkningene av hormonell doping er like aktuelle. En studie ved University of California av mannlige og kvinnelige meklere viser at mennene foretok 45 prosent flere transaksjoner enn sine kvinnelige kolleger. Resultatet: De overselsvise mennene hadde lavere netto avkastning på porteføljene de hadde ansvar for.

Blant Christopher Byrons typiske testosteronhanner (i boken Testosteron, Inc.) finner vi noen av de mest



spektakulære representantene for de siste tiårenes amerikanske næringslivsledere. Det er den legendariske Jack Welch, som styrte General Electric (GE) gjennom lange perioder med formidabel vekst og lønnsomhet. Det er Albert J. Dunlop, Jr., populært kalt Motorsag-Al, som ledet Sunbeam og kuttet folk og kostnader som en overivrig tømmerhugger. Og det er skjortejegeren Dennis Kozlowski i Tyco, som brukte selskapets penger på alt fra 6000 dollars dusjforheng til konas spektakulære 40 årsdag på Sardinia. I 2005 ble han dømt til 25 års fengsel for sin hyperaktive bruk av Tyco-aksjonærenes penger.

Dette er USA.  
Dette er det

amerikanske markedet for ledere. Dette er ikke Norge.

Det er riktig. I Norge kjøper tusenvis kroppbyggere, idrettsutøvere, helsefreaker, trimmere og andre ulovlige veksthormoner fra såkalte kostholdseksperter gjennom en dopingbørs kalt Anabolic Forums, med base i Trondheim, Singapore og Panama. Det anslås at det er en halv million brukere av anabole steroider i Skandinavia, i et marked som er forsiktig anslått til å være opp mot tre milliarder kroner i året. Bivirkningene av dopingbruk er blant annet manglende empati, stormannsgalskap og økt aggressivitet. Ifølge DN kan en rekke volds- og drapssaker knyttes til bruk av anabole steroider.

Foreløpig vet vi lite om doping blant norske ledere, men vi registrerer en økt forekomst av svindel, innsidehandel og stormannsgalskap i næringslivet og i offentlige virksomheter.

Produksjonen av testosteron er nokså lik hos begge kjønn frem til 16-årsalderen. Da skiller de lag. Og vi snakker ikke om grader. Om vilkårene ligger til rette og ingen hindrer dem, vil gutter ganske raskt produsere 20 ganger mer testosteron enn jenter. Konsekvensene er dramatiske. Ikke bare på skoledansen, men etter hvert på hjørnekontoret, på julebordet, på børsen og i styrerommet.

Det har vært mange slags forsøk på å styre denne formen for maskulin energi og seksuell appetitt i retning av sosialt

akseptable og nyttige aktiviteter. Den første illustrasjonen på kastrasjon stammer fra Egypt fra rundt 4450 før Kristus (Byron, 2004). Dette har de fleste sivilisasjoner sluttet med, men fenomenet forsvinner ikke med det.

Testosteron er fortsatt den viktigste kilden til mannlige energi og aggresjon. Ikke bare hos menn, men også i det øvrige dyreriket. Når alfahanner vinner i idrett, fortsetter produksjonen av testosteron å øke etter de har passert målstreken. Det skjer ikke hos taperne. Forskjellen er lett å observere når champagnekorkene smeller i målområdet på Formel 1-løp og i Tour de France.

Hos aper har testosteronproduksjonen vært målt til å stige med 20 prosent et helt døgn etter de har vunnet et slagsmål, mens den har sunket med opp til 90 prosent hos taperen. Selv uten slike målinger vil de fleste av oss kunne observere tilsvarende reaksjoner i ledermøter og styrerom. En leder jeg kjenner, fortalte at han etter en åtte ukers totalt utmattende fusjonsprosess fikk all energien tilbake etter at representantskapet med overveldende flertall hadde fattet det vedtaket han hadde kjempet for.

#### Selvtillit på neseppray

Det kommer stadig flere indikasjoner på at ledere, og andre som lever med et sterkt prestasjonspress, søker til nye stimulerende midler for å klare seg i krevende situasjoner. Det å holde foredrag, eller håndtere store sosiale arrangementer, kan lett fremkalle angst.

Oksytocin er et velkjent hormon, som blant annet stimulerer orgasme, fødsel og amming. Manglende evne til å utskille oksytocin i hjernen og føle empati er knyttet til sosiopati, psykopati, narsissisme og autisme.

Nyere studier har vist at oksytocin kan virke angstdempende, som et slags sosialt Viagra, og forsøk har vært utført for å dempe sosial angst og stemningsforstyrrelser. Siden oksytocinet ødelegges i tarmsystemet, tas det i form av neseppray. Så følg med neste gang noen klager over høysnue eller annen form for allergi. Det kan være sosial allergi som er til behandling.

Det er flere omfattende studier som søker å gå litt dypere inn i denne delen av biologien. Den første kalles enkelt nok Alpha Male Syndrome (Ludeman & Erlandson, 2006). En alfahann er karakterisert som den som leder an, den første i flokken, stjernen som lyser sterkest i stjernebildet, eller simpelthen den som dominerer. Så mange som tre fjerdedeler av alle toppsjefer er alfahanner, hevder Ludeman og Erlandson.

De er ekstremt resultatorienterte, fulle av ambisjoner og konkurranseinstinkt, ofte karismatiske og ansvarlige.

Disse egenskapene utgjør imidlertid

bare halve bildet. Den andre delen er hensynsløshet og ufølsomhet, som ofte fører til større og mindre katastrofer, både for organisasjonene de leder, og for dem selv som personer. De er uoppmerksomme, ute av balanse og kontroll, utålmodige og kontrollerende, og dermed ødelegger de mye av det som deres positive energi har skapt.

Det finnes naturligvis også alfahanner, men de er mindre tilbøyelige til å være autoritære og ødeleggende. Det er i det maskuline testosteronlandet

problemene ligger. Når det ikke handler om penger, er det sex, hevder





” Sammenhengen mellom idrett og ledelse har blitt sterkere og tydeligere de siste ti årene. Man kan få inntrykk av toppledere bruker mye av tiden på å delta i konkurranser eller drive ekstremsport i det offentlige rom med fotografer fra Dagens Næringsliv til stede. Arne Selvik

Ludeman og Erlandson. Alfahannene er kontinuerlig på jakt, føler seg dominant og fri til å nedlegge ethvert bytte. De mener de fortjener det. Dette likner på tilsvarende mekanismer i dyreriket. Hannene konkurrerer om å nå toppen av hierarkiet. Det sikrer dem best tilgang på mat og seksuelle partnere.

#### Sykt konkurranseinstinkt

De tre sterkeste og mest fremtredende

egenskapene hos alfahannene er (patologisk) sykt konkurranseinstinkt, mellommenneskelig utålmodighet og problem med å kontrollere sinne. De ser på alle andre som rivaler, de er krevende og utålmodige etter å oppnå resultater. De går rundt som «tikkende bomber».

Det er uklart om slike mennesker blir tiltrukket av lederposisjoner, eller om disse egenskapene forsterkes når man kommer i posisjon. Antakelig er begge mekanismene virksomme. Målingene hos sjimpanser tyder på at serotonin-nivået stiger i rollen. Muligens gjelder det samme for testosteron?

Ledelse og toppidrett tiltrekker seg mennesker med sterkt konkurranseinstinkt. Ledelse er en velegnet og attraktiv arena hvor alfahanner kan utfolde seg. Sammenhengen mellom idrett og ledelse har blitt sterkere og tydeligere de siste ti årene. Man kan få inntrykk av toppledere bruker mye av tiden på å delta i konkurranser eller drive ekstremsport i det offentlige rom med fotografer fra Dagens Næringsliv til stede.

Mekanismene synes å være omtrent slik: Er du blant

de sterkeste og raskeste til å klatre Stoltzen eller Skåla, løpe Birken og Marcialonga, egner du deg sikkert til å klatre opp bratte karrierestiger og lede en bedrift. Har du demonstrert energi, utholdenhet og fysisk kontroll, kan du sikkert anvende dette til beste for organisasjonen.

Hvis du da ikke er ute og trener hele tiden.

Graden av styrke på de positive trekkene energi, ambisjon, karisma og resultatorientering er i dataene til Ludeman og Erlandson sterkt korrelert med risikofaktorer som mangel på kontroll og selvinnsikt. Det er bare de aller færreste (3 prosent) av lederne i undersøkelsen som kombinerer høy skår på positive og funksjonelle egenskaper og god kontroll på risikofaktorene.

Med andre ord, observerer du høye alfatrekk hos sjefen, er det høyst sannsynlig at han kommer til å ødelegge sin egen karriere (og din) på et eller annet tidspunkt.

\*Artikkelen bygger på et avsnitt i boken Ledelse på hjernen, som publiseres i 2013.

# Siviløkonom på 100 år

Severin Fløystad var ein av dei første som begynte på Noregs Handelshøgskole då skulen opna i 1936. I høst fylte han 100 år.

Tekst: Hanna Sommerstad Foto: Kurt André Høyessen

Fløystad høyrer til den aller første generasjonen NHH-arar. Sjølv påstår han at det var heilt tilfeldig at han begynte på Noregs Handelshøgskole i 1936.

– Eg såg ein annonse i Agderposten og tenkte at dette måtte vere noko for meg, seier Fløystad.

Han mimrar om tida på NHH, som han beskriv som «veldig fin». Fløystad kom til Bergen hausten 1936 og minnest ein solfylt haust i den elles regntunge byen.

– Eg trur vi berre hadde to dagar med regn den hausten, smiler Fløystad.

#### Vanskeleg å få jobb

Han var éin av om lag femti ferske studentar som starta på det som då kvalifiserte til tittelen «handelskandidat».

– Då vi var ferdig utdanna etter to år, var det svært få som visste kva slags kvalifikasjonar vi hadde. Det var vanskeleg å få arbeid, hugsar Fløystad.

Igjen var det tilfeldigheitene som spelte inn.

– Eg fekk tilfeldigvis eit tilbod frå det nystarta Volda Handelsgymnas. Dei trong økonomar, og eg blei tilsett som overlærer. Men direktøren for skulen blei brått sjuk, og eg og ein kamerat bestemte oss for å kjøpe skulen. Det var slik eg blei godkjend som rektor, fortel

100-åringen.

Heile seks av kandidatane frå 1936-kullet gjekk ut i rektorstillingar etter at dei var ferdige med utdanninga.

#### Aldri angra

Det var i tida som rektor på Volda Handelsgymnas at han møtte Hjordis Sætre, som seinare skulle bli kona hans. Saman fekk dei tre barn: Ola, Esther og Thorstein. Familien flytta til Ålesund i 1953, der Fløystad gjekk til ei ny rektorstilling på Ålesund Handelsgymnas. Deretter flytta dei til Sandefjord. Her blei Fløystad rektor på Sandefjord Handelsgymnas og Handelsskole.

– Eg har aldri angra eit sekund på at eg blei i skulen. Eg prøvde meg eitt år som bedriftsrevisor, og aldri har eg vore så glad som då eg kom tilbake til skulen igjen. Eg trur eg kan takke elevane for det – det har vore svært inspirerende å ha unge menneske rundt seg, fortel han.

#### Viktig med familie

– Familien er viktig for meg. Kona mi døydde for 16 år sidan, og eg saknar henne enno, seier Fløystad.

Han pensjonerte seg som rektor i ein alder av 67, men heldt fram med å undervise i fire år til. Dei første åra av pensjonisttilværet reiste han og kona



– Eg tek gjerne ein køyretur til Oslo for å besøkje den eldste sonen min, og snart skal eg reise til Ålesund for å besøkje yngstesonen, fortel Severin Fløystad.

rundt om i Europa.

– Dei siste åra har eg tenkt at «no tek det vel snart slutt», men så får eg eit år til. Og sånn går det, år for år. Eg merkar alderen på kroppen, famlar litt etter orda, men eg er framleis ute og køyrer bil. Eg føler meg trygg i bilen. Eg tek gjerne ein køyretur til Oslo for å besøkje den eldste sonen min, og snart skal eg reise til Ålesund for å besøkje yngstesonen, fortel Fløystad, som no har tolv oldebarn. Dagane elles går med til å løyse kryssord, halde seg oppdatert på nyheiter og stelle i heimen. Han bur framleis aleine i huset sitt og har inga heimehjelp.

– Eg trur grunnen til at eg har fått eit så langt liv, har vore at eg har halde meg aktiv. Det er viktig. Eg har snikra mykje, bygd på huset og bygd hytte, fortel Fløystad.

100-årsdagen blei feira heime i Sandefjord med familien.



# Naving er årets nyord

– Eit kreativt nyord med ungdommeleg opphav, konkluderer NHH-professor Gisle Andersen.

Tekst: Hallvard Lyssand

Kåringa av årets ord er i år eit samarbeid mellom Språkrådet og språkforskar Gisle Andersen ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon ved NHH.

Ved hjelp av dataverktøy vert det skilt ut nyord frå ei elektronisk tekstsamling bygd opp av artiklar frå alle dei store dagsavisene i Noreg. Nokre av dei nye orda finn plass i språket, andre vert borte att like fort som dei dukka opp.

Årets ord, å nave/naving, dukka opp i samband med ordskeiftet om skuleungdom som tek seg eit år fri og dekkjer det med stønad frå Nav.

– I årets debatt om haldningar til velferdsordningane våre spelte dette nyordet ei viktig rolle. Ikkje berre vert naving nytta blant ungdomar, men også

i nyheitsartiklar, kronikkar og endåtil i spørjetimen i Stortinget, seier professor Gisle Andersen ved NHH.

Ordet dukka opp i skriftleg medium truleg som eit nyheitsinnslag i mars. I motsetnad til mange nyord frå fagfolk og journalistar, er årets ord ei ungdomsspråkleg nydanning. Utgangspunktet er òg uvanleg.

– Det er etatsnamnet Nav som altså har vorte til verbet å nave og substantivet naving, seier Andersen.

Blant andre ord som er inne på topp lista er fleire med økonomisk tilsnitt. Finansuro i Europa har løfta ordet bankunion opp og fram til ein tredje plass på lista over årets ord.

Debattar om høge leiarlønningar er

representert gjennom ordet monsterløn, medan krisen i Hellas er representert gjennom eit lån frå engelsk, gresk og exit vert kobinert til grexit.

## Årets ord 2012

1. Nave (naving)
2. Grovkarbo  
Endå eit diettord. Grovkarbo dreier seg om inntak av grove kornprodukt i tillegg til grønnsaker og frukt.
3. Bankunion  
Frå debatt om norske skular i den digitale utviklinga.
4. Strøymeteneste/strømmetjeneste
5. Smartskule/smartskele  
Frå flyselskapet Norwegians kampanje er folk kunne røyste på kven som skulle avbildast på flyhalane til flyselskapet.
6. Monsterløn/monsterlønn
7. Halehelt  
Om skodelystne bilistar som bremsar opp ved ulykker eller andre hendingar langs vegen.
8. Grexit
9. Glanekø  
Ei teknologisk nyvinning i langrennsverda.
10. Karbonsko  
Ei teknologisk nyvinning i langrennsverda.



Språkforskar Gisle Andersen ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon ved NHH.

## – Folk må handle

Mange drømmer om et karriereskifte, men opplever at de sitter fast med en dårlig CV-utvikling, på feil arbeidsplass og med lite utfordrende arbeidsoppgaver.

Tekst og foto: Sigrud Folkestad



Professor Inger G. Stensaker, administrerende direktør i AFF Mai Vik og Herminia Ibarra, professor i organisasjonsatferd ved INSEAD.

Til tross for heroiske forsøk på å endre retning i karrieren, sitter du kanskje fast i samme gamle rolle.

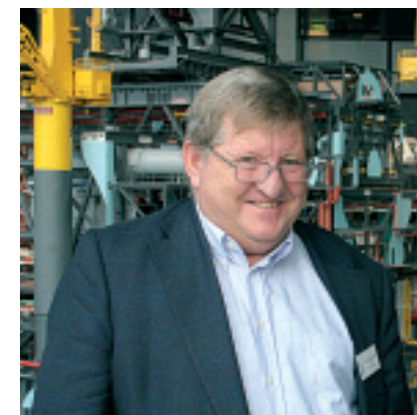
– De gjør det på feil måte, sier Herminia Ibarra. Hun er professor i organisasjonsatferd og avdelingsleder ved Organizational Behavior Department på INSEAD

### Handling foran ord

Ibarra var hovedtaler på AFFs Fagsymposium i Stavanger i anledning AFFs 60-årsjubileum.

Ibarras forelesning på oljemuseet i Stavanger, «Transition to leadership», var bare basert på hennes forskning ved INSEAD og Harvard Business School, der hun jobbet i 13 år.

– Folk må handle, ikke sitte og vente på at den ene gode muligheten skal dukke opp av seg selv. Du må benytte utradisjonelle strategier for å



Hans-Christen Rønnevik er leder for Lundins leteteam. Han snakket om teamarbeid på AFFs Fagsymposium i Stavanger.

gjenoppfinne din karriere, sier Ibarra. Tradisjonelt tankegods hevder at vi først må vite hva vi ønsker å gjøre og hvordan det skal gjøres, før vi kan handle. Ibarra argumenterer for en motsatt strategi for karriereendring.

– Innsikt er resultatet av handling og eksperimentering underveis. Karrieretransformasjon er ikke en rett vei mot en forutbestemt ny identitet, men en kronglet tur der vi prøver flere muligheter underveis.

### – Alt jeg kan gjøre

– Jeg underviser en del, stort sett MBA-studenter ved INSEAD, og det jeg sier til dem er at alt jeg kan gjøre, er å få dem til å endre atferd, ikke personlighet og holdning. Du endrer atferd før du endrer holdning. Det er en mer effektiv måte å jobbe på.

– Det å endre karriere betyr å redefinere vår arbeidsidentitet. Når sjefer på lavere nivå havner i toppledelsen og tar på seg nye lederskapsroller, møter de nye utfordringer som må bli forstått og internalisert.

### Lederskapsidentitet

Ibarra mener at personer som skal utvikle ledelseskompentanse må skape sin egen lederskapsidentitet. En må eksperimentere med sin lederidentitet ved å ta små steg. Positive tilbakemeldinger fra andre vil forsterke prosessen, fordi dette øker motivasjonen for å utvikle identiteten.

Hvis du opplever at andre anerkjenner deg som leder, sier Ibarra, så tenker hun «ja, kanskje jeg kan lede denne gruppen på en god måte». En mentor kan spille en slik rolle, mener hun.

### Mangler kapasiteten

For å lykkes i overgangen til lederskap, er det viktig å unngå det Ibarra kaller identitetsfellen.

– Dette innebærer en kompetansesfelle der vi repeterer tingene vi er flinke til, men ikke utvikler oss. En må også unngå å gjøre nettverksfeil, der en holder seg til kjente og trygge omgivelser.

Skal du oppnå karriereendring, mener Ibarra, må du være langt mer kreativ og etablere forbindelser til folk utenfor din vanlige gruppe.

Mange organisasjoner forfremmer ansatte på bakgrunn av prestasjoner i roller som krever helt andre kvalifikasjoner enn en lederrolle. Når en først blir forfremmet, opplever mange ledere at de går alene, uten veiledning eller coaching.

– Sjefer som har gode faglige eller teknologiske kvalifikasjoner mangler ofte den kapasiteten som er nødvendig for å bygge strategiske nettverk som må til for å nå deres mål. HR og profesjonell lederutvikling kan bidra på dette feltet, sier Ibarra, og det kan utvikles.



# Norsk topp i Nederland

*Knut Nesse har rykket opp i den internasjonale ledereliten som CEO i det nederlandske fiske- og dyreførselskapet Nutreco. I løpet av de neste årene skal selskapet, som har 10 000 ansatte, nær **doble virksomheten**. – Det er en god nok ambisjon de neste fem årene, sier Nesse.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



CEO Knut Nesse har en MBA i økonomisk styring og ledelse fra Norges Handelshøyskole, og han har vært gjennom AFF Solstrandprogrammet.

” *Personlig trodde jeg de kom til å ende opp med en nederlandsk løsning. Det er ikke mange utenlandske konsernsjefer her, så jeg ble **overrasket** da jeg fikk forespørselen.* Knut Nesse

Amersfoort i Nederland: Her ligger hovedkvarteret til Nutreco, styrt av CEO Knut Nesse, en av ytterst få nordmenn som er toppsjef i et utenlandsk eid multinasjonalt selskap.

– Det er ikke så mange norske toppledere i utenlandske selskaper, nei. Jeg vet bare om et par andre, sier Nesse.

#### Amersfoort-Bryne

I sommer overtok jærbuen Knut Nesse ledelsen av det multinasjonale førkonsernet Nutreco, etter flere år som administrerende direktør i datterselskapet Skretting.

Nutreco har virksomheter i 30 land og ekspanderer raskt, takket være en voksende befolkning og en middelklasse med stadig bedre økonomi som er svært sulten på proteinrik mat. Nutreco er enormt stor på fôr til både fisk og dyr – som blir til mat som den rike befolkningen gjerne vil ha på middagsbordet. I fjor hadde det nederlandske selskapet en omsetning på over 4,7 milliarder euro. I 2016 skal Nutreco nærme seg en dobling av virksomheten, og det har Nesse ansvaret for.

– Det er en god nok ambisjon de neste fem årene, sier Nesse.



Den nederlandske byen Amersfoort med cirka 140 000 innbyggere er et knutepunkt i landet. Svært mange nasjonale og europeiske selskaper har lagt sine hovedkontorer til Amersfoort, blant annet DHL, Dr. Oetker og Prenatal.



” Skall du drive et selskap som Nutreco, så tenker folk at det må være utrolig komplisert. Jeg tror koden er enklere. Knut Nesse



Han startet karrieren som sommerhjelp i Skretting i 1986, mens han studerte økonomi ved BI i Haugesund. Bortsett fra fem år i stålbransjen, som inkluderte to år i Kina, har Nesse holdt seg til fiskefôr – og nå har han klatret helt til topps i Nutreco. Nordmannen har vært en del av selskapets ledelse i fire år.

– Slik sett har det vært en glidende overgang, for jeg kjenner konsernet og ledelsen. Men det er likevel en veldig stor forandring. Du går fra å være en del av ledelsen til å få en CEO-rolle der du plutselig blir gjenstand for all verdens oppmerksomhet fra media, investorer og interessenter. Det samme er tilfellet internt. Dette er en stor forandring. Du må nesten føle det på kroppen.

#### Forventet nederlandsk løsning

– Lå det i kortene at du skulle bli ny



Professor ved Institutt for strategi og ledelse Paul Gooderham.

#### CEO i Nutreco?

– Nei, på ingen måte. Konsernledelsen, også jeg, visste ikke akkurat når min forgjenger hadde tenkt å gi seg, men vi regnet med at det ikke var så mange år til. Personlig trodde jeg de kom til å ende opp med en nederlandsk løsning. Det er ikke mange utenlandske konsernsjefer her, så jeg ble overrasket da jeg fikk forespørselen.

Nesse strevde ikke med å bestemme seg. Han har vært i systemet i mange år og trives med industrien, bransjen og selskapet.

– Hvis jeg en gang skulle påta meg en slik lederjobb, var ingenting nærmere enn dette. Det var selvfølgelig en del ting jeg måtte tenke gjennom, men det tok ikke mer enn en helg.

– Den største overgangen, sier Nesse, er ikke å bo i Nederland,

men plutselig å være den som fronter selskapet. Oppmerksomheten kommer også fra uventet hold. Nesse illustrerer dette med følgende historie:

– Professor Michael Porter inviterte meg til å delta på et introduksjonsprogram ved Harvard Business School, skreddersydd for nye CEO-er. Hvert år plukker Porter ut ti toppledere i større

internasjonale selskaper, og da jeg deltok i oktober, var jeg den eneste fra Europa. De øvrige var amerikanere fra ulike børsnoterte selskaper.

#### Internasjonal orientering

– Nutreco har virksomheter i 30 land. Hva gjør det med selskapskulturen?

– Dette med selskapskultur er jeg svært opptatt av. Du kan fort gå deg litt vill her. Skal du drive et selskap som Nutreco, så tenker folk at det må være utrolig komplisert. Jeg tror koden er enklere. Når du gjør business i et land, bør du ha lokale ledere som skjønner landets og markedets kultur, slik at en nordmann, for eksempel, slipper å gjøre alle feilene i Japan eller Kina. Det blir for krevende.

Disse lederne, enten det er den japanske lederen i Japan eller den kinesiske i Kina, må ha en internasjonal

” Et etnosentrisk orientert selskap vil ansette egne landsmenn. Selskapet sender ut «egne» folk, noe som kan gjøre det enklere å ivareta en felles selskapskultur. Paul Gooderham

orientering, mener Nesse. Noen av dem har tatt utdanning i vesten eller har en eller annen tilknytning til Europa, slik at de passer til å jobbe i et børsnotert europeisk selskap.

– Vi tolerer ikke noen form for korrupsjon eller andre brudd på den etiske standarden. De må skjønne hva det innebærer å lede et datterselskap til Nutreco. Selskapskulturen gjelder når vi jobber internt. Da nytter det ikke at japanere oppfører seg japansk.

Det samme gjelder når lederne i Nutreco deltar på den internasjonale arena. Det må være på Nutreco-kulturens premisser.

– Men når de opererer i landet sitt, er det landets kultur som er rådende. Det er viktig å skjønne disse tingene.

– Det er interessant at Knut Nesse og Nutreco legger så stor vekt på at datterselskapene bør ledes av lokale folk, og de argumenterer med at disse lederne skjønner landet og markedet. Jeg forstår tankegangen, men dette er bare én tilnærming, sier professor Paul N. Gooderham ved Institutt for strategi og ledelse.

Andre selskaper henter ledere fra hovedkontoret.

– Hvis en ser på Telenor, for eksempel, sier Gooderham, så sendte de ut

nordmenn til å lede selskapets India-satsing.

#### Etnosentrisk og polysentrisk

Det finnes ulike strategier for ledelse av multinasjonale selskaper, avhengig av bransje og selskapstype og dets strategi. Industrielle selskaper fordrer som regel andre strategier enn bedrifter innen forskning og utvikling.

– Strategifaget skiller mellom tre ulike modeller, etnosentrisk, polysentrisk og geosentrisk, sier professoren.

Gooderham understreker at dette er skjematisk, men at selskaper som regel beveger seg mot én av praksisene.

– Et etnosentrisk orientert selskap vil ansette egne landsmenn. Her er ledelsens holdning at ledere fra hovedkvarteret er bedre i stand til å utvikle selskapets aktiviteter i utlandet. Selskapet sender ut «egne» folk, noe som kan gjøre det enklere å ivareta en felles selskapskultur. Den er også vanlig når et teknologisk avansert selskap skal satse i land i et land som er mindre teknologisk avansert.

Utfordringen er å finne personer som kan fungere godt i det aktuelle landet. Slike «expatriates» er dyre og fungerer langt i fra like godt i fremmede kulturer.

En polysentrisk ledelse, slik Knut Nesse er tilhenger av, bruker lokale ledere som



Atle Jordahl, direktør for Internasjonale Relasjoner i AFF.

er kulturelt kompetente og kjenner markedet innenfor sine geografiske ansvarsområder. De har lokale ledere i lokale markeder. I henhold til dette perspektivet hevder noen at utlendinger er vanskelig å forstå eller at det er for krevende å sette seg inn i de lokale omgivelsene for ledere fra hovedkvarteret.

#### Geosentrisk

– Den tredje varianten er en geosentrisk organisasjonsform. En rekrutterer den beste, uansett nasjonalitet. Denne tilnærmingen er til en viss grad avhengig av teknologi. Men denne tilnærmingen er ganske uvanlig.

– Det er ikke mange norske topper i utlandet?

– Nei, og det har ikke blitt mer vanlig de siste årene, heller. Det er flere grunner. Det handler om hvor norske ledere ønsker å gjøre karriere. De som er interessert i næringslivsjobb kommer fra NHH, BI eller NTNU, og de blir rekruttert av norske selskaper.

Nutreco er spesiell i så henseende, mener Gooderham, og minner om at norske Skretting er en svært viktig del av Nutreco, og det kan forklare hvorfor en nordmann ble CEO.

– Men punkt én; Nesse må være en dyktig leder. Punkt to; det er en viss tradisjon for å tenke geosentrisk i Nederland, sier professoren.





” *Arbeidslivet er mye tøffere, og du har ikke samme sikkerhetsnett når du bor ute. Atle Jordahl*

### Viktige beslutninger

Da AFF gjennomførte *Lederundersøkelsen* i 1999 og 2002, viste det seg at bare seks prosent av norske ledere hadde fått et tilbud om jobb i utlandet (fra andre enn sin nåværende) de siste to årene.

I år gjentok AFF den omfattende undersøkelsen av norske ledere for tredje gang, og resultatene blir offentliggjort om kort tid. Direktør for internasjonale relasjoner i AFF, Atle Jordahl, antyder at norske ledere fremdeles trives best hjemme. Den gang svarte 3690 ledere på spørreskjemaet, og i år ble de samme lederne kontaktet igjen.

– Dette har ikke forandret seg. Du finner ytterst få nordmenn på toppen av internasjonale selskaper. Norske bedrifter vokser internasjonal, og en del norske ledere får utenlandserfaring ved at de følger bedriften ut. Knut Nesse er en enslig svale. Jeg kjenner han godt fra samarbeidet med AFF og vet at han er svært dyktig. Hans vei til toppen i Nutreco gikk gjennom gikk gjennom en svært god jobb i Skretting, som nå er en

del av Nutreco.

### Spist levende

En del nordmenn følger bedriften til utlandet. De blir boende ute i bare tre-fire år, sier Jordahl, og så bærer det hjem igjen.

– Dermed får de ikke tilstrekkelig erfaring til at det blir noe mer ut av det. De rekrutteres ikke til utenlandske selskaper.

– Hvorfor er det slik?  
– Nordmenn er mer hjemmekjære, og med god grunn. Arbeidslivet er mye tøffere, og du har ikke samme sikkerhetsnett når du bor ute. Dessuten er det viktig å ta hensyn til barn og familie. Det er mer i livet enn bare arbeid, sier Jordahl.

Og mange har opplevd tøffe tak i lederjobber i utlandet.  
– Nordmenn får sjokk når de treffer folk som er betydelig mer ambisiøse enn dem selv. Tidligere toppleder for IBM Europa, Christian Thommessen, sa til Økonomisk Rapport for noen år siden

at «Jeg kjenner folk som er spist levende».

Dette, mener Jordahl, er ikke en unik opplevelse.

### Nesses fokusområder

Nesse tar avgjørelsene på alle ansettelser på de høyeste ledernivåene.

– Å velge hvem som skal være ledere i de ulike landene, er en av våre viktigste beslutninger. Det vil ikke skje noen ansettelser der uten at jeg har godkjent dem.

Lederutvikling er ett av Nesses fokusområder.

– Jeg er overbevist om at hvis du skal være et godt og suksessrikt selskap og beholde posisjonen, må du investere mye i ledelsesdimensjonen og utvikle ledere.

Nesse beskriver den nederlandske businesskulturen som svært grundig, skikkelig og profesjonell. Den nederlandske børsen og de nederlandske selskapene har de beste

skussmål i forhold til governance.

– Hvordan oppfatter du forretningsfolk i Nederland?  
– De er ekstremt direkte. Enda mer enn i Norge. Generelt sett er de mer kritiske enn positive. De fokuserer nok mer på det negative enn på det positive. Det må du bli vant med. Hvis du jobber med ti ting og ni av dem er bra, mens én er dårlig, da snakker de om den ene tingen som ikke er bra.

### Keep it simple

Nesse har noen kjepphester som leder. Skarpt fokus og «keep it simple» er to av dem.

– Dette er besnærende i en rekke sammenhenger. Mange flinke folk lager lange aksjonslister og litt overdrevent kompliserte framstillinger av strategi. Det blir meningsløst. Strategi er for organisasjonen. Lager du den for komplisert, forstår ikke organisasjonen den. Da er hele verdien borte.

Når det gjelder fokus, har Nesse flere ganger erfart følgende:

– Du sitter i møter og lytter til en imponerende gjennomgang av alle tiltak du skal gjøre det kommende året, men til slutt tenker du at dette var for mye. Alt kan umulig være like viktig.

I slike tilfeller vil Nesse stille følgende spørsmål: «Hvis du skal si det helt kortfattet, hva er de tre viktigste tingene du i hvert fall skal gjøre neste år?»

– Det er mange som ikke klarer å formulere det. Det forbløffer meg. Det er fint å ha store ambisjoner, men du må i det minste klare å si hva som er de viktigste tingene du skal fikse opp i det



– Det er slik at jobben blir hobbyen min. Det er luksus når du har tid og overskudd å bruke noen timer på søndagen til å forberede. Det er nesten mentalhygiene, sier CEO Knut Nesse.

neste året. Jeg er litt fundamentalistisk på disse tingene. Over tid er det bra for organisasjonen. Vær råklar på hva som er de viktigste tingene de neste årene. Det gir jeg meg ikke på.

– Du er opptatt av å bygge sterke lederteam, men hvordan utvikler du team når de er spredt over hele verden?

– Jeg har reist rundt i nesten ti år og sett mange selskaper i ulike land. Det jeg har observert – og dette er jeg overrasket over – er at selv større selskaper ikke har noen god forankring i forhold til lederteam. Alle hadde lederteam på papiret, men når jeg har gått inn i det og spurt hvor ofte de møtes, om jeg kunne se agenda for ledermøter eller delta på dem, fant jeg i mange tilfeller noe helt annet. Lederteam besto i at direktøren for landet eller området snakket individuelt med lederne, ikke som i et team. Det synes jeg ikke er noe godt eksempel på hvordan ledelse skal utøves.

### Solstrandprogrammet og MBA

Nesse coacher sine ledere når det gjelder hvem de skal ha inn i teamet, hvordan de skal skape gode sunne verdier, hvorfor de skal holde jevnlig ledermøter, og hva som skal være på

agendaen.

– Jeg har jobbet en del med AFF for å utvikle konsepter for dette, inkludert coaching av ledere. Skretting har i alle år hatt AFF på lederutvikling gjennom bedriftsinterne programmer. Nå har vi også kjørt AFF inn på Nutreco-nivå, noe jeg satte i gang for halvannet år siden. De er i gang med det andre programmet, der 15 landssjefer deltar.

Nesse tok en MBA i økonomisk styring og ledelse ved Norges Handelshøyskole mens han var logistikkdirektør i Skretting.

– Interaksjonen mellom MBA-studier og jobb var verdifull. Det hadde jeg svært stort utbytte av. Det var faktisk slik at jeg kunne anvende en del av teoriene i praksis, for eksempel prising, forsyningskjede og strukturelle løsninger.

Etter studiene ved NHH gikk Nesse på Solstrandprogrammet.

– Det hadde jeg enormt stor glede av, men jeg vet ikke om alle de andre hadde like stor glede av det, for jeg var bare 35 år og hadde kanskje mest å lære. Veldig mye av de tingene jeg lærte på



Nutreco har historisk vært stor på fôr til laks, men laks er ikke den største arten innenfor oppdrett. Selskapet går stadig inn i nye arter. – Det er et veldig stort marked, sier Knut Nesse. Illustrasjonsfoto: Shutterstock







” De som først og fremst er konsumenter, blir tre ganger så mange de neste 20 årene. I tillegg spiser hver enkelt **konsument** mer proteiner. De fundamentale driverne er positive. Knut Nesse

Solstrandprogrammet har jeg tatt med meg i lederrollen, og jeg har fortsatt samarbeidet med AFF.

**Skihelger i Norge**

Med 10 000 ansatte og store ambisjoner for de neste årene har ikke Nesse rolige dager i Amersfoort.

– Jeg jobber typisk fra sjutiden om morgenen til klokka seks på kvelden, og i tillegg er det veldig mange kvelder med middager for ansatte eller eksterne folk. Fordelen her nede er de tidlige middagene, så du slipper å komme hjem så fryktelig sent. De er som regel ferdige i nitiden. Men dette er ikke hver eneste kveld, heldigvis.

– For du trenger også litt tid uten jobb?  
– Ja, og helgene skjermer jeg til en viss grad. Det er noen ganger reisene faller til helgene, der jeg kommer hjem til Amersfoort søndag ettermiddag, men for øvrig har jeg ingen møter eller faste aktiviteter i helgene. Jeg gjør selvfølgelig forberedelser til kommende uke. Det er slik at jobben blir hobbyen min. Det er luksus når du har tid og overskudd å bruke noen timer på søndagen til å forberede. Det er nesten mentalhygiene.

Selv om Nesse beskriver jobben som hobby, understreker han at det er tid både til familie og trening, og ikke minst; skiturer på vinteren. På vinterstid drar han rett fra jobb i Nederland til hytta for å gå på ski, for han og kona må holde seg i form til *Sesilåmi*, et 52 kilometers langt og bratt turrenn fra Setesdal til Sirdal.

– Hvor mye skal en jobbe, synes du?  
– Hvis du påtar deg en slik

jobb, må du jobbe nok. Men du må være effektiv i det du holder på med. Det er viktig å ha balanse, men fra mandag til fredag dreier alt seg om jobb, i prinsippet. Men helgene skal skjermes. Det synes jeg er en grei balanse og kan fungere i noen år. Du vil gjerne ikke ha det slik i tretti år, men det er fint i ti år.

– Er det ensomt på toppen?

– Hvis du er toppsjef, betyr det at du ikke har spesielt stort sosialt nettverk innenfor selskapet. Det er ikke naturlig. Du skal ha gode relasjoner, men din sosiale omgangskrets må du fikse utenfor jobben. Det er ikke noe problem. Jeg er oppvokst i Bryne på Jæren og har mitt nettverk og venner som har hatt siden jeg var liten unge. Jobben er jobb for meg. Det er en profesjonell arena, og jeg blander ikke inn mine sosiale behov på jobben.

**Enormt potensial**

– Hvor stor kan Nutreco bli?

– I ytterste konsekvens er vi en del av matvarekjede som selger proteiner i form av fisk, egg, kjøtt eller melk. Driverne bak dette er for det første en

voksende befolkning og for det andre det faktum at vi ikke produserer maten selv lenger. Vi bor i byer. Kjøpekraften øker, og middelklassen som etterspør proteiner, tredobles.

De som først og fremst er konsumenter, blir tre ganger så mange de neste 20 årene. I tillegg spiser hver enkelt konsument mer proteiner. De fundamentale driverne er positive, er Nesses beskjedne beskrivelse av framtidsutsiktene.

Selv i disse dager, når mange industrier har problemer, opplever Nutreco vekst. Det som vokser mest, er oppdrett. Nutreco har vokst cirka ni prosent per år de siste tretti årene. Egg, kjøtt og melk har også vist en bærekraftig vekst med to-tre prosent.

På akvakultur har Nutreco historisk vært stor på før til laks, men laks er ikke den største arten innenfor oppdrett.

– Vi går stadig inn i nye arter, og det er et veldig stort marked. Når det gjelder andre proteiner, innenfor landbruk, er potensialet enda mye større.

Veksten finner først og fremst sted i en del land utenfor Europa. Derfor bygger Nutreco opp porteføljen av selskaper utenfor kontinentet. De vedlikeholder og holder posisjon i Europa, og styrker seg i Kina og Brasil. I begge disse landene har Nutreco kjøpt opp flere selskaper de siste årene.

– Russland er annet eksempel. I slutten av 2012 åpner vi en ny fabrikk der, og i disse dager gjør ferdig vår Afrika-strategi.



Vi er en voksende befolkning, og vi produserer ikke maten selv lenger. Vi bor i byer. Kjøpekraften øker, og middelklassen som etterspør proteiner, tredobles. Vi vil ha proteiner, gjerne i form av kjøtt.

«Kritiske og riktige spørsmål»  
Ingvild Reutz, controller, Statnett  
Executive MBA i økonomisk styring og ledelse

«Dypere forståelse»  
Stian Gårdsvoll, partner, PwC  
Executive MBA i økonomisk styring og ledelse

«Veldig konkret og nyttig»  
Frode Mo, divisjonsleder transport, industri og tekniske systemer, Rambøll  
Executive MBA i strategisk ledelse

«Godt tilrettelagt»  
Kristine Bolstad, leder, forretningsutvikling, Kredinor  
Executive MBA i strategisk ledelse







# Nye konsulenter i AFF

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



De nye seniorkonsulentene i AFF (fra venstre) Camilla Myrseth Brochmann, Gro Hardersen Hagen, Arna Smistad og AFFs nye salgsdirektør, Liz Hellevig.

**Gro Hardersen Hagen** kommer fra stillingen som avdelingsleder Organisasjonsutvikling & Trening i FMC Technologies på Kongsberg. Nå er hun ansatt som seniorkonsulent i AFF i Oslo.

– Jeg har jobbet med lederutvikling, og de to siste årene var jeg leder i avdelingen som har ansvar for organisasjonsutvikling.

Hun har hatt ansvar for endringsledelse og teamutvikling, gjennomført initiativer innen personalutvikling. Hennes spisskompetanse ligger innen lederutvikling og coaching.

FMC er et stort internasjonalt selskap og er helt i fronten på undervannsteknologimarkedet. Organisasjonen er i veldig endring, og dette med lederutvikling har blitt mer og mer sentralisert, noe som ofte skjer i globale bedrifter. Det kan være utfordrende, sier Hagen.

Hagen har faglig bakgrunn fra Forsvaret, med Luftforsvarets befalsskole, Luftkrigsskole fra Trondheim og Forsvarets stabsskole i Oslo. Hun avslutter snart en fireårig psykoterapeutdannelse, en utdanning hun har tatt ved siden av jobben i FMC.

– Jeg har ønsket et skifte, og har samarbeidet med AFF i min tidligere jobb.

**Camilla Myrseth Brochmann** er ansatt som seniorkonsulent i AFF Stavanger. Hun kommer fra en jobb som regionsjef i Manpower.

– Jeg har jobbet med lederutvikling i Experis Executive, en gruppe i Manpower-systemet i to år, som er spesialisert på rekruttering av toppledere, ledere, nøkkelpersonell og spesialister.

Før hun begynte i Manpower, jobbet Brochmann som rådgiver, foredragsholder og coach, i henholdsvis EnSpire og deretter i EXL AS.

– Det var kjempeutfordrende å jobbe som regionleder i Experis, veldig spennende, men hjertet mitt banker for coaching og lederutvikling, sier Brochmann.

Hun er sertifisert profesjonell coach fra Professional Coach CTI California, en utdanning som er godkjent av den internasjonale coachingfederasjonen ICF. Brochmann har en cand.mag. fra NTNU samt en rekke kurs og lederutviklingsprogrammer.

– Jeg kom i dialog med AFF i mai, og jeg må innrømme at AFF hadde ligget langt framme i bevisstheten min. Etter samtalen med AFF, virket det så interessant at jeg ikke kunne si nei til å begynne der.

**Arna Smistad** begynte i AFF i Stavanger i september.

– Jeg har jobbet som leder de siste 20 årene, både i hotell- og restaurantbransjen og i operatørselskap i oljebransjen. De siste 15 år har endring - og omstillingsprosesser vært hovedfokus i arbeidet.

Fra 2009 til 2011 var Smistad administrerende direktør i PAM AS, holdingselskap som eier Dolly Dimple's-kjeden. I forbindelse med endring i eierforholdet i kjeden og bestemmelsen om å flytte hovedkontor til Oslo avsluttet jeg mitt arbeid. Startet så hun, sammen med sin mann, Smistad Management.

– Jeg trivdes veldig godt å jobbe med bedriftsrådgivning og lederutvikling, men ønsker å være en del av et større kollegium. AFF var derfor et naturlig sted å kontakte for mulig samarbeid. Det å få anledning til å bruke de erfaringene en har opparbeidet seg gjennom årene, er veldig spennende og givende, samtidig som det er utrolig inspirerende å være en del av et team med dyktige kollegaer, sier Smistad.

**Liz Hellevig** er salgsdirektør i AFF, en nyopprettet stilling som er lagt til bergenskontoret. Hun kommer fra jobben som rådgiver og daglig leder i eget selskap som spesialiserte seg på rådgivning innen salg og salgsledelse.

Fra 2003 til 2011 var Hellevig salgs- og markedsdirektør i Right Management og hadde ansvar for topplinjen i Norge. Det var også hennes ansvar å bygge og foredle en salgskultur i selskapet, lede og coache salgssjefene, evaluere og videreutvikle salgsprosessene, implementere beste praksis og lede markedsføringsarbeidet.

– I tillegg til min rolle som salgs- og markedsdirektør bygget og forvaltet jeg flere større rammeavtaler inklusive Statoil, DNV, Hydro, Yara og DNB.

Hellevig var en del av en norsk og nordisk ledergruppe. Som en av direktørene i Right Management var Hellevig svært klar over AFFs fortrinn.

– AFF har vært min tøffeste konkurrent i årevis. Vi møter dem nesten alltid når private og offentlige virksomheter skal kjøpe lederutvikling, ledergruppeutvikling eller coaching og vi har tapt for dem mang en gang, sier hun, og fortsetter:

– Forskning innen ledelsesfaget kombinert med konsulentenes tunge erfaring fra arbeid med Norges største og viktigste virksomheter gjør AFF til Norges ledende konsultentselskap. Jeg har jobbet her i to måneder nå og syntes det er et privilegium å få være en del av AFF-teamet.

Etter 12 år hos en av konkurrentene, skal Hellevig profesjonalisere salgs- og markedssettingen i AFF. Hun skal forenkle salgs- og tilbudsprosesser, forvalte inngåtte rammeavtaler, implementere kvalitetssystemer og jobbe tett med konsulentene for å selge til store nasjonale og internasjonale virksomheter.





# Tolden e heme



– Det å være engasjert i UKEN og revyseksjonen må jeg si har vært et høydepunkt. Det tok lang tid før jeg kuttet navlestrengen, og jeg har fremdeles et nært forhold til NHH, sier Harm-Christian Tolden.

*Harm-Christian Tolden leder Bergen kommunes kulturarbeid fra niende etasje i Rådhuset.*

*ÆresfUKENsjonæren er brennende opptatt av å nå ut til publikum.*

Tekst: Sunniva Øiestad Foto: Eivind Senneset

I august i år ble Tolden ansatt som direktør for Bergen kommunes byrådsavdeling for kultur, næring, idrett og kirke.

– Å få jobb i Bergen kommune var litt som å komme «hem». Min første jobb etter NHH var å jobbe med kulturprogrammet for Hansadagene her. Forgjengeren min, Bjørn Holmvik, var min første sjef da jeg kom ut fra Helleveien. Siden har jeg jobbet med kultur- og prosjektledelse for og sammen med kommunen i ulike sammenhenger, og det føltes helt fantastisk da muligheten til å jobbe her dukket opp, sier Tolden.

### Rett fra gymnas

Han begynte på NHH i 1987. Med språklinjen fra gymnaset ble han en del av gruppen som begynte et par uker før resten for å tilegne seg grunnleggende kunnskaper i bedriftsøkonomi.

– Jeg opplevde så tydelig at alle hadde lyst til å bli kjent med hverandre. Vi hadde ikke rukket mer enn å bli immatrikulert, så var Klubben åpnet og festen og miljøet i gang. For meg som kom rett fra gymnaset, med dets faste sosiale strukturer, var det overveldende å møte engasjementet og entusiasmen blant mine medstudenter. Mange av dem jeg traff i de ukene, er fremdeles gode venner og har vært med på å prege det jeg jobber med i dag, forteller Tolden.

Fra første stund engasjerte han seg i studentforeningen. Debuten var valgkamp for å få arrangere reversibel fadderaften. Da rekrutteringen til UKEN 88 begynte i Toldens

førstesemester, ble han med som rekvisitør. Tolden var involvert i UKEN hele fem ganger, og i 1996 var han engasjert som instruktør for «Kamera går», som markerte 50-års jubileum for UKERevyen.

### Nært forhold til NHH

På gallamiddagen etter urpremieren ble han utnevnt til ÆresfUKENsjonær, en fornem gruppe med Jakob Skarstein i spissen.

– Var dette et høydepunkt i studietiden?

– Det å være engasjert i UKEN og revyseksjonen må jeg si har vært et høydepunkt. Det tok lang tid før jeg kuttet navlestrengen, og jeg har fremdeles et nært forhold til NHH.

– Husker du noe fra det faglige?

– Ja, det er et veldig godt spørsmål! Toldens latter er smittende.

– Noe av det aller kjekkeste ved å ha tatt denne utdannelsen er at den lærte meg en måte å tenke på. Den viktigste erkjennelsen og lærdommen er at jeg har fått en grunnleggende økonomisk forståelse og et økonomisk tenkesett, forteller han.

Tolden spesialiserte seg etter hvert innenfor organisasjons- og markedsføringsfagene. Han mener engasjementet i Kjelleren ble en måte å prøve ut pensum i praksis.

– De utenomfaglige aktivitetene ble som laboratorier. Begreper som *suboptimalisering* og få alle til å trekke i samme retning ble ting man fikk føle







– Du, ikke revisor, det skal jeg være ærlig på, sier Tolden.

nasjoner samlet. Jeg følte at jeg studerte ved NHH, ikke i Bergen. Det var et eget samfunn på godt og vondt. Jeg vet at dette har vært en viktig utfordring for miljøet. Flere har valgt å bo i sentrum for å få med seg alt Bergen har å by på, men jeg hadde jo muligheten til begge deler, forteller han.

#### Dannelse

Kulturinteressen kom naturlig for Tolden. Hans første minne er å bli lest for. Møtet med litteratur og fantasi var en viktig impuls og en inngang til det kreative. Han trekker frem kloke lærere som lot barna få muligheten til å uttrykke seg gjennom musikk, teater og dans.

Før Tolden kom til Rådhuset, var han daglig leder for Norsk publikumsutvikling, en organisasjon som arbeider for økt kunnskap om publikum.

på kroppen. Jeg har bestandig vært opptatt av organisasjon, kommunikasjon og samarbeid, og UKEN og NHH-Symposiet, som jeg også var innom, ga oss muligheten til å prøve ut mye av teorien.

#### Hjemme på Paradis

Tolden trekker frem medstudentene som en viktig grunn til at han fant seg til rette i Helleveien.

– Jeg tror flere enn jeg kjente på hvor utrolig mange flinke folk det var som møttes der en augustdag. Hovedgrunnen til at jeg ble på NHH så lenge, var møtet med alle de dyktige menneskene. Uten gode medstudenter hadde jeg ikke klart å finne like godt faglig fotfeste.

– En gang jeg var på forelesning i Aud. A og heftige ligninger og utregninger ble utledet på tavlen, sa en av studentene til meg: «Nei, vi går i kantinen og tar en kaffe, så skal jeg forklare deg det.» Det var fantastisk, mimrer Tolden.

Han bodde hjemme på Paradis i begynnelsen av studietiden, men det ble mange sene kvelder i Kjelleren.

– Jeg følte at jeg bodde der. I Helleveien var hele landet og flere

– Jeg har tenkt mye på det med dannelse, spesielt i forbindelse med min forrige jobb. Når var det jeg begynte å få utvidete interesser og søke andre kunstuttrykk og interesser?

Der var studietiden veldig viktig. Gode venner tok ham med på jazzkonserter og i Harmonien.

– Min nysgjerrighet og interesse har vokst i møtene med venner og kolleger. Det har hele tiden vært viktig for hvilke retninger jeg har gått i, og hva jeg har blitt nysgjerrig på.

Så dannelsesprosjektet er evigvarende, mener Tolden. Han reflekterer videre:

– Det jeg kjenner nå, er en dyp og fundamental erkjennelse av betydningen av kunst og kultur i samfunnet vårt. Kunsten hjelper oss til selvrefleksjon og toleranse, til å forstå samfunnet og andre mennesker. Den gir innsikt på måter som ingen ren analytisk refleksjon kan.

Samtidig mener Tolden at vi må ha ydmykhet for at alt ikke er like viktig for alle. Alle skal ikke like alt. Tolden har jobbet med mange kunstuttrykk og har stor respekt for mange uttrykksformer,

men også for publikum.

#### Økonomer risiko for kunsten?

– Når man tilrettelegger og ønsker å formidle noe, er den største utfordringen faktisk å nå ut til publikum og være tilgjengelig og relevant. Dette stiller enormt høye krav til kunstnere og formidlere.

– Hva skjer når siviløkonomer kommer inn i kulturinstitusjoner, er det risikabelt for kulturen eller er det bra?

– Jeg tror det er begge deler. Jeg har vært oppriktig engasjert og nysgjerrig i alle prosjektene jeg har vært med på. Det har vært både gøy og viktig for meg å tilegne meg kunnskap om feltene jeg har jobbet i.

– Da du gikk på NHH, hvilke jobber hadde du i sikte? Kunne du jobbet som revisor?

– Du, ikke revisor, det skal jeg være ærlig på, svarer Tolden kontant.

Han forteller at han etter arbeidet med UKEREvyen drømte om å bli sceneinstruktør. Han ga seg selv noen år og søkte regiutdannelse rundt om i Norden ved siden av arbeidet med Hansadagene og andre prosjekter.

#### Teater

– Interessen for teater er grunnleggende, men jeg skjønnte at det går en grense på hvor lenge man kan forfølge en drøm, før man må ta noen valg. Jeg har fått bruke min interesse for dramaturgi og regi i eventproduksjon. Budskapsformidling, det å få et innhold til å fungere har jeg jo fått gjøre på mange andre måter, og jeg har stortrivdes med det, forteller Tolden.

– Har du noen gang angret på at du ikke forsøkte flere ganger på en utøvende utdanning?

– Nei, faktisk ikke. Det var så mye glede og mange morsomme utfordringer knyttet til det å jobbe med å produsere kulturarrangementer som involverer veldig mange aktører, alt fra åpningsseremonier til mylder i gatene. Det blir å tenke regi i en annen type format, og det har vært utrolig givende og spennende for meg.

## Fagkonferanse i bedriftsøkonomiske emner 2013

# FIBE 30 år: Taking Stock – Moving Forward

10. og 11. januar 2013 går FIBE av stabelen på Norges Handelshøyskole.

Tekst: Ingrid H. Bakke

#### Tid for å gjøre opp status

– Tanken bak temaet *Taking Stock – Moving Forward* er at det er tid for å ta et tilbakeblikk og samtidig tenke fremover. Hva har man oppnådd til nå, og hva kommer til å skje med økonomifaget i fremtiden? Både innenfor forskning og utdanning av økonomer er dette interessante spørsmål, sier professor Sigurd Troye, leder i FIBE-komiteen.

Temaet er valgt i forbindelse med FIBEs 30-årsjubileum.

– Ved jubileer gjør man opp status ved å se tilbake på tiden som har gått, samtidig som man retter blikket fremover. På den måten blir årets tema nokså generelt, og konferansen gir rom for diskusjon av et bredt spekter av emner, utdyper Troye.

#### Elster som hovedtaler

Årets hovedtaler er professor Jon Elster, en av Norges fremste og internasjonalt mest anerkjente filosofer og samfunnsforskere. Elster er utdannet i Paris og Oslo og innehar prestisjetunge posisjoner ved ledende læresteder verden over, blant annet Columbia University i New York og Collège de France i Paris. Elster har et bredt faglig nedslagsfelt og leses av alt fra økonomer, politiske teoretikere og historikere til filosofer og psykologer. Han er kanskje mest kjent for sine arbeider innenfor økonomisk rasjonalitet og rasjonelle valg og for

sin kritikk av etablerte teorier på dette feltet. Elsters foredrag under FIBE bærer tittelen *Excessive ambitions in social science and political theory*.

– Vi er veldig glade for å få Elster som foredragsholder på årets jubileumskonferanse. Hans bakgrunn står godt til arrangementets tema. Elster både kan og mener mye om tiårene vi har lagt bak oss, og antyder også hva han mener er veien å gå fremover. Elster gir sterke og kanskje noe kontroversielle karakteristikker av økonomisk forskning og hvilke fundamentaler den bygger på, fortsetter Troye.

#### FIBEs viktige rolle

I tillegg til Elsters hovedinnlegg vil FIBE 2013 inkludere den årlige Agnar Sandmo-forelesningen, i år ved Lans Bovenberg (Tilburg University og Netspar). Det vil også være sesjoner med tre inviterte foredragsholdere, Karl Henrik Gørbitz (UiB), Nicolai Foss (CBS/NHH) og Hans Hvide (UiB), som



vil snakke om henholdsvis pedagogikk, innovasjon og entreprenørskap. I forkant av FIBE vil det også arrangeres et doktorgradskollokvium ledet av Einar Brevik (NHH).

FIBE har siden 1984 etablert seg som et av de viktigste nasjonale møtestedene for lærere og forskere i bedriftsøkonomiske fag og legger til rette for at forskere, og da særlig yngre forskere, skal få mulighet til å presentere og diskutere sine arbeider.

– FIBE spiller i hovedsak to viktige roller i bedriftsøkonomisk forskning. For det første kan forskere bruke konferansen som diskusjonsarena og et første trinn mot publikasjon av sin forskning. På den måten er FIBE et verktøy for forskning som fortsatt er på et tidlig stadium. For det andre er konferansen et forum der det norske fagmiljøet blir informert om ny forskning ved at allerede publiserte eller antatte arbeider blir presentert. FIBE bidrar dermed til to parallelle prosesser, mener Troye. Den hjelper frem forskning under arbeid, og den holder fagmiljøet oppdatert.

– I tillegg er FIBE en nettverksmulighet og en sosial arena hvor folk diskuterer fag, pleier gamle bekjentskaper og får nye kontakter. Konferansen har i de senere år hatt opp mot 120–130 deltakere, og folk gleder seg allerede til jubileumskonferanse på nyåret, konkluderer Troye.

Professor Sigurd Troye, leder i FIBE-komiteen.



## Ny Executive MBA for Riksrevisjonen

NHH Executive har utviklet en ny bedriftsintern Executive MBA for Riksrevisjonen. Avtalen omfatter i første omgang to programmer over fire år og har en verdi på 10 millioner kroner.

Avtalen er et viktig bidrag til videre vekst for NHH Executive. Med toppscore på oppdragsforståelse og kvalitet, samt gjennomføringsevne og leveringssikkerhet, fikk NHHE oppdraget.

Studiet får en sterk akademisk forankring og skal bidra til å sikre at kompetansen utvikles til et høyere nivå på de fagområdene som er særegne for offentlig revisjon

## SOL på publiseringstoppen

Det er Institutt for strategi og ledelse (SOL) som står for de fleste publiseringspoengene til NHH.

Tekst: Hanna Sommerstad

På NHH var det Institutt for strategi og ledelse som i absolutte tall publiserte mest i 2011, med 55,9 publiseringspoeng. På plass nummer to finner vi Institutt for samfunnsøkonomi med 42,7 poeng, etterfulgt av Institutt

for foretaksøkonomi (37,2 poeng), Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (8,4 poeng) og Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (8,2 poeng).

Det var imidlertid Institutt for samfunnsøkonomi som publiserte flest artikler på nivå 2, et utvalg av vitenskapelige kanaler som regnes som ledende innenfor brede fagmiljøer, tett etterfulgt av Institutt for foretaksøkonomi og Institutt for strategi og ledelse.

## Tredje rektorkull

I november fekk 23 skuleleiarar provet på at dei har gjennomført rektorprogrammet til NHH og AFF.

Tekst og foto: Hallvard Lyssand

Nasjonalt leiarprogram for rektorar er eit utdanningstilbod for skuleleiarar initiert av Utdanningsdirektoratet. NHH/AFF er ein av seks tilbydarar på landsbasis.

– Det har vore heilt uvurderleg. Programmet er veldig lærerikt og personleg utviklande både når det gjeld leiarrolla og det å jobbe i gruppe. Eg har hatt stort utbyte av arbeidet både på og mellom samlingane, og opplegget kan definitivt anbefalast, seier Beate Moberg. Ho er rektor ved Os skule og sa

seg svært nøgd med utbyttet frå vel 14 månader på skulebenken.

Målet med programmet er å styrkje den teoretiske forståinga til deltakarane og den praktiske meistringa av leiarrolla for å setja dei betre i stand til å takle ein kvardag med store utfordringar og høge krav frå ei rekkje ulike hald. For å sikre seg dei 30 studiepoenga kurset gir, må deltakarane gjennom to individuelle heimeeksamenar og levere ei prosjektoppgåve. Den avsluttande øvinga på kurset er ein disputas der grupper av deltakarar forsvarar oppgåva si. Opponentane kjem frå fagstaben ved NHH. Kullet som feira at dei hadde fullført programmet, var det tredje sidan starten i 2009.

Det fjerde kullet er alt i gang. Totalt har direktoratet tinga fem kull.



## Samla åtferdsøkonomar til konferanse

Over 100 deltakarar var samla, og det blei halde om lag 60 innlegg då NHH og The Choice Lab var vertskap for den sjuande Nordic Conference on Behavioral and Experimental Economics i oktober.

Tekst : Hallvard Lyssand

Konferansen fann stad sist fredag og laurdag og samla forskarar frå ei rekkje institusjonar både i og utanfor Norden til i alt 18 parallelle sesjonar under titlar som Gender differences, Discrimination and Inequality, Risk, Trust, Fairness, Public Good og Market Behaviour.

– Vi er strålende nøgde. Dei fleste i Norden som er aktive på feltet, var på plass, og det kom også mange frå andre stader, noko som syner at Norden står sterkt på dette feltet, seier professor Bertil Tungodden.



John List er Homer J. Livingston Professor of Economics ved University of Chicago og er rekna blant dei leiande forskarane innan eksperimentell økonomi.

## Rekordpåmelding til doktorgradskurs

I oktober arrangerte The Choice Lab-programmet eit doktorgradskurs med tittelen «Field and Lab Experiments in Economics» ved professor John List frå University of Chicago.

– Vi har som mål å ha eit doktorgradskurs av topp internasjonal kvalitet kvar haust, og i år har vi definitivt det. List er blant dei aller fremste i verda på sitt felt. Responsen har då også vore overveldande – vi har over 60 påmelde PhD-studentar frå heile Europa, og i tillegg kjem det ei rekkje postdoktorar, seier Tungodden.

Kurset handlar om felteksperimentmetode og korleis List har brukt metoden på eit breitt spekter av område, frå utdanning, kriminalitet og velgjerdarbeid til diskriminering.

## Fem år med NHH i Econometric Game

Hvert år møtes inviterte studentlag fra noen av verdens aller fremste utdanningsinstitusjoner til konkurransen The Econometric Game i Amsterdam. I år deltok NHH for femte gang på rad.

Hvor mye kan man øke salget på det europeiske markedet som følge av direct marketing? Hvilken effekt har helseprogrammer på barnedødeligheten i Brasil? Hvordan samvarierer avkastningen på ulike finansielle instrumenter?

Dette er eksempel på oppgaver som er gitt i The Econometric Game, en årlig, internasjonal studentkonkurranse i økonomi. NHH blir invitert gang på gang, etter at Astrid Kunze tok initiativ til dette i 2008.

– Et mål med konkurransen er å øke interessen for økonomi, altså det å kvantifisere svarene på spørsmål knyttet til sosiale, demografiske, og økonomiske tema. Et annet mål er å gjøre bruk av økonomi på data samlet inn fra ulike deler av verden, forklarer førsteamanuensis Astrid Kunze ved Institutt for samfunnsøkonomi

# Medieklipp

### Strømleverandører gjemmer seg

– Hvis kraftleverandøren din ikke er på Konkurransetilsynets liste, bør varsellampene blinke. Hvis prisene deres hadde vært lave, ville det også vært i deres interesse å være der.

**Professor Lars Sørsgard til BT**

### Badevekt til kona

– Noen gaver har symbolsk betydning. Du skal være veldig trygg på hvordan den blir mottatt, før gir badevekt til kona. Et Grete Roede-kurs er heller ikke det helt rette, selv om det kan være godt ment.

**Professor Helge Thorbjørnsen til Stavanger Aftenblad**

### Renteswapsjonene ren spekulasjon

– Det er betenkelig at avtalene i Farsund kommune ble inngått akkurat da Terra-saken ble avslørt. Hvis andre kommuner har inngått samme type avtaler, så har vi et problem.

**Professor Thore Johnsen til Farsunds Avis**

### Bil eller tog

– Dersom man ser dette helhetlig ut fra kostnadsbruken, er kanskje ikke mangelen på lyntog det største problemet. Kanskje det ville vært mer målstjenlig, og i alle fall raskere, å ruste opp veistandarden i stedet.

**Professor Frode Steen til Bergensavisen**

### Klassisk

– Den høye andelen på avdragsfrihet er helt klart et klassisk bobletegn, og jeg er forbauset over at DNB har latt dette gå så langt.

**Professor Ola H. Grytten til Finansavisen**

### Flinke nok

– At bedrifter taper penger skyldes ikke alltid manglende inntjeningspotensial. Noen ganger kan det handle om ansatte som ikke er flinke nok, eller at selskapet har spredt seg over for mange virksomheter. For private equity-fondene handler det om å finne disse selskapene som ikke utnytter sitt potensial.

**Tyler Hull til BT**

### Formuesskatten

– Når statsministerkandidaten må bruke et eksempel fra 2009 så er det et tegn på at det finnes få gode og representative eksempler på de skadevirkningene de sier at formuesskatten har.

**Professor Guttorm Schjelderup til VG**

### Lurt på strømmen

– Fjordkrafts strømkalkulator bør sammenligne selskapets egen spotprisavtale med andre kraftleverandørers spotprisavtaler, og ikke den langt dyrere standard variable strømmen.

**Professor Lars Sørsgard til Bergens Tidende**

### Dyrere boliger

– Arbeidsinnvandringen skjer i byene, og da er det leiligheter som er aktuelt. Når prisstigningen er så høy, flokker folk seg om leilighetene. Eneboliger blir for dyrt for mange.

**Professor Ola H. Grytten til Aftenposten**

### Magnet

– For folk med høyere utdanning, er de store byene mer attraktive enn distriktene. Osloregionen er desidert den mest attraktive, den virker som en magnet.

**Professor Eirik Vatne til BT**

### Lite sus i SAS

– På et tidspunkt tror jeg det ender med et oppkjøp. Det beste ville vært at SAS ble solgt til større selskap som KLM eller British Airways, og blir et privatselskap. SAS er lite mot disse selskapene, og hvis et selskap med et større rutenett plukker dem opp kan de overleve.

**Lars Sørsgard til Bergens Tidende**

### Gammel vogn på sakte fart

– Når produktet NSB leverer blir dårligere, fører det til et svekket omdømme.

**Professor Magne Supphellen til Bergensavisen**



## Får 9 mill. kr til forskning på klimadiskurs

Professor Trine Dahl ved FSK og kollega Kjersti Fløttum ved UiB får ca. 9 mill. kroner i støtte fra Forskningsrådet til en tverrfaglig studie om språkets betydning for våre handlinger i klimaspørsmål.

Tekst: Hallvard Lyssand

Prosjektene er *Linguistic representations of climate change discourse and their individual and collective interpretations*, som er ved professor Trine Dahl ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon og professor Kjersti Fløttum ved UiBs Institutt for fremmedspråk.

– Vi er svært fornøyde med å ha fått

tilslag i den harde konkurransen. Det kom inn 138 søknader, og bare 15 fikk støtte, sier Dahl.

I løpet av de senere år har klimaendring gått fra i hovedsak å være et fysisk fenomen, til samtidig å bli et sosialt, kulturelt og politisk fenomen.

En konsekvens er at individuelle og kollektive holdninger og adferd er blitt

en like stor utfordring i klimaspørsmålet som vitenskapelig kunnskap om selve det fysiske fenomenet, og i denne situasjonen blir språk og kommunikasjon avgjørende faktorer.

– Språk har innvirkning på holdninger og adferd, og er dermed en sentral komponent i de kulturelle forutsetningene for samfunnsutvikling. Prosjektet er en lingvistisk

studie av i hvor stor grad og på hvilken måte språk har betydning for våre handlinger i klimaspørsmålet, forklarer Dahl.

– Hypotesen vår er at den språklige framstillingen påvirker hvordan vi assosierer og aktiverer kunnskapen vår, noe som igjen påvirker hvilken konklusjon vi trekker i en sak, legger hun til.

Forskningsprosjektet er tverrvitenskapelig, og skal benytte både språkanalyse, spørreundersøkelser og psykologiske eksperimenter for å bidra til økt kunnskap om fortolkning av klimaendringer.

I tillegg til Dahl og Fløttum deltar klimaforsker Helge Drange fra UiB/Bjerknessenteret, psykologiprofessor Gisela Böhm og statsviter Elisabeth Ivarsflaten, begge fra UiB.



## Medieklipp

### Gjeld må strykes

– Bare pengetrykking holder ikke. Kommer det ikke tiltak, gjør en bare vondt verre. Det er vanskelig, for en skriker etter beroligende tiltak som vil forsterke de underliggende problemene på kort sikt.

Ola H. Grytten til *Finansavisen*

### Gateslag i Europa

– Så lenge Europa ikke går helt av hengslene, vil vi her i landet kunne styre unna de store problemene. Utviklingen i Kina og andre fremvoksende økonomier som Russland, Kina og India har større betydning for en råvarebasert økonomi som den norske.

Professor Øystein Thøgersen til *BT*

### Ekornes og lønn

– Ekornes er den eneste store norske bedriften jeg vet om som har gjennomført lønnsnedslag på bred basis med suksess.

Førsteamanuensis Iver Bragelien til *BT*

### Gammelt og dyrt

– Hovedproblemet til SAS er at de har høye kostnader, og det er spesielt knyttet til arbeidskraft. Dessuten har SAS høye drivstoff- og vedlikeholdskostnader på gamle fly.

Professor Siri Pettersen Strandenes til *Klassekampen*

### Staten med SAS-garantier

– Det høres kanskje ikke så farlig ut å garantere for noe, men realitetene her er at bankene ikke er villig til å gi lån, på grunn av manglende sikkerhet. Det er en risiko her, som staten og skattebetalerne overtar. Det blir bare mindre vanskelig politisk.

Professor Frode Steen til *NRK*

## Sterkt i ny FT-rangering

*Financial Times* offentliggjorde nylig si prestisjetunge hovudrangering av Europas beste handelshøgskular. Den omfattar i år 80 europeiske handelshøgskular. NHH fekk ein 44. plass, same plassering som i fjor.

Høgskulen har klatra 13 plassar dei siste fem åra.

– Det er ei positiv utvikling som vi er godt nøgde med, særlig når vi veit at konkurransen er aukande. For å klatra over tid, er det viktigaste for oss at vi heile tida jobbar med å utvikla kvaliteten på utdanninga vår. Og det gjer vi, seier rektor Jan I. Haaland.

Rangeringa *European Business Schools* byggjer på fem ulike delrangeringar: Global MBA, Executive Education open programmes, Executive Education

custom programmes, Masters in management og Executive MBA. NHH har i år vore med på tre av desse fem delrangeringane.

NHH/AFFs opne program ligg på ein 17. plass i Europa på rangeringa av opne program (Executive Education open programmes) – og har aldri vore høgare på lista.

– Executive-utdanning er den mest konkurranseprega delen av vår verksemd. Vi konkurrerer med verdas beste handelshøgskular og klarar å

hevda oss, seier Haaland.

I teten av årets hovudliste ligg spanske IE Business School, følgd av HEC Paris og London Business School.

– *Financial Times*-rangeringane er viktige fordi dei bidreg til å synleggjera oss internasjonalt. NHH er eit internasjonalt utdannings- og forskingsmiljø som rekrutterer kandidatar frå heile verda. Rangeringa gjev oss verdifull merksemd i ein krevjande marknad, seier Haaland.

### Ny behandling av Røeggensaken

7.-12- februar 2013 skal Høyesterett på nytt behandle sak Røeggen og

Forbrukerrådet mot DNB Bank ASA for forsterket rett, etter at to av avdelingens fem dommere har krevd det. Dette betyr at saken skal avgjøres av Høyesterett i storkammer, satt med 11 dommere. Det er satt av fire dager til saken.

Avgjørelsen får ikke betydning for Høyesteretts behandling av saken med Aronsen Holding AS m.fl. mot Fokus Bank, filial av Danske Bank A/S, som ble behandlet i sammenheng med Røeggen-saken.

*I NHH Bulletin nr. 3/2012 uttaler professor Guttorm Schjelderup seg bl.a. om Næringslivets Hovedorganisasjons posisjoner i forhold til såkalte skatteparadiser. Hans uttalelser kan med rimelighet oppfattes dithen at NHO forsvarer juridiksjoner som*

*«bidrar til å ta liv av folk» og at man er villig til å «gå over lik». Uttalelsene er krenkende og går langt over streken for anstendig debatt. NHH har beklaget at NHO ikke fikk anledning til å svare på påstandene i NHH Bulletin nr. 3/2012. Det tar NHO til*

*etterretning. Med det utgangspunkt for debatt som Schjelderup legger opp til, ser vi for øvrig ingen grunn til å delta i noen videre diskusjon om disse spørsmålene med ham. Petter Haas Brubakk, direktør*

### Nullskatteyttere

– Vanlige folk vil betale mer i skatt enn mange med høy formue. Det vil bli vanskelig for folk å forstå. Høyre og Frps forslag om å fjerne formuesskatten vil gjøre landets rikeste i praksis nullskattytere.

Professor emeritus Terje Rein Hansen til *DN*

### Drømmekåken

– Men er du interessert i et spesielt område og har funnet drømmeboligen, kan det lønne seg å slå til. Om et par år er kanskje tidene bedre, men da er også kampen om de beste objektene hardere. Da kan drømmeboligen være kjøpt av en annen.

Professor Gernot Doppelhofer til *Dagbladet*

### Dumt å selge Widerøe

– Poenget er at de på nyåret må behandle pensjonsplinktene på en annen måte siden de da vil telles inn som en forpliktelse. Dette krever enten mer utsalg eller reduserte kostnader. Det de prøver er å redusere lønn og de reduserer forpliktelsene på pensjon. De må skaffe penger i kassa, men da må de jo ha noe å selge som folk vil kjøpe også.

Professor Frode Steen til *Dagbladet*

### Hired to be fired

– På meg virker det fastlåst. Jeg har vondt for å fatte annet enn at enten må lederen slutte, eller så må 50 prosent av de ansatte slutte. Idrettsledere har jo dette spesielle ved seg at de er «hired to be fired». I det deres ideer ikke tenner og motiverer lenger, blir de kastet og må og må prøve ideene en annen plass, i stedet.

Professor William Haukedal-Brochs til *BT*





## Fiskeriforvaltning og klimaendringer

**Xiaozi Liu disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 9. november med avhandlingen *Essays on economic optimization: bridging fisheries economics and fisheries biology*.**



Klimaendringer fører til at verdenshavene blir varmere, og fisken reagerer på endringene ved å flytte seg nordover. Endret fordeling av bestandene mellom ulike nasjoner kan føre til brudd på eksisterende avtaler og dermed øke risikoen for overfiske.

Ved bruk av spillteori har Liu undersøkt disse problemstillingene gjennom følgende spørsmål: Med dynamisk bestandsfordeling, hva er de økonomiske og biologiske implikasjonene av at landene som kjemper om ressursene, handler strategisk? Hvordan skal man allokere den totale avkastningen slik at de landene som deler ressursene, blir mer villige til å samarbeide?

Liu bringer mer biologisk realisme inn i den økonomiske beslutningsmodellen ved at hennes modell tillater at det kan være ulik tetthet av fisk i de forskjellige fiskerisonene.

Et viktig funn er at endret fordeling på grunn av klimaendringer også endrer det som er typisk for et regime med samarbeid og statisk fordeling, nemlig at den største eieren har større incentiv til bevaring enn de mindre eierne. Nå kan det bli slik at den som er størst, og derfor har størst påvirkningskraft, kan ha minst incentiv til å bevare bestanden, med de konsekvenser det kan medføre.

Kostnadene er en nøkkelparameter når man skal fastslå hvordan avkastningen skal fordeles, og forskjeller i fangstkostnader kan bidra positivt til dannelsen av en større samarbeidende koalisjon.

Xiaozi Liu (f. 1973) er fra Zhejiang i Kina. Hun er utdannet ved Sun Yat-sen University i hjemlandet og Lunds Universitet i Sverige. Hun har vært doktorgradsstudent ved Institutt for foretaksøkonomi ved NHH.

Veiledere:

Professor Leif Kristoffer Sandal, NHH (hovedveileder)  
Professor Stein Ivar Steinshamn, NHH  
Professor Gunnar Eskeland, NHH

## Team med sterke psykologiske kontrakter

**Therese E. Sverdrup disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 30. november med avhandlingen *The strength of reciprocity: Exploring the horizontal psychological contracts in work teams*.**



Team som samarbeider og fungerer godt, har utviklet sterke og eksplisitte, men fleksible psykologiske kontrakter, viser en ny doktoravhandling fra NHH.

I avhandlingen utforsker Sverdrup hvordan psykologiske kontrakter mellom teammedlemmer kan forklare hvorfor noen team fungerer bedre enn andre.

Den psykologiske kontrakten handler om forventninger og forpliktelser som oppstår i relasjoner, som man gjerne ikke snakker om, men som styrer mye av hvordan vi tenker og oppfører oss i forhold til hverandre.

I avhandlingen utvikles en forståelse for hva som typisk inngår i en psykologisk kontrakt mellom teammedlemmer, og videre hvordan ulike typer psykologiske kontrakter påvirker samarbeid, koordinering, engasjement, ønske om å bli i teamet og prestasjoner.

Velfungerende team, som kjennetegnes ved at de samarbeider godt, er mindre avhengige av en leder for koordinering, er mer engasjerte, presterer bedre og har medlemmer som ønsker å bli i teamet, har typisk utviklet psykologiske kontrakter som er relasjons- og oppgavebaserte, fleksible, sterke og mer eksplisitte.

Therese E. Sverdrup (f. 1974) er fra Bergen og er utdannet cand.polit. i psykologi fra NTNU (1999). Hun har vært ansatt som stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH.

Veiledere:

Professor William Brochs-Haukedal, NHH (hovedveileder)  
Professor Inger G. Stensaker, NHH

## Økonomistyringsverktøy i offentlig sektor

**Tor-Eirik Olsen disputerte for doktorgraden ved NHH tirsdag 27. november med avhandlingen *Diffusion and adoption of management accounting innovations in the public sector – The case of Norwegian health entities and institutions within higher education*.**



I doktorgradsavhandling studerer Olsen spredning og bruk av innovative økonomistyringsverktøy i offentlig sektor med særlig vekt på helseforetak og høyere utdanning.

Hovedfokuset i avhandlingen er sentrert rundt bruken (adopsjon) og spredningen (diffusjon) av økonomistyringsverktøy i norske helseforetak og institusjoner i høyere utdanning. Mer spesifikt ser den på hvordan og hvorfor ulike styringsverktøy tas i bruk innenfor de to sektorene. Avhandlingen retter også fokus mot kritikken av budsjetter (Beyond Budgeting) og ser nærmere på i hvilken grad dette er relevant også i offentlig sektor.

I Norge har offentlig sektor vært i endring i flere år. Denne endringsprosessen betegnes ofte som New Public Management og er således ikke et særnorsk fenomen. Enda viktigere er det at dette aktualiserer spørsmålene knyttet til adopsjon og diffusjon – to forskningsområder som tradisjonelt sett har vært forbeholdt privat sektor.

Avhandlingen viser at problemstillinger knyttet til adopsjon og diffusjon er høyst relevant også innenfor offentlig sektor. Konteksten er riktignok ulik, og et av bidragene er i så måte at den oppfordrer til modifiseringer av de etablerte rammeverkene. I forlengelsen av dette stiller avhandlingen spørsmål ved det overdrevne fokuset på privat sektor, et fokus som medfører at relevante problemstillinger ikke tas opp i en offentlig sektorsetting. Et eksempel på dette er at både helseforetak og institusjoner i høyere utdanning er like enig i kritikken som rettes mot budsjetter, som tilfellet er for banker.

Avhandlingen viser også at flere faktorer påvirker bruken av styringsverktøy, særlig interessant er det at økonomidirektøren synes å være viktig, og da spesielt hvor lang fartstid vedkommende har i organisasjonen. Rent konkret betyr dette at organisasjoner som har økonomidirektører med kort fartstid, i større grad vil bruke de ulike styringsverktøyene.

Resultatene viser også at spredningsprosessen av balansert målstyring er kompleks. Institusjonenes egne initiativ er viktige for å forstå spredningsprosessen, men den aktive rollen til regulerende myndigheter, spesielt regionale helseforetak, er vel så viktig. Avhandlingen bidrar derfor til å aktualisere forskningsspørsmål knyttet til adopsjon og diffusjon også i offentlig sektor. Dette har implikasjoner når det gjelder hvordan en kan forstå styring av virksomheter innenfor sektoren.

Tor-Eirik Olsen (f. 1980) er fra Evensker. Han har vært doktorgradsstipendiat ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

Veiledere:

Professor Trond Bjørnenak, NHH (hovedveileder)  
Førsteamanuensis Kari Nyland, HiST  
Professor Lars Fallan, HiST



## Publikasjoner frå NHH

**Jörnsten, K., S. L. Nonås, L. K. Sandal, and J. Ubøe**  
*Transfer of risk in the newsvendor model with discrete demand*. *OMEGA* 2012

**Andersson, Jonas og Ubøe, Jan**  
*Some aspects of random utility, extreme value theory and multinomial logit models*. *Stochastics: An International Journal of Probability and Stochastic Processes* 2012

**Bienz, Carsten og Hirsch, Julia**  
*The Dynamics of Venture Capital Contracts*. *Review of Finance* 2012

**Aase, Knut K., Bjuland, Terje, Øksendal, Bernt**  
*Strategic insider trading equilibrium: a filter theory approach*. *Review of Finance*

**Migueis, Vera, Camanho, Ana, Bjørndal Endre, Bjørndal, Mette**  
*Productivity change and innovation in Norwegian electricity distribution companies*. *Journal of the Operational Research Society*

**Eskeland, Gunnar S., Rive, Nathan A., Mideksa, Torben K.**  
*Europe's climate goals and the electricity sector*. *Energy Policy*

**Anderson, Simon P., Foros, Øystein, Kind, Hans J., Peitz, Martin**  
*Media market concentration, advertising levels, and ad prices*. *International Journal of Industrial Organization*

**Foros, Øystein, Kind, Hans J., Schjelderup, Guttorm**  
*Ad Pricing by Multi-Channel Platforms: How to Make Viewers and Advertisers Prefer the Same Channel?*. *Journal of Media Economics*

**Duran, Guillermo, Guajardo, Mario, Wolf-Yadlin, Rodrigo**  
*Operations Research Techniques for Scheduling Chile's Second Division Soccer League*. *Interfaces (Paris)*

**Jörnsten, Kurt, Nonås, Sigrid Lise, Sandal, Leif K., Ubøe, Jan**  
*Transfer of risk in the newsvendor model with discrete demand*. *OMEGA*

**Luigi Siciliani, and Odd Rune Straume**  
*"Quality competition with profit constraints"*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 84

**Almås, Ingvild.**  
*International Income Inequality: Measuring PPP Bias by Estimating Engel Curves for Food*. *The American Economic Review* 2012 ;Volum 102

**Almås, Ingvild; Mogstad, Magne.**  
*Older or Wealthier? The Impact of Age Adjustment on Wealth Inequality*. *The Scandinavian Journal of Economics* 2012 ;Volum 114

**Andersen, Gisle.**  
*A corpus-based study of the adaption of English import words in Norwegian*. I: *Exploring Newspaper Language. Using the web to create and investigate a large corpus of modern Norwegian*.. John Benjamins Publishing Company 2012

**Anderson, Simon P.; Foros, Øystein; Kind, Hans Jarle; peitz, martin.**  
*Media market concentration, advertising levels, and ad prices*. *International Journal of Industrial Organization* 2012

**Andersson, Jonas; Ubøe, Jan.**  
*Some aspects of random utility, extreme value theory and multinomial logit models*. *Stochastics: An International Journal of Probability and Stochastic Processes* 2012;Volum 84

**Asheim, Geir Bjarne; Mitra, Tapan; Tungodden, Bertil.**  
*Sustainable recursive social welfare functions*. *Economic Theory* 2012;Volum 49

**Audy, Jean-François; D'Amours, Sophie; Rönnqvist, Mikael.**  
*An empirical study on coalition formation and cost/savings allocation*. *International Journal of Production Economics* 2012;Volum 136

**Bienz, Carsten Gero; Hirsch, Julia.**  
*The Dynamics of Venture Capital Contracts*. *Review of Finance* 2012;Volum 16

**Bivand, Roger.**  
*After "Raising the Bar": applied maximum likelihood estimation of families of models in spatial econometrics*.. *Estadística Española* 2012;Volum 54

**Bivand, Roger; Brunstad, Rolf Jens.**  
*Agricultural support as a Pigouvian subsidy for landscape amenity benefits: revisiting European regional convergence*.. *International Journal of Foresight and Innovation Policy* 2012

**Bjorvatn, Kjetil; Coniglio, Nicola D..**  
*Big push or big failure? On the effectiveness of industrialization policies for economic development*. *Journal of the Japanese and international economies (Print)* 2012; Volum 26

**Bravo, Rafael; Hem, Leif Egil; Pina, Jose M.**  
*From Online to Offline Through Brand Exentensions and Alliances*. *International Journal of E-Business Research* 2012;Volum 8.

**Brekke, Kurt; Cellini, Roberto; Siciliani, Luigi; Straume, Odd Rune.**  
*Competition in Regulated Markets with Sluggish Beliefs about Quality*. *Journal of Economics and Management Strategy* 2012;Volum 21

**Denstadli, Jon Martin; Lines, Rune; Ortuzar, Juande Dios.**  
*Information processing in choice-based conjoint experiments A process-tracing study*. *European Journal of Marketing* 2012;Volum 46

**Fløttum, Kjersti; Dahl, Trine.**  
*Different contexts, different 'stories'? A linguistic comparison of two development reports on climate change*. *Language & Communication* 2012

**Foss, Nicolai Juul; Klein, Peter.**  
*Organizing Entrepreneurial Judgment*. *Cambridge University Press* 2012

**Gooderham, Paul N.**  
*The Transition from a Multi-domestic Enterprise in an Industry where Local taste Matters*.. *European Journal of International Management* 2012

**Grytten, Ola Honningdal; Hunnes, Arngrim.**  
*A Long Term View on the Short Term Co-movement of Output and Prices in a Small Open Economy*. *International Journal of Economics and Finance* 2012;Volum 4

**Harlaffis, Gelina; Tenold, Stig; Valdaliso, Jesus M.**  
*Epilogue: A Key Industry or an Invisible Industry? I: The World's Key Industry - History and Economics of International Shipping*. *Palgrave Macmillan* 2012

**Hennestad, Bjørn Wessel; Grønhaug, Kjell; Kolltveit, Bjørn Johs..**  
*The board: a change agent?*. *Baltic Journal of Management* 2012

**Hægeland, Torbjørn; Raau, Oddbjørn; Salvanes, Kjell Gunnar.**  
*Pennies from heaven? Using exogenous tax variation to identify effects of school resources on pupil achievement*.. *Economics of Education Review* 2012

**Iden, Jon.**  
*Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study*.. *Business Process Management Journal* 2012;Volum 18

**Iden, Jon; Methlie, Leif B..**  
*The drivers of services on next-generation networks*. *Telematics and informatics* 2012; Volum 49

**Iden, Jon; Tessem, Bjørnar; Päivärinta, Tero.**  
*IS development/IT operations alignment in system development projects: a multi-method research*. *International Journal of Business Information Systems* 2012;Volum 11

**Jörnsten, Kurt; Nonås, Sigrid Lise; Sandal, Leif Kristoffer; Ubøe, Jan.**  
*Transfer of risk in the newsvendor model with discrete demand*. *Omega : The International Journal of Management Science* 2012;Volum 40

**Kong, Jiehong; Rönnqvist, Mikael; Frisk, Mikael.**  
*Modeling an integrated market for sawlogs, pulpwood, and forest bioenergy*. *Canadian Journal of Forest Research* 2012 ;Volum 42

**Kristiansen, Marita.**  
*Financial jargon in a general newspaper corpus.I: Exploring Newspaper Language. Using the web to create and investigate a large corpus of modern Norwegian*. *John Benjamins Publishing Company* 2012

**Kunze, Astrid; Troske, Kenneth R..**  
*Life-cycle patterns in male/female differences in job search*. *Labour Economics* 2012; Volum 19

**Kvaløy, Ola; Olsen, Trond E..**  
*The Rise of Individual Performance Pay*. *Journal of Economics and Management Strategy* 2012;Volum 21

**Machin, Stephen; Salvanes, Kjell Gunnar; Pelkonen, Panu.**  
*Education and Mobility*. *Journal of the European Economic Association* 2012;Volum 10

**Maroto, Jose M.; Moran, Manuel; Sandal, Leif Kristoffer; Steinshamn, Stein Ivar.**  
*Potential Collapse in Fisheries with Increasing Returns and Stock-dependent Costs*. *Marine Resource Economics* 2012;Volum 27

**McArthur, David Philip; Thorsen, Inge; Ubøe, Jan.**  
*Labour market effects in assessing the costs and benefits of road pricing*. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 2012;Volum 46

**Molnar, Peter.**  
*Properties of range-based volatility estimators*. *International Review of Financial Analysis* 2012

**Norman, Victor Danielsen.**  
*A future for Nordic Shipping? I:Global shipping in small nations*. *Nordic experiences after 1960*. *Palgrave Macmillan* 2012

**Pebesma, Edzer; Nüst, Daniel; Bivand, Roger.**  
*The R Software Environment in Reproducible Geoscientific Research*. *EOS: Transactions* 2012;Volum 93

**Rönnqvist, Mikael.**  
*OR challenges and experiences from solving industrial applications*. *International Transactions in Operational Research* 2012

**Sandmo, Agnar.**  
*An evasive topic: theorizing about the hidden economy*. *International Tax and Public Finance* 2012

**Schindler, Dirk Steffen; Schjelderup, Guttorm.**  
*Debt shifting and ownership structure*. *European Economic Review* 2012;Volum 56

**Simonnæs, Ingrid.**  
*Rechtskommunikation national und international im Spannungsfeld von Hermeneutik, Kognition und Pragmatik*. *Frank & Timme* 2012

**Stensaker, Inger G.; Meyer, Christine B..**  
*Change Experience and Employee Reactions: Developing capabilities for change*.. *Personnel review* 2012

**Strandenes, Siri P..**  
*Maritime Freight Markets. I: Blackwell Companion to Maritime Economics*. *Blackwell Publishing* 2012

**Svensden, Bjørn; Myhr, Kjell-Morten; Nyland, Harald Inge; Aarseth, Jan Harald.**  
*The cost of multiple sclerosis in Norway*. *European Journal of Health Economics* 2012; Volum 13





### Publikasjonar frå SNF

SNF si forskning er ein viktig kjelde til informasjon og kunnskap for næringsliv, offentlege myndigheiter og ålmenta. All forskning gjerast offentleg tilgjengeleg.

**Rapporter:**  
*Motivere, eller ikke? Hvordan motiveres og demotiveres våre viktigste ansatte?*

**Tormod Gjerde Opdal**  
*Kjennetegnsanalyser av skattytere som unndrar skatt ved å skjule formuer og inntekter i utlandet*

**Jonas Andersson, Jostein Lillestøl og Bård Støve**

*External Consultants and Knowledge Sharing. A Comparative Study of Permanent Employees and External Consultants*

**Janne Smith**

*Konkurranse i taximarkedet*

**Rolf J. Brunstad, Kurt Jörnsten og Siri Pettersen Strandenes**

*Prices of Pharmaceuticals: A Comparison of Prescription Drug Prices in Sweden with Nine European Countries*

**Kurt R. Brekke and Tor Helge Holmås**

*Competition in the Bergen taxi market. Model simulations*

**Hong Cai**

*Kartlegging av kundens bestillingsrutiner ved bruk av taxi i Bergen*

**Svitlana Kolesnyk og Ane Mengshoel**

*A stitch in time saves nine. The costs of postponing action in climate policy*

**Stein Ivar Steinshamn, Sturla F. Kvamsdal and Leif K. Sandal**

*Konsekvensar ved ulike typar strukturering/kapasitets-tilpassing i pelagisk sektor*

**Nils-Arne Ekerhovd og Stein Ivar Steinshamn**

*Distributed Generation in Electricity Networks. Benchmarking Models and Revenue Caps*

**Maria-Magdalena Eden, Robert Gjestland Hooper, Endre Bjørndal og Mette Bjørndal**

*Comparing Pharmaceutical Prices in Europe. A Comparison of Prescription Drug Prices in Norway with Nine Western European Countries*

**Kurt Richard Brekke, Tor Helge Holmås og Odd Rune Straume**

*Integrated planning of production, inventory and ship loading at refineries*

**Jens Bengtsson, Patrik Flisberg og Mikael Rönqvist**

*Comparing Pharmaceutical Prices in Europe: A comparison of prescription drug prices in Norway with nine Western European countries*

**Kurt Richard Brekke, Tor Helge Holmås and Odd Rune Straume**

*Styringssystemets innvirkning på lederes motivasjon. Hvordan motiveres ledere gjennom styringssystemet?*

**Vilde Målsnes**

*Innleie av sykepleiere i sykehus. Fra nødlosning til akseptert vikarpraksis*

**Christine Jacobsen Skjælaaen**

*Hvordan spres Beyond Budgeting?*

**Kristian Andreassen Navekvien og Mathias Siljedal Johnsen**

*Banker uten budsjett – hvem er de? En studie av norske sparebanker uten budsjett*

**Hilde Johannessen**

*Organizations' receptiveness to management accounting innovations: the Beyond Budgeting case. A study on the basic characteristics of the Beyond Budgeting Roundtable organizations*

**Yulia Milova**

*Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon. En studie av lønnsomhets-forskjeller i banksektoren med utgangspunkt i bruk av styringsverktøy*

**Hanne Kojen Andersen og Ine Camilla Opsahl**

*Bedriftenes erfaringer med VRI-satsingen i Hordaland*

**Stig-Erik Jakobsen, Olav C. Efskin Løken, Erling A. Christiansen og Bård Vestøl Birkedal**

*En fusjon mellom likeverdige? Integrasjonen av Statoil og Hydros olje- og gassaktiviteter*

**Helene Loe Colman, Eivind Falkum og Inger Stensaker**

*Den norske bedriftsbankboka. En beskrivende analyse av bankmarkedet for norske bedriftskunder*

**Aksel Mjøs og John Phan**

*Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder*

**Torstein Nesheim og Ruth Rørvik**

*Samfunnsøkonomisk analyse av næringspolitiske virkemidler overfor reiselivsnæringen*

**Kåre P. Hagen, Leif Hem, Nina Iversen, Egil Kjerstad og Karl R. Pedersen**

*Corporate Social Responsibility (CSR): A Participatory Approach to Implementing CSR in a Cluster*

**Heidi von Weltzien Høivik og Deepthi Shankar**

*Knowledge governance in Aker Subsea, a part of Aker Solutions*

**Pål-Vemund Vermedal**

**Arbeidsnotater:**  
*FoU og overskuddsflytting*

**Rasmus Møller og Erlend Andreas Nordal**

*Everybody knows that the boat is leaking: How Norway thwarts its WTO commitments*

**David Blandford, Ivar Gaasland and Erling Vårdal**

*Tørrskodd Vestland. Arbeidsmarkedsvirkninger av ferjefritt samband Bergen-Stavanger*

**Per Heum, Eva Benedicte Norman, Victor D. Norman og Linda Orvedal**

*Quality Competition with Profit Constraints*

**Kurt R. Brekke, Luigi Siciliani og Odd Rune Straume**

*Digital musikk for en digital generasjon. En analyse av forretningsmodellene bak Spotify og Wimp*

**Ruth Rørvik**

*Måling av produktivitet i Kystvakten*

**Christian Andersen**

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

**Aksel Mjøs og Karoline Øksnes**

*Brukeravgifter i samferdselssektoren. Et velferdsteoretisk perspektiv*

**Karl Rolf Pedersen**

*Bør FoU-støtte rettes mot små eller store foretak?*

**Jarle Møen og Marina Rybakka**

*Mergers in two-sided media markets: pricing- and welfare implications*

**Jesper Meyer Hatletveit og Ole-Jakob Smørdal Lillestøl**

*An analysis of the interplay among the dimensions of the business model and their effects on performance*

**Leif B. Methlie og Sven A. Haugland**

*Using ISO 26000 to implement a learning and knowledge creating process in two SMEs*

**Heidi von Weltzien Hoivik**

*Newspaper Differentiation and Investments in Journalism: The Role of Tax Policy*

**Hans Jarle Kind, Guttorm Schjelderup og Frank Stähler**

*Utnyttning av kraftkunder i sluttbrukarmarknaden. Analyser av konkurransetilhøvet mellom norske kraftavtaler*

**Bjarne Bjørkavåg Sunde**

*The Bergen Wave and the Media, 1990-2008*

**Stig Tenold**

*Hvordan finansiere journalistikk? – Jakten på bærekraftige forretningsmodeller i en digital mediehverdag*

**Ruth Rørvik**

*Om prinsipper for prioritering av den forebyggende innsatsen knyttet til flom og skred på nasjonalt nivå*

**Kåre P. Hagen og Odd Godal**

*Non-Cooperative Management of the Northeast Atlantic Cod Fishery: A First Mover Advantage*

**Trond Bjørndal og Marko Lindroos**

*Driukreftene bak opplagsutviklingen til en landsdekkende norsk tabloidavis. En økonometrisk tidsserieanalyse av Verdens Gang fra 1978 til 2009*

**Marius Hagen og Øyvind Nøstdal**

*Indirekte pressestøtte: Momsfritak vs skattefradrag*

**Hans Jarle Kind og Jarle Møen**

*Recession, HR and change*

**Lasse B. Lien og Tore Hillestad**

*Shadow of trouble: The effect of pre-recession characteristics on the severity of recession impact*

**Eirik Sjøholm Knudsen**

*Noncooperative models of permit markets*

**Odd Godal**

*On the efficiency gains of emissions trading when climate deals are non-cooperative*

**Odd Godal og Bjart Holtmark**

*Using Local Gaussian Correlation in a Nonlinear Re-examination of Financial Contagion*

**Bård Støve, Dag Tjøstheim og Karl Ove Hufthammer**

*Bindende tilsagn i konkurranse saker – forordning 1 art. 9 og relevansen for konkurranseloven*

**Erling Hjelmeng**

*Effects of flat tax reforms on economic growth in the OECD countries*

**Armando J. Garcia Pires og Tom Stephan Jensen**

*Brand and customer experience in service organizations: Literature review and brand experience construct validation*

**Siv Skard, Herbjørn Nysveen og Per Egil Pedersen**

*Dokumentasjon og kvalitetssikring av SNFs og NHHs database med regnskaps- og foretaksinformasjon for norske selskaper (Oppdatert 04/11)*

**Aksel Mjøs og Karoline Øksnes**

*Cartels uncovered*

**Ari Hyttinen, Frode Steen og Otto Toivanen**



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

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

**Arbeid og utdanning**  
Forskningsleder Kjell Gunnar Salvanes  
kjell.salvanes@nhh.no

**Mat og ressursøkonomi**  
Forskningsleder Stein Ivar Steinshamn  
stein.steinshamn@snf.no

**Ledelse og økonomistyring**  
Forskningsleder Paul Gooderham  
paul.gooderham@nhh.no

**Krise, omstilling og vekst**  
Forskningsleder Per Heum  
per.heum@snf.no  
Faglig ansvarlig Victor D. Norman  
victor.norman@nhh.no

**Skatt og offentlig økonomi**  
Forskningsleder Guttorm Schjelderup  
guttorm.schjelderup@nhh.no

**Tele og media**  
Forskningsleder Hans Jarle Kind  
hans.kind@nhh.no

**Etikk og styring**  
Forskningsleder Alexander W. Cappelen  
alexander.cappelen@nhh.no

**Klima og energi**  
Forskningsleder Gunnar Eskeland  
gunnar.eskeland@nhh.no

**Tjenesteinnovasjon og merkevarebygging**  
Forskningsleder Helge Thorbjørnsen  
helge.thorbjornsen@nhh.no

**Finansiell økonomi og økonomisk styring**  
Forskningsleder Frode Sættem  
frode.sattem@nhh.no

**Kontoradresse:**  
Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Breiviksveien 40, 5045 Bergen

**Sentralbord:**  
55 95 95 00

**Internett:**  
www.snf.no

### NHH Bulletin

**Ansv.red:** Konst. komm.-sjef Kristin Risvand Mo (NHH)  
**Redaktør:** Sigrud Folkestad (NHH)  
**Fagredaktører:** Arne Selvik (AFF) og Ivar Gaasland (SNF)

For tilbakemeldinger, eller informasjon: bulletin@nhh.no  
Tlf. 55 95 97 02

**Utgiver:** NHH  
**Opplag:** 12000  
**Forside:** Willy Skramstad

**Trykk:** Bodoni  
Redaksjonen ble avsluttet 30. nov.  
**Grafisk design/sats:** Reine Linjer



**Rektor**  
Jan I. Haaland

**Prorektor**  
Gunnar E. Christensen

**Viserektor**  
Mette H. Bjørndal

**Administrerende direktør**  
Ole Hope

**Assisterende direktør**  
Kurt Petersen

**Programutvalget for bachelorutdanningen**  
Dekan Kjetil Bjørvatn

**Programutvalget for masterutdanningen**  
Dekan Kenneth Fjell

**Programutvalget for doktorgradsutdanningen**  
Dekan Helge Thorbjørnsen

**Programutvalget for etter- og videreutdanning**  
Dekan William Brochs-Haukedal

**Instituttledere:**  
Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Katarina Kaarbøe  
Institutt for samfunnsøkonomi: Øystein Thøgersen  
Institutt for foretaksøkonomi: Frode Sættem  
Institutt for strategi og ledelse: Tor Fredriksen  
Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

**Studieadministrativt avd.**  
Studiesjef Jorun Gunnerud  
Stud.postmottak@nhh.no

**NHH Executive**  
Konst. avdelingsjef Kjetil S. Larssen  
executive@nhh.no

**Konst. kommunikasjonssjef**  
Kristin Risvand Mo  
55 95 92 40  
presse@nhh.no

**Alumnikoordinator**  
Sunniva Øiestad  
alumni@nhh.no

**Kontoradresse:**

**Norges Handelshøyskole**  
NHH, Helleveien 30, 5045 Bergen  
nhh.postmottak@nhh.no  
www.nhh.no 55 95 90 00

Du kan fritt lasta ned publikasjonar i pdf-format. For meir informasjon, sjå [www.snf.no](http://www.snf.no).

Norges Handelshøyskole er landets ledende vitenskapelige høyskole innen økonomisk-administrative fag. Høyskolen har i dag cirka 3000 heltidsstudenter og en samlet stab på over 390 personer. Samfunns- og næringslivsforskning er et av de største oppdragsfinansierte forskningsinstitutter i Norge med fokus på verdiskaping, økonomisk utvikling og velferd. Administrativt forskningsfond er en av de største aktørene i Norge innenfor området ledelses- og organisasjonsutvikling. AFFs virksomhetsområder er åpne og bedriftsinterne lederutviklingsprogram og konsulentvirksomhet.



# Baklengs inn i 90-årene

Året var 1987, og verden var i endring. Jappetiden var på vei mot en brå slutt, økonomien var på full fart inn i en alvorlig krise og jernteppet stod for fall. Tidsskarikaturen Gordon Gekko skulle snart åpenbare seg på kinolerreter verden over, mens Arne Kinserdal regjerte som rektor på NHH. Studentene arrangerte denne våren det tredje Næringslivssymposiet i historien, og lederen var dagens Statoil-sjef Helge Lund.

– Jeg begynte på NHH under jappetidens high-days og gikk ut da glansdagene begynte å famle, da boligmarkedet begynte å svikte og oljeprisen falt. Det var en flott tid! skriver han i NHHS-boken *Sandkassa*.

Ambisjonene manglet ikke, og inspirasjonen til arrangementet var hentet fra det verdensberømte St. Gallen-symposiet. Internasjonale næringslivstopper ble hentet til NHH

under parolen «In quest of the 90's». Datidens kanoner som Pehr Gustaf Gyllenhammar, Janne Carlzon, Percy Barnevik og den kjente kanadiske professoren Henry Mintzberg stod på plakaten.

Sistnevnte mente at Europa var i forfall og stod i fare for å ende på museum.

– Gå baklengs inn i 90-årene. Ikke se fremover. Se bakover. Dra nytte av fortidens erfaringer, var budskapet fra Mintzberg.

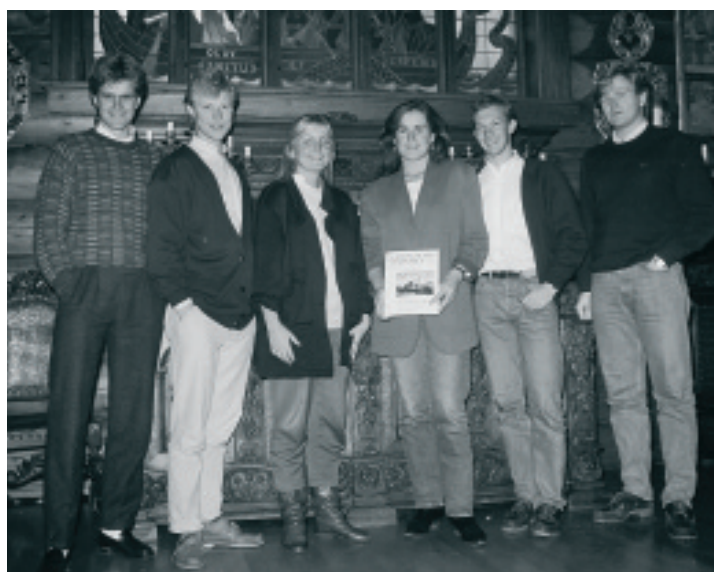
Kanskje var det nettopp det Helge Lund hadde hatt i tankene da han fremførte en gammel Frank Zappa-slager under valgkampen til vervet som symposiesjef.

– Med mange ambisiøse studiekamerater var det alltid kamp om vervene. Mindre stolt er jeg over kvalifiseringsrunden for å bli leder av Symposiet. Lett antrukket mens jeg sang «Hey there people, I'm Bobby Brown» vant jeg frem. Heldigvis var det før internett og Youtube sin tid. Meg bekjent er hendelsen ikke dokumentert – heldigvis.

Tekst: Knut André Karlstad



Helge Lund ønsker sin forgjenger Mads Agerup velkommen til Næringslivssymposiet 1987.



Styret anno 1987. Fra venstre: Helge Lund (leder), Pål Falck-Pedersen (markedsansvarlig), Hege Bømark (arrangementsansvarlig), Cathrine Foss Stene (programansvarlig), Jarle Roth (økonomiansvarlig) og Karl Johan Molnes (medieansvarlig).