

# NHH



# Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

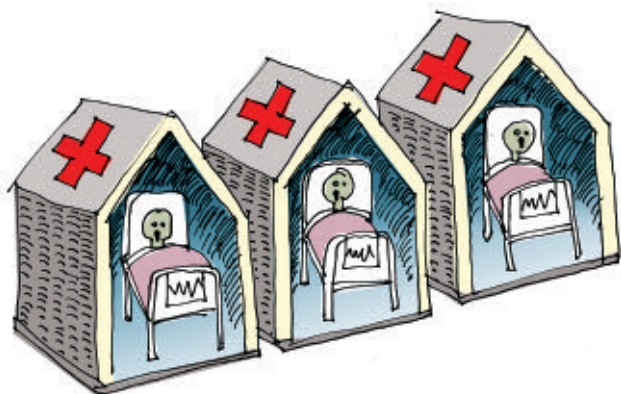
Nr. 01 - 2014



## FUSJONER TRUER **FAGFORENINGENE**

GIGANTSYKEHUS 4

UNGE LEDERE 16



## 4 Gigantsykehus verken billigere eller bedre

Det på høy tid å dempe fusjonsiveren i sykehussektoren, mener NHH-professor Kurt R. Brekke. – Det er ikke grunnlag for å hevde at gigantsykehus og store helseforetak er riktig medisin, sier helseøkonomen.



Foto: Helge Skodvin

## 8 Høyt utdannede velger raskere behandling

Høyt utdannede bruker fritt sykehusvalg for å få rask behandling. Det gjør ikke lavt utdannede og de som bor i områder med mer sykdom og høyere dødelighet. SNF-forsker Afsaneh Bjorvatn mener myndighetene må bli mye flinkere til å informere om ordningen.



Foto: Norwegien

## 10 Spår lønnsnedtur for norske flyansatte

Internasjonale fusjoner bryter ned fagforeningene og fører til lavere lønninger for de ansatte, viser ny forskning. Norske flyansatte går dårligere tider i møte ifølge professor Lars Sørgard.



Foto: Helge Skodvin

- FUSJONER MED UTENLANDSKE SELSKAPER SETTER FAGFORENINGENE I ET STORT DILEMMA, SIER LARS SØRGARD.

## 16 Unge ledere

I hjertet av Bergen ligger Konkurransetilsynet. Her jobber jurist og nestleder Beate Milford Berrefjord. Hun har vært gjennom AFFs lederutviklingsprogram for yngre ledere.



Foto: Helge Skodvin

## 34 Kommuner på skammens liste

Velgerne straffer ordførere for økonomisk ubalanse. Det viser en ny studie gjort av NHH-forsker Arnt Ove Hopland.



## 44 Økonomisjef på hjemmebane



Foto: Siv Dalmen

ØKONOMISJEF GØRIL WAHL-OLSEN TVEDT (37)  
OG DATTEREN JULIE (9 MND).

### NHH BULLETIN

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

## Fagforeningene under hardt press

Norsk kabinpersonale går dårligere tider i møte ifølge professor Lars Sørsgard. Han og tre forskerkolleger har undersøkt konsekvensen av internasjonale fusjoner, en studie som blir publisert i Journal of International Business Studies, et fagtidsskrift som står på Financial Times sin topp-liste.

Fagforeningene risikerer å bli spilt ut mot hverandre på grunn av selskapenes trusler om utflytting av arbeidskraft, dersom de stiller for store krav. På den måten kan internasjonale fusjoner bryte ned arbeidstakerorganisasjonenes forhandlingsmakt, noe som i neste omgang vil føre til lavere lønninger.

Fagforeningene for kabinansatte har vært under hardt press i de siste årene. Mange flyansatte er nå ikke ansatt i flyselskapene, men gjennom bemanningsbyråer. Før jul bestemte Norwegian seg for å leie inn alt kabinpersonale i Sverige fra bemanningsbyrået Proffice. Dette får fagforeningene til å frykte svekket fagforeningsmakt. I tillegg er norsk personell er redd for å bli fullstendig utkonkurrert av billig arbeidskraft på internasjonale ruter. Forskjellen mellom norske og asiatiske lønninger er himmelhøy. I høst ble en lønnsversikt for thailandske kabinansatte i Norwegian offentliggjort. Dette er personer som ikke er ansatt i Norwegian, men gjennom vikarbyrået Adecco i Thailand. Oversikten viser en grunnlønn på 3 000 kroner i måneden og en snittlønn på cirka 7 250 kroner. I tillegg til grunnlønn, får thailandske ansatte diettenger på 760 kroner per reisedøgn, penger som skal gå til måltider og annet når kabinansatte befinner seg i Oslo eller New York. Tatt kostnadsnivået i hjemlandet Thailand i betraktning, er dette en akseptabel lønn, mener Norwegian.

Etter at listen over lønnsutbetalinger ble offentliggjort, kalte Fagforbundet dette for sosial dumping og ba sine 340 000 medlemmer om ikke å fly med Norwegian. I artikkelen om fusjoner og fagforeninger, kan du lese hva NHH-forskeren mener om dette.



Sigrid Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin



# Gigantsykehus verken billigere eller bedre

*Ressurskrevende fusjoner i sykehussektoren hviler på et ønske om bedre og billigere sykehus, men når de positive virkningene ikke kan dokumenteres, er det på høy tid å dempe fusjonsiveren, mener NHH-professor Kurt R. Brekke.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Illustrasjon: Øyvind Lothe

De siste årenes fusjoner i sykehussektoren skulle sørge for kostnadsuttak og bedre pasientbehandling.

– Så langt er det få positive gevinster å spore.

Det sier NHH-professor Kurt R. Brekke ved Institutt for samfunnsøkonomi.

Brekke er kritisk til retorikken om at sykehusfusjoner gir oss mer helse for hver krone, og at pasientene får det bedre.

– De påståtte positive virkningene er ikke dokumentert. Det er ikke grunnlag for å hevde at gigantsykehus og store helseforetak er riktig medisin, sier helseøkonomen.

## Kan være direkte skadelig

I en ny studie som Brekke har gjort sammen med Luigi Sicilliani og Odd Rune Straume, ser de på effektene av sykehusfusjoner. Blir driften billigere, øker kvaliteten på tjenestene, og kommer pasientene bedre ut av det?

Studien «Hospital Mergers with Regulated Prices» viser at sykehus som fusjonerer, har svakere incentiv til å tilby kvalitet og drive effektivt. Grunnen er at fusjonen svekker konkurransen om pasientene. Studien viser også at samlet effekt for pasienttilbudet

avhenger av hvordan sykehus i samme geografiske område, men som ikke er en del av fusjonen, tilpasser sitt tilbud som følge av fusjonen. Dersom disse sykehusene også reduserer kvaliteten på tjenestene, er fusjonen entydig negativ for pasientene.

## Større sykehus = bedre kvalitet?

Når sykehus fusjonerer, er det i teorien to effekter knyttet til kvalitet som kan inntreffe. De trekker i hver sin retning.

Den ene sier at jo større sykehus, desto bedre læring, noe som skal gi høyere kvalitet og bedre pasientbehandling. En tidligere helseminister har også understreket dette og sagt at fusjonen ved OUS har gitt «sterke fagmiljøer og gode resultater».

Ved en fusjon vil sykehuset kunne behandle flere pasienter på samme enhet. I teorien kan en da få en læringseffekt, slik at kvaliteten stiger.

## USA og England

– La oss si at du har et sykehus som opererer én gang i året, og et annet som gjennomfører tilsvarende operasjon hundre ganger i året. Da tenker du at kvaliteten er mye bedre der de gjør den hundre ganger.

Flere studier har sjekket om denne teorien holder vann etter at



PROFESSOR KURT R. BREKKE STILLER SPØRSMÅL VED DE HELSEPOLITISKE PRIORITERINGENE I SYKEHUSSEKTOREN, MED SYKEHUSFUSJONER OG STORE HELSEFORETAK.

sykehus har blitt fusjonert.

– Det er en effekt som kan være der, men som synes å være vanskelig å dokumentere.

Studier fra USA og England har sett på læringseffektene etter en fusjon. Brekke mener at særlig studiene fra England kan belyse også norske forhold.

– England har det samme statsfinansierte helsesystemet som oss, og der har det vært gjort en god del studier som ser på effektene av omfattende fusjoner. De finner ingen kvalitetsforbedring. Forskere klarer ikke å dokumentere slike betydningsfulle positive effekter av fusjoner, heller ikke på lang sikt.

### Dyrere senger

Den andre effekten som kan inntreffe ved en fusjon, er at kvalitet blir redusert fordi du fjerner eller svekker konkurransen. Jo flere sykehus som blir fusjonert, desto færre aktører er igjen, noe som kan gi lavere kvalitet og svekket pasientvelferd, også for de sykehusene som ikke inngår i sammenslåingen. Når fusjonen medfører dårligere kvalitet, kan en i teorien oppnå en økonomisk gevinst.

Hovedargumentet og bekymringene til medisinerne er nettopp at

kvaliteten vil bli svekket når et stort geografisk område står igjen med ett stort sykehus. Når dette gigantsykehus ikke en gang er geografisk samlet, slik tilfellet er med OUS, øker risikoen for negative effekter av fusjonen.

– Effekten sykehusfusjoner har på kvalitet og kostnadseffektivitet er et viktig tema som fortjener mer oppmerksomhet og som jeg vil forske videre på, sier Brekke.

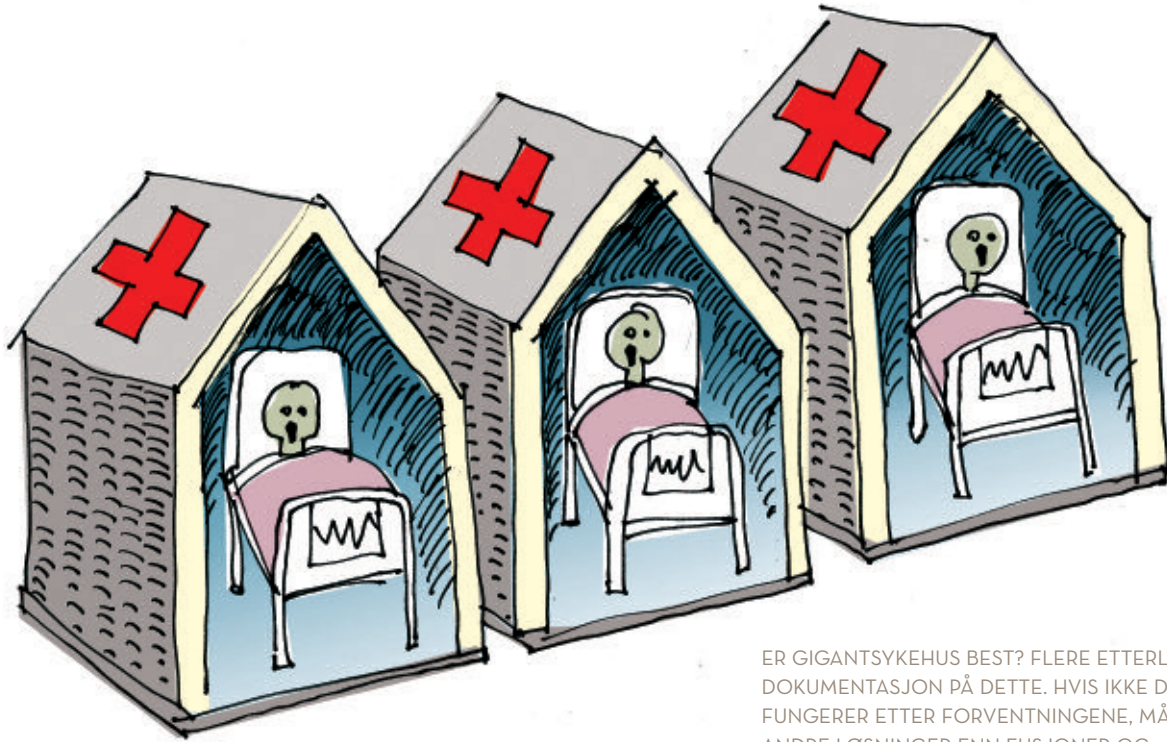
Han mener at det også er viktig å se på konsekvensene av en sykehusfusjon for de foretakene som er i det samme geografiske området, men som ikke inngår i fusjonen. Dersom fusjonen innebærer endringer ved de fusjonerte sykehusene, er det grunn til å anta at det vil påvirke tilbudet ved de nærliggende sykehusene. Den totale effekten av en fusjon omfatter med andre ord mer enn bare tilbudet ved de fusjonerte sykehusene.

### Nye masteroppgaver ved NHH

I tillegg til Brekkes egen forskning viser to nye masteroppgaver som han har vært veileder på, at det ikke er sporbare positive virkninger på kvalitet og kostnad etter at sykehus er fusjonert.

En av studentene har fått tilgang til data som viser driftskostnader før og etter sykehusfusjoner. Masteroppgaven viser at kostnad per seng øker i takt med størrelsen på sykehusene.





ER GIGANTSYKEHUS BEST? FLERE ETTERLYSER NÅ DOKUMENTASJON PÅ DETTE. HVIS IKKE DET FUNGERER ETTER FORVENTNINGENE, MÅ EN SØKE ANDRE LØSNINGER ENN FUSJONER OG NEDLEGGELSER AV LOKALSYKEHUS, MENER BÅDE FORSKERE OG SYKEHUSANSATTE.

Fusjonen til Oslo universitetssykehus i 2009 skulle ifølge beregningene i forkant gi en besparelse på cirka 900 millioner kroner i året. Før årsskiftet 2013/2014 lå OUS an til et totalt underskudd på 300 millioner kroner, der 200 millioner var budsjettert med.

– Likevel kjøper mange retorikken rundt fusjonstankegangen om høyere effektivitet, stordriftsfordeler og bedre kvalitet på pasientbehandlingen?

– Det er akkurat dette jeg er kritisk til. Det er en retorikk. Alle sier det, men hvor er bevisene? Det er dette som er utgangspunktet mitt.

### Sannsynlighet for død som indikator

I en masteroppgave som ser på kvalitetsendringer etter sykehusfusjoner, finner Maren Louise Nordhus at kvaliteten reduseres noe for sykehus som fusjonerer.

Helt konkret undersøker hun dette ved å se på sannsynlighet for død 30 dager etter innleggelse med hoftebrudd, hjerteinfarkt eller hjerneslag. Hun har observasjoner fra 55 norske sykehus i perioden 2002 til 2012.

Hovedresultatet er at fusjon ikke har noen positive effekter på kvaliteten ved sykehusene. Hvis en ser isolert på hver av kvalitetsindikatorne, altså sannsynlighet for død etter innleggelse med en av de tre lidelsene, er dødeligheten litt høyere og indikerer litt dårligere kvalitet for de fusjonerte sykehusene.

### Pragmatisk syn på det

Brekke ser at fusjoner kan ha positive effekter, men at det for arbeidsintensive organisasjoner som sykehus kan være vanskelig å oppnå.

– Jeg har et pragmatisk syn på det og ser ikke bort fra fusjoner generelt kan gi besparelser. Det kan godt være. Men i sykehussektoren er det andre faktorer enn utgifter til maskiner som driver kostnadene opp.

Dette er en arbeidsintensiv sektor, og cirka 60 prosent av utgiftene går til lønn. For enkelte behandlinger er det mer maskinelt, men i hovedsak er det hender. For å drive mer økonomisk må du ifølge Brekke kutte bemanningen eller organisere arbeidet på en annen måte.

### Vurderer reorganisering

Professoren mener dette er rett tidspunkt for å reorganisere sykehussektoren. Den nye regjeringen vurderer å endre foretaksmodellen og fjerne de fire regionale helseforetakene, slik de lovet i regjeringsplattformen tidlig i fjor høst. Da får hvert sykehus større kontroll over egen organisasjon.

– Det er et steg i riktig retning, sier Brekke. La hvert sykehus være en enhet, de bør ikke organiseres inn i disse store konsernene som de regionale helseforetakene er.

Brekke mener DRG-systemet, som er en innsatsstyrt finansiering som belønner sykehuset for antall pasienter, bør utvides. Med

”*Det er et steg i riktig retning. La hvert sykehus være en enhet, de bør ikke organiseres inn i disse store konsernene som de regionale helseforetakene er.* Kurt R. Brekke

DRG (Diagnose Relaterte Grupper) plasseres pasienten i en gruppe som danner beregningsgrunnlaget for hvor mye penger sykehuset får refundert. Desto høyere aktivitet, jo større refusjoner får helseforetaket.

– Norge var tidlig ute med å innføre innsatsstyrt finansiering, men har valgt å begrense DRG-delen til 40 prosent. Nå har de fleste land i Europa kommet etter, men de aller fleste velger 100 prosent DRG-finansiering. Det bør også Norge vurdere å innføre, sier Brekke.

### Større studie i venter

Forskeren mener at det er svært viktig å studere effektene av sammenslåinger og nedleggelse av sykehus.

– Sykehussektoren er en stor del av økonomien og representerer et omfattende velferdstilbud. Folk protesterer mot sykehussammenslåinger, og nedleggelse vekker mye følelser, men

disse følelsene har en substans, og det er snakk om mer enn lokalpatriotisme.

Hvis en fusjon innebærer at hele eller deler av sykehuset må legges ned, og du ikke kan dokumentere høyere kvalitet eller bedre kostnadseffektivitet, kan lang reisevei være det eneste du sitter igjen med.

– Det øker risikoen for uheldige hendelser. Hvilke argumenter sitter du igjen med da, spør Brekke, og avslutter:

– Så langt ser sykehusfusjonering ut som rene tapsprosjekter, men det er få studier av dette i Norge og derfor et stort behov for å se nærmere på det, mener helseøkonomiforskeren ved Institutt for samfunnsøkonomi.

### FAKTA OUS:

I 2009 ble Ullevål sykehus, Rikshospitalet, Radiumhospitalet og Aker sykehus slått sammen til ett gigantsykehus, Oslo universitetssykehus. Dette er Norges største innenlands bedrift med 20 000 ansatte og et budsjett på 17 milliarder kroner. OUS ligger under helseforetaket Region Sør-Øst, som har ansvar for

sykehustjenester til befolkningen i Østfold, Akershus, Oslo, Hedmark, Oppland, Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust-Agder og Vest-Agder. Regionen har ansvar for spesialisthelsetjenester til 2,8 millioner mennesker.



# – Mulig fritt sykehusvalg forsterker **sosiale forskjeller**

*Høyt utdannede personer og folk som bor i områder med lav dødelighet, er overrepresentert som brukere av fritt sykehusvalg.*

Tekst: Torill Sommerfelt Ervik

I 2001 ble det innført fritt sykehusvalg i Norge. Det vil si at pasienter kan velge andre sykehus enn lokalsykehuset for å unngå lang ventetid. Ordningen har redusert ventetidene nasjonalt, men samtidig viser forskning gjort av Afsaneh Bjorvatn ved SNF og Albert Ma fra Boston University at ordningen benyttes svært ulikt i befolkningen.

## **Oppsøker informasjon**

– Ved å koble pasientadministrative data med data fra SSB, blant annet fra levekårsundersøkelsen, ser vi hvem som bruker fritt sykehusvalg. Ett av funnene er at høyt utdannede er mer mobile enn lavt utdannede, sier Bjorvatn.

Det vil si at høyt utdannede i større grad enn lavt utdannede reiser for å få rask behandling. Bjorvatn tror at forskjellen kan skyldes at høyt utdannede er bedre informert om hvilke muligheter de har.

– Når de blir syke, tror jeg de er mindre villige til å vente. Derfor undersøker de hvilke rettigheter de har, og benytter seg av de tilbudene som finnes, sier hun.

I tillegg tror Bjorvatn at høyt utdannede kan være mer helsebevisste enn lavere utdannede.

– Det ser vi jo også i andre studier, for eksempel går høyt

utdannede oftere til fastlegen.

I tillegg viser studien at områder med høy mortalitet eller mer sykdom har lavere mobilitet enn områder med høyere helsenivå.

– Det er jo litt interessant at de som bor i områder med mer sykdom, i mindre grad benytter muligheten for rask behandling, sier Bjorvatn.

Igjen tror hun det skyldes at ressurssterke pasienter i større grad oppsøker informasjon.

## **Reiser innenfor regionen**

I studien ser Bjorvatn på pasientadministrative data over en sjuårsperiode, fra 1999 til 2005. Til sammen omfatter studien 500 000 pasienter som ble behandlet innenfor diagnosegrupper som tilbys over hele landet.

– Generelt ser vi at pasientmobiliteten økte da fritt sykehusvalg ble innført, og at den har fortsatt å øke jevnt i perioden. Pasientene bruker ordningen, særlig innenfor sin egen helseregion, sier Bjorvatn.

Da ventetidsdifferansen var på ti dager, noe som innebærer at pasienten kan komme til behandling ti dager tidligere et annet





- DET ER MULIG AT ORDNINGEN FORSTERKER SOSIALE FORSKJELLER, SIER SNF-FORSKER AFSANEH BJORVATN. FORSKEREN MENER AT MYNDIGHETENE HAR ET ANSVAR FOR Å SIKRE AT ALLE GRUPPER ER KLAR OVER HVILKE RETTIGHETER DE HAR.

sted, økte mobiliteten med omtrent 15 prosent innenfor egen helseregion og med omtrent 5 prosent utenfor. Jo høyere differansen var, desto mer økte mobiliteten.

### Overvekt av menn

I tillegg til forskjellene mellom lavt og høyt utdannede og mellom områder med høy og lav mortalitet fant forskerne at menn er mer mobile enn kvinner.

- Vi tror det skyldes at kvinner kan oppleve det vanskeligere å reise bort for å få behandling, fordi de gjerne har ansvar for små barn, sier Bjorvatn.

Undersøkelsen viser også at de som har mer alvorlige diagnoser, benytter seg av fritt sykehusvalg i større grad enn de som er friskere.

- Det er ikke overraskende. Vi ser også at mobiliteten er størst på medisinsk behandling og på dagkirurgi. Da kan man reise hjem samme dag og trenger ikke å være borte fra familien. Pasienter som trenger større operasjoner, er derimot mindre mobile. Hvis man må ligge lenge på sykehus, ønsker man gjerne å få behandling i nærheten av familien, sier hun.

### Informasjonsansvar

Selv om fritt sykehusvalg benyttes ulikt i befolkningen, viser studien at ordningen overordnet sett sikrer at flere blir behandlet, den reduserer ventetid, og den gir mer effektiv sykehusdrift.

- Fritt sykehusvalg har vært vellykket på flere områder. Ordningen har økt pasientenes medbestemmelse og har i tillegg bidratt til bedre utnyttelse av sykehuskapasiteten. I løpet av perioden så vi at mobiliteten økte jevnt, men ikke drastisk. Det skyldes blant annet at når folk benytter seg av ordningen, reduseres ventetiden lokalt, slik at færre trenger å reise.

Bjorvatn synes imidlertid det er problematisk at ressursvake grupper i mindre grad benytter seg av tilbudet.

- Det er mulig at ordningen forsterker sosiale forskjeller, sier hun. Forskeren mener at myndighetene har et ansvar for å sikre at alle grupper er klar over hvilke rettigheter de har.

- Her må myndighetene må bli mer aktive og informere bedre om fritt sykehusvalg. De må sørge for at alle pasienter vet om ordningen, slik at flest mulig kan benytte seg av den, sier hun avslutningsvis.



# SPÅR LØNNSNEDTUR FOR NORSKE FLYTILSETTE

*Internasjonale fusjonar bryt ned fagforeiningane og fører til lågare lønningar for dei tilsette, viser ny forskning. Norske flytilsette går dårlegare tider i møte ifølgje professor Lars Sjørgard.*

Tekst: Øyvind Torvund Foto: Helge Skodvin



FOTO: NORWEGIAN

”SAS fekk dermed betre høve til å setje fagforeiningane i Noreg, Sverige og Danmark opp mot kvarandre. Dei kunne plutseleg true med å flytte visse operasjonar frå eitt land til eit anna. Det same kan skje i Norwegian. Lars Sørgard

– Fusjonar med utanlandske selskap set fagforeiningane i eit stort dilemma. Dersom dei er for tøffe i lønnsforhandlingane, veit dei at det kan ende med at arbeidsplassane forsvinn til den utanlandske avdelinga, seier professor Lars Sørgard ved Institutt for samfunnsøkonomi.

Ved hjelp av data frå svært mange bedrifter i ei rekkje ulike industriar har han og tre forskarkollegaer undersøkt konsekvensane av internasjonale fusjonar.

### Fagforeiningane sjakk matt

Fusjonane bidreg til at selskapa driv meir effektivt, men viktigast er det at dei òg kan spare lønnsutgifter. Ifølgje Sørgard er forklaringa at fusjonane set fagforeiningane i dei ulike landa under press.

– Fagforeiningane har i enkelte land ei sterk forhandlingsmakt, noko som har ført til at dei har sikra seg gode lønnsvilkår. Problemet er likevel at dei fleste fagforeiningane er nasjonalt organiserte, og dette utnyttar selskapet når dei fusjonerer med eit utanlandsk selskap. Fagforeiningane i dei ulike landa risikerer å bli spelte ut mot kvarandre med truslar om utflytting av arbeidsplassar dersom krava blir for store, seier Sørgard.

Som døme viser han til då Lufthansa for nokre år sidan kjøpte opp eit engelsk flyselskap. Fagforeiningane protesterte mot kjøpet og trua med streik. Det blei det til slutt ingenting av.

– Streik som middel ville berre verka mot hensikta i dette tilfellet. Det kunne gitt leinga eit påskot for å flytte endå meir av aktiviteten til det nye selskapet i England. Det er makta som rår, og fagforeiningane risikerer rett og slett å bli sette sjakk matt, seier Sørgard.

### Klarer ikkje samarbeide

Resultata viser at det er tilsette i dei sterkaste fagforeiningane som har mest å tape på internasjonale fusjonar. Studien er basert på amerikanske data, men forskaren meiner at vi ser den same tendensen her i Noreg.

– I Norge er fagforeiningane endå sterkare, så ut frå det skulle ein tru at verknadane kanskje er endå større her til lands, seier Sørgard.

Ei mogleg løysing på problemet for fagforeiningane kan vere større internasjonalt samarbeid, men det trur han ikkje kjem til å skje.

– Det har dei prøvd i lang tid, men når det kjem til stykket, så tenkjer fagforeiningane på medlemmene i sitt eige land. Det er vanskeleg å komme over dei generelle erklæringane om samarbeid.

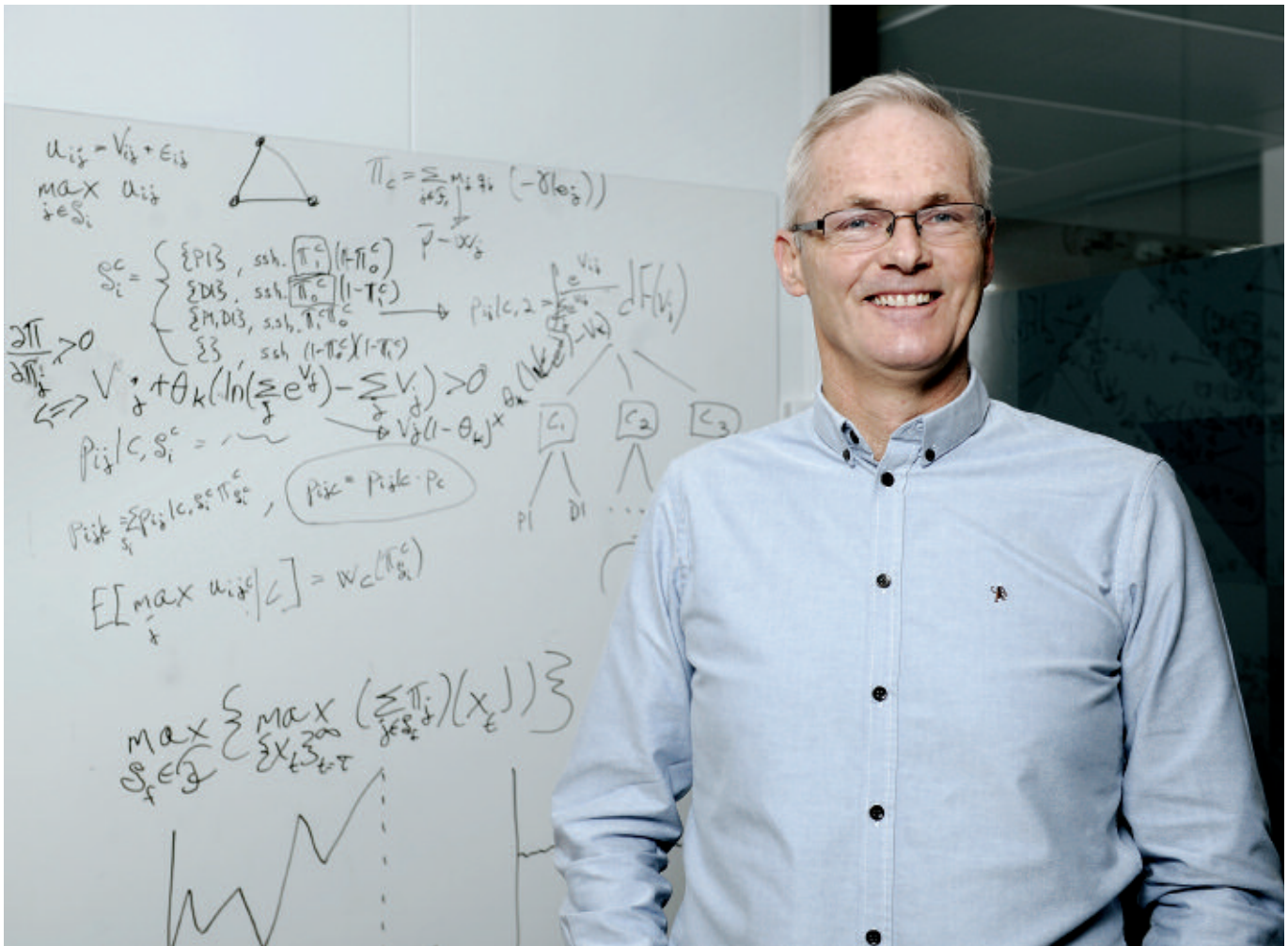
### Lønnsnedtur i Norwegian

Professoren meiner at ein vil få dei same utslaga i selskap som opprettar nye avdelingar i utlandet. Derfor meiner han at det kan gå mot dårlegare tider for norske Norwegian-tilsette.

– Dei har no fått ein base i Thailand, og i tillegg har dei fleire avdelingar i Europa. Det er heilt openbert at dette vil føre til redusert lønnsnivå. Ein ting er at det er billegare å hyre inn thailandsk mannskap, men dette legg også lønnspress på norske tilsette. At dei har ei utanlandsk avdeling, vil påverke kvar einaste lønnsforhandling framover. Selskapet får i pose og sekk, seier Sørgard.

Tidlegare i år blei det kjent at tilsette i Norwegian tener meir enn dei gjer hos konkurrenten SAS. Samfunnsøkonomen meiner at det berre er eit tidsspørsmål før dette snur.





DET ER MAKTA SOM RÅR, OG FAGFORENINGANE RISIKERER RETT OG SLETT Å BLI SETTE SJAKK MATT. - STREIK SOM MIDDEL VILLE BERRE VERKA MOT HENSIKTA I DETTE TILFELLET. DET KUNNE GITT LEIINGA EIT PÅSKOT FOR Å FLYTTE ENDÅ MEIR AV AKTIVITETEN TIL DET NYE SELSKAPET I ENGLAND, SEIER PROFESSOR LARS SØRGARD.

Ifølge han blei grunnlaget for eit lågare lønnsnivå i SAS lagt på 2000-talet, då dei omstrukturerte selskapet slik at kvart enkelt land fekk ei meir sjølvstendig produksjonseining.

- SAS fekk dermed betre høve til å setje fagforeiningane i Noreg, Sverige og Danmark opp mot kvarandre. Dei kunne plutsleg true med å flytte visse operasjonar frå eitt land til eit anna. Det same kan skje i Norwegian. Fagforeininga sin iver etter å stille krav vil minke, seier Sørgard.

### Vil prioritere andre yrke

Sørgard stiller òg spørsmål ved kor mykje ressursar ein skal bruke på å halde oppe lønnsnivået i Norwegian og andre selskap som opplever konkurranse frå utanlandsk arbeidskraft.

- Vi har mangel på arbeidskraft i Noreg. Då må vi vurdere om det er nokon vits i å bevare arbeidsplassar som er dårleg lønna. Eg meiner at vi bør akseptere at det er utanlandske tilsette som ønskjer å jobbe for lågare lønningar, seier Sørgard.

Han meiner at vi heller bør konsentrere oss om andre sektorar der det er behov for norsk arbeidskraft, mellom anna i helse- og omsorgsyrka.

- I bygg- og anleggsbransjen og i hotell- og restaurantbransjen er det nærmast godteke at utlendingane har teke over. Eg ser ingen grunn til at det ikkje kan skje i luftfarten òg, seier Sørgard.

# NHH



«Studiet har gitt meg større faglig sikkerhet og nye verktøy»

*Elisabeth Takle, Controller, DNBASA*



«Man blir utfordret på mange plan»

*Lars Troye Eide, Management Consultant, Accenture*



«MASTRA har hatt avgjørende betydning for min faglige utvikling og karriere»

*Marit Westfal-Larsen, Senior Manager, Ernst & Young Advisory*

# EXECUTIVE MBA



NORGES HANDELSHØYSKOLE • NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

[WWW.NHH.NO/EXECUTIVE](http://WWW.NHH.NO/EXECUTIVE)



# Norwegians sårbare strategi

– *Beslutningen om å kjøpe Dreamliner-fly var riktig, men ikke i kombinasjon med et sårbart rutenett, sier NHH-professorene Frode Steen og Tor W. Andreassen. Nå må flyselskapet kjempe for å definere sin egen rolle.*

Tekst: Bendik N. Støren

I fjor lanserte flyselskapet Norwegian som første lavprisselskap langdistanseruter fra Oslo lufthavn Gardermoen til New York og Bangkok. Samtidig tok de i bruk Boeings splitter nye og uprøvde Dreamlinere til å fly distansene.

## «Kjosfast» i USA

Så kom problemene: 49 prosent av avgangene fra mai til september 2013 var forsinket, og hundrevis av passasjerer kom forsinket hjem til jul og for sent hjem til nyttårsaftnen fordi de var «kjosfast» i USA.

– Norwegian stanget hodet i veggen i 120 kilometer i timen, sier professor i markedsføring, Tor W. Andreassen.

– De visste ikke hvordan de skulle håndtere folk som satt fast, med tanke på informasjon, mat og drikke, hotell og så videre. I tillegg var det servicesvikt i luften. For eksempel, når folk som fryser i kabinen ikke kan få tilgang på teppe fordi de ikke kan betale på den «rett» måte, blir det for dumt, sier Andreassen. Han tror folks holdninger til selskapet er satt på prøve.

– Selv om Norwegian flyr bra i Europa, er navnet deres rammet, sier han.

## Dobbel risiko

Norwegian har lenge satset friskt, med rekordstore innkjøp av fly og stadig ekspansjon av rutenettet. I fjor ble selskapet også som pioner å regne da de lanserte langdistanseflygninger som en del av lavpristilbudet sitt. Flyekspert og samfunnsøkonom Frode Steen mener selskapet landet på en sårbar strategi.

– Norwegian har nok undervurdert effekten av å kjøpe helt nye fly, samtidig som selskapet stoler på at de skal virke tjuefire timer i døgnet. Alle nye fly er selvsagt gjennomtestet, men dette flyet er samtidig usedvanlig nytt. Motoren er ny, materiellet er nytt. Vi snakker virkelig om et steg i teknologien. Og det betyr at man vil få barnesykdommer, sier Steen, og legger til:

– Det er jo ikke som med en bil. Man kan ikke ta av med ett varsellys, og så kjøre innom nærmeste bensinstasjon.

## Lærer underveis

– Hvorfor tok de ikke høyde for dette? Hadde Norwegian glemt hele fenomenet barnesykdommer?

– Det er en stund siden det kom en flytype som er så forskjellig fra forrige generasjon, at jeg tror nok man har undervurdert hvor ofte man får denne typen problemer. Nå er det prøve og feile, de må bruke flyet og fikse feilene etter hvert.

Med nyfødt fly fullt av småfeil, hadde selskapet vært tjent med litt slingringsmonn andre steder i operasjonen. Det er her Steen mener Norwegians skapte sin akilleshæl.

– De gjorde nok riktig i å kjøpe nye fly, for det er denne typen fly som kommer nå. Men fra det utgangspunktet valgte de en veldig sårbar strategi. De valgte å fly i forskjellige himmelretninger, med bare ett fly i hver retning. Når man starter en helt ny operasjon og satser på ny teknologi, må man kunne bufre med en annen type robusthet. Norwegian valgte ekstremvarianten, men ny teknologi og et ikke-robust nett, sier Steen.

## Veien videre

Så hvor skadelig er en slik hendelse for et flyselskap? Begge professorene tror Norwegian kan hente inn det som er tapt i skadet omdømme, bare de lærer av feilene sine. En større utfordring, som kom til syne i forsinkelsesproblematikken, er hvilken rolle Norwegian egentlig skal ha i flyselskap-gjengen.

– Norwegian er midt i en skvis, for de er ikke Ryanair, men de er heller ikke SAS. Hadde de vært Ryanair hadde folk tenkt at «jaja, det var dumt flyet ble kansellert, vi får finne oss et hotell», mens hadde de vært SAS, hadde folk heller sagt «finn oss et hotell, et fly, og gi oss noen penger», sier Steen.

” *Jeg synes det er interessant at amerikanske selskaper kaster seg på en «fysj og fy»-holdning. Det forteller at de faktisk er litt bekymret. Frode Steen*

– Norwegian er midt i mellom. De gir deg et hotell, men du må vente. Denne mellomløsningen kan være spesielt vanskelig på langdistanseflygninger. Folk forventer noe mer enn Ryanair, men det er ikke sikkert de forventer så mye mindre enn av SAS. Her har Norwegian stått litt i spagat, når de signaliserer et veldig høyt servicenivå, men samtidig har en forretningsmodell som ikke passer til det.

### Konkurransen nedenfra

Tor W. Andreassen deler dette synet. Han tror Norwegian må se opp for konkurranse nedenfra.

– Frem til nå har Norwegian stjålet kunder fra nettverksselskaper som British Airways og SAS, ved å fly billig til de store flyplassene i Skandinavia og Europa. Nå kommer Ryanair og gjør det samme som Norwegian, bare enda billigere. Vi kan derfor forvente en kundeflukst av de prisfølsomme kundene fra Norwegian til Ryanair. Dermed blir Ryanair hovedkonkurrenten – noe SAS vil tjene på.

På langdistanseflygningene har Norwegian imidlertid et fortrinn i at de er tidlig ute med billige billetter og en helt ny flyteknologi



PROFESSOR TOR W. ANDREASSEN VED CSI (SENTER FOR TJENESTEINNOVASJON) OG PROFESSOR OG LUFTFARTSEKSPERT FRODE STEEN.

som er svært drivstoffeffektiv. Andreassen tror beslutningen om å dra til nye kontinenter var strategisk smart.

– Veksten er i Asia, både for turister og businessfolk, og det er naturlig med en link mellom Norge og USA. Norwegian kommer inn her med lavpris, og kan tilby både komfort om bord og flere tusen kroner billigere billetter. Det er med andre ord et godt produkt, om de blir kvitt forsinkelsene og ikke gjør samme servicefeil igjen, sier han.

### Legale angrep

– Norwegian har møtt motstand fra amerikanske fagforeninger, som mener selskapet shopper billig arbeidskraft fra hele verden, og at det vil fortrenge arbeidstakere fra USA. Hva tenker du om det, Frode Steen?

– Jeg synes det er interessant at amerikanske selskaper kaster seg på en «fysj og fy»-holdning. Det forteller at de faktisk er litt bekymret. Jeg tror dette handler like mye om å hindre konkurranse, som å spare arbeidsplasser, svarer Steen.

– Så du kjøper Norwegians argument om at amerikanske selskaper dytter de ansatte foran seg?

– Sannheten ligger nok et sted i mellom, vil jeg anta. Norwegian viser til at de gir kontrakter som ikke er veldig ulik de amerikanerne gir. Hvis det er riktig, kan det virke som det er mer et spill om konkurransen. Men det er klart, det er to parter her, og begge partene har en agenda.

*Kilder: NTB, Norwegian*





# KUNNSKAPSLEDEREN

*I hjertet av Bergen ligger  
Konkurransetilsynet. Her jobber jurist  
og nestleder Beate Milford Berrefjord.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Illustrasjon: Øyvind Lothe

Beate Milford Berrefjord (41) har fått finslipt sine ledelseskunnskaper hos AFF. For halvannet år siden var hun ferdig med Yngre Ledere-programmet.

– Det var sjefen min Christine Meyer som spurte om jeg kunne tenke meg å ta programmet. Da hadde jeg litt ledererfaring allerede, og det var et program jeg hadde hørt om. Da jeg fikk tilbudet, synes jeg det var veldig smigrende, og sa ja med en gang.

## Høy stemning

Berrefjord er nestleder i fagavdelingen som har ansvar for blant annet dagligvarehandel, landbruk, fiske og helse. Hun jobber med både økonomer og jurister.

– Ble samlingene på Solstrand slik du hadde forestilt deg?

– Jeg hadde ikke tenkt så mye på det, og jeg må innrømme at jeg var litt skeptisk. Da vi begynte med en øvelse, tenke jeg jo mitt, fordi det var langt utenfor min komfortsone. Deretter ble vi delt i grupper, og da vi spiste middag på kvelden, ble vi bedre kjent. Da

var det egentlig gjort. Før det var gått noen timer på Solstrand, var du inne i en boble, og du fikk den litt høye stemningen. Den varer hele uken på samling. Det er noe helt spesielt. Du kommer til Solstrand, som er et fantastisk sted, du har fri fra jobb og familie. Det skjer aldri ellers. Det er med på å skape en spesiell stemning.

Yngre ledere har fem samlinger som går fra desember til oktober. Alle bor på hotellet i disse ukene. Berrefjord mener hun lærte spesielt mye i gruppearbeid med de sju andre lederne.

– Det er alltid lettere å se ting utenfra og gi innspill på hvordan en sak kan håndteres annerledes og bedre. Det at du får et annet blikk på deg selv og at andre gir tilbakemeldinger, det er nyttig.

## Det er derfor vi er der

– Er det tøft?

– Jo, men ikke noe en skal være redd for. Det er sikkert forskjellig fra gruppe til gruppe, noen tester mer ut, mens andre er snillere, men de fleste ønsker hverandre vel og vil spille hverandre bedre. Det kan være krevende, men det er derfor vi er der.

- ENTEN VOKSER DU MED OPPGAVENE, ELLER SÅ GJØR DU DET IKKE, OG DA ER DET KANSKJE LIKE GREIT Å SE SEG OM ETTER NOE ANNET. DU MÅ VÆRE BEVISST PÅ HVA DU BRUKER TIDEN DIN PÅ, SIER BEATE MILFORD BERREFJORD, SOM VAR FERDIG MED YNGRE LEDERE-PROGRAMMET TIL AFF I 2012.





I HØST STARTET AFF ET NYTT KULL PÅ YNGRE LEDERE-PROGRAMMET. TRE AV DE 56 DELTAKERNE VAR BELEN BIRKENES, MANAGER ORGANISATIONAL DEVELOPMENT I AKER SOLUTIONS SUBSEA AS, AVDELINGS DIREKTØR HANNE KOFSTADMOEN I STATENS STRÅLEVERN OG SENIORRÅDGIVER SIVERT SMEDSVIG, OS KOMMUNE.

– Noe jeg synes var spennende var å diskutere det første inntrykket en får av andre mennesker og hvordan det stemmer etter hvert som en blir bedre kjent. For min del var det stor forskjell. Der fikk jeg en aha-opplevelse. Hvis du ikke umiddelbart virker interessert i andre, så er det kanskje ikke signaler som er så hyggelig å sende ut. Det er viktig å ta med seg i jobben, også i forhold til medarbeidere som jobber med helt andre ting enn deg.

– Hvordan har disse ukene på samling påvirket deg?

– Jeg tror det skjer endringer hos alle, kanskje spesielt for noen av de unge mannlige ledere. Vi bevisstgjøres på en fin måte. Det gjør at vi begynner tenker annerledes på lederrollen og om vi trives med det vi holder på med. Du har kanskje hatt noen over deg som har forventning til hvordan du skal lede, og du har spilt med, men du blir mer bevisst på hvordan du egentlig ønsker å være som leder.

### Skal praktiseres

Etter at Berrefjord var ferdig med programmet høsten 2012, har oppgavene blitt mer og mer spennende, som hun sier.

– Det betyr mye for min del. Ikke bare det faglige, men at du føler at det du jobber med har en samfunnsnyttig betydning. Det tror jeg gjelder for mange her. Det gir mening.

Berrefjord er overbevist om at hun står bedre rustet etter denne

prosessen.

– Men denne læringen skal settes ut livet. I en del settinger på jobb tar du grep som du har fått med deg fra programmet. Men vi har forskjellig historikk og vi er ulike som ledere, og da får du ulikt ut av programmet.

Juristen i Konkurransetilsynet har en mann som jobber mye, og de har tre barn. Dette med å slite mellom jobb og familie er noe hun har håndtert lenge. For noen menn ble disse problemstillingene skjellsettende, tror Berrefjord, men for kvinner var det lett gjenkjennelig.

### Karriereplan?

– Jeg har aldri hatt en plan. Noe av det jeg fikk ut av programmet handler om det å utvikle seg. Man kan gjerne ha en karriereplan, men jeg tror det kan være mer forstyrrende enn konstruktiv. Enten vokser du med oppgavene, eller så gjør du det ikke, og da er det kanskje like greit å se seg om etter noe annet. Du må være bevisst på hva du bruker tiden din på.

Foreløpig trives Berrefjord svært godt der hun er.

– Det er nok litt unikt hos oss. Konkurransetilsynet i Bergen har et ungt miljø og det må jeg si; veldig dyktige folk og et flott arbeidsmiljø, med lavt sykefravær. Du drives fremover av kolleger som har samme opplevelse. Jeg har vært andre plasser, der har det



ikke vært slik. Til forskjell fra noen andre organisasjoner, er det lite bakstrevsk her. Det tror jeg påvirker miljøet på en veldig positiv måte.

– Dere bærer et tungt faglig ansvar og kan ikke gjøre feil?

– Ja, og det er den faglige kvaliteten som skal være stress i våre saker, og dette jobber vi med hele tiden. Alle som arbeider med konkurranseøkonomi og konkurranserett vet at de stadig må gå opp nye veier, for ingen saker er like. Vi skal foreta konkrete

vurderinger, og verken juss eller økonomi gir fasitsvar i disse sakene.



AVDELINGSDIRECTØR PRODUKT-  
UTVIKLING HARALD ENGESÆTH.

### Tror de er gode

Berrefjord sier at noen som ser for at de skal bli ledere, kanskje ikke burde blitt det. Andre personer har egenskaper som ville gjort dem til dyktige ledere, men er ikke klar over det.

– En del personer har kommet i posisjon og tror de er veldig gode, men så er de forferdelige. Du må ha en

tanke bak, og det er dette programmet med på å bevisstgjøre.

– I Konkurransetilsynet er fagkunnskapen svært viktig. Hvilke krav stiller det til deg som leder?

– Noen jobber med salg og inntjening, og har presset der. Vi har andre utfordringer. De som jeg er leder for er dyktige fagfolk som er vant til å tenke selvstendig. Da nytter det ikke å stå og rope. Du må være veldig bevisst på hvem du leder. Jeg passer nok veldig inn i min organisasjon. Andre ledertyper passer bedre i helt andre selskaper.

### Bygge autoritet

– Ledelse er det vi kan kalle et kontekststøttet praksisområde. Yngre som eldre ledere vil være ulike og fungerer innenfor svært forskjellige rammer, med ulike medarbeidere, ulike kulturer, mål og resultatkrav. Mens rutinerede ledere kan bygge sin personlige autoritet på «erfaring», må en yngre og ferskere leder bygge sin autoritet på noe annet.

Det sier Harald Engesæth, avdelingsdirektør Produktutvikling i AFF. Han har mange års erfaring med lederutvikling og organisasjonsutvikling og har bistått en rekke virksomheter ved gjennomføring av store endringsprosesser.

– Hva er de store utfordringene for unge ledere?





– Det vil være avhengig av kontekst. Hva er organisasjonskulturen, hvem er medarbeiderne og hva jobber de med, hva gir status og hva gir autoritet? Det vil åpenbart være forskjell på å være en ung leder i en serviceorganisasjon der mange av medarbeiderne er unge og målene er klare, og en domstol hvor senioritet er en viktig autoritetsfaktor.

### **Energi og motivasjon**

Engesæth tror høye ambisjoner og motivasjon kan kompensere for mangel på erfaring og mulighet for å bruke «magefølelse».

– «Energi» og motivasjon kan nok i noen virksomheter kompensere for erfaring, eksempelvis om det dreier seg om enkle og lite komplekse oppgaver og mål.

Men, mener Engesæth, i mer komplekse og krevende omgivelser vil erfaring kunne gi et større repertoar i lederrollen. Legitimitet og tillit i lederrollen er gjerne basert på hvilke erfaringer medarbeiderne har med lederen i tilsvarende eller liknende situasjoner.

At en ung leder har færre erfaringer, kan faktisk være positivt, mener AFF-konsulentene

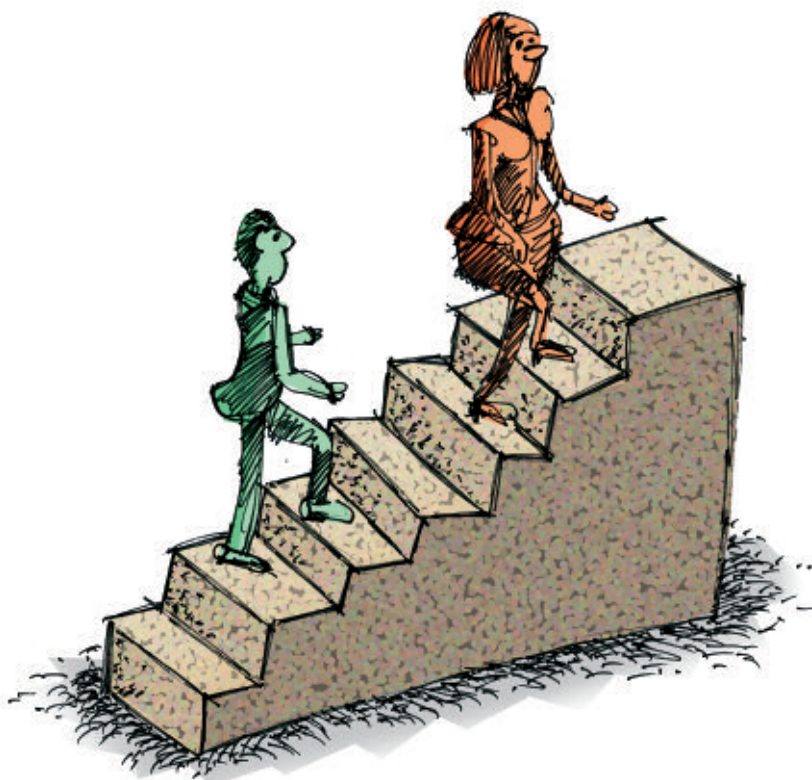
– Det kan åpne for nye perspektiver og løsninger. At man istedenfor å velge samme løsning som sist, finner en ny og alternativ tilnærming. Ser man historisk på det er det ofte relativt sett yngre ledere som har stått bak store endringer, men eldre ledere har stått for kontinuitet og noen ganger bevaring av det gamle.

– Ifølge AFFs lederundersøkelse, opplever ledere generelt et visst tidspress, men liten emosjonell belastning i lederjobben. Unge ledere opplever dette i større grad. Hvorfor tror du det er slik?

– En hypotese vi har er at de oppfatningene og forventningene unge ledere bringer med seg fra skole og media ikke alltid stemmer med den virkeligheten de møter i lederrollen. En større andel unge enn eldre ledere opplever for eksempel at medarbeiderne ikke forstår dem, og en større andel opplever også vanskelige følelser i jobben, som å være oppskaket, nervøs eller fiendtlig innstilt til medarbeidere, sier Engesæth.

### **Smertefullt møte med rollen**

Mens skole og media gjerne projiserer et litt heroisk bilde av lederen og lederens betydning, er lederrollen i praksis langt mer hverdagslig og langt mer preget av samarbeid og tilpasning. For



noen, mener lederspesialisten, kan dette innebære et smertefullt møte med lederrollen.

– Er det fare for at unge ledere svir av for mye både på jobb og hjemme, tidlig i karrieren?

– Grenseløse personer i grenseløse roller vil alltid ha utfordringer enten de er unge eller eldre. For unge ledere i familiefasen, vil det være viktig at hva som forventes av dem i lederrollen er drøftet og mest mulig avklart. Det er ikke sikkert at det å sende eposter ved midnatt gjør deg til en bedre eller mer effektiv leder.

### **Vi lever uten mellomrom**

For mange ledere, spesielt i en småbarnsfase, blir det tøffe valg. De må prioritere hardt.

– Kontoret er ikke lenger der du er, men det du har med deg til enhver tid. Vi lever uten mellomrom. Det betyr at i stedet for å prioritere, er det mange som fyller arbeidsaktivitet inn i ledige tidslommer. Å få støtte til å prioritere og å sette grenser kan være viktig for en ung leder som forsøker å rekke over alt samtidig.

Dette er nok ikke bare en utfordring for ledere, mener Engesæth, men typisk for et grenseløst arbeids- og familieliv. Men det betyr ikke at unge mennesker skal fritas fra lederansvar, mener AFF-eren, som mener ledere i stedet må få støtte til å sette grenser eller å klare å integrere jobb og privatliv på en levelig måte.

– Jeg tror ikke vi ønsker oss ledere uten familie og et sosialt liv. Men livet består av valg og prioriteringer. Kanskje er en del av den nåtidige utfordringen at fritiden har fått arbeidets tidsmodus. Vi

” *Kontoret er ikke lenger der du er, men det du har med deg til enhver tid. Vi lever uten mellomrom. Det betyr at i stedet for å prioritere, er det mange som fyller arbeidsaktivitet inn i ledige tidslommer. Harald Engesæth*

fyller den langsomme tiden med strukturerte og kanskje parallelle aktiviteter.

### Alle «har» en ledelseskultur

Harald Engesæth vil ikke advare mot å gi yngre ledere personalansvar. Tvert imot, mener han, kan en ung leder, for unge medarbeidere, ha personlig innsikt i hva som er viktig for denne gruppen og kunne tilpasse seg det.

– Gjennom våre mentoringprogrammer har vi i AFF erfaring med at unge ledere kan ha stor nytte og glede av å ha en erfaren leder å støtte seg til.

– Mangler organisasjoner en ledelseskultur og en bevissthet om hvordan lederne skal fylle rollen?

– Alle virksomheter «har» en kultur som indirekte sier noe om hvordan ting må gjøres, hvilken adferd som er akseptert og ikke akseptert. Men dette vil være mer eller mindre bevisst, offisielt og uttalt.

Engesæth mener noen virksomheter er tydelig på dette og har mål, uttalte verdier eller lederprinsipper, ledelsesplattformer, aktiviteter og utviklingstiltak som skal understøtte kulturen. Andre virksomheter kan være mindre bevisste på hvordan ledelsesadferd utvikler seg, hva som belønnes og sanksjoneres.

### Langsiktig jobb

Det er åpenbart en fordel at virksomheten har en ledelseskultur og

lederadferd som støtter og bygger oppunder virksomhetens strategi og mål, noe AFF vektlegger i sine programmer, sier Engesæth.

– Men dette kan ikke vedtas og implementeres uten videre. Dette må det jobbes langsiktig og konkret med, både i felleskap og på individnivå. Det er en kontinuerlig tilpasning, og kontinuerlige «forhandlinger» om retning og roller.

– Hva trenger yngre ledere hjelp til for å utvikle seg?

– Lederutvikling for erfarne ledere dreier seg mye om å reflektere rundt egen praksis, gjerne sammen med andre erfarne ledere. Også for yngre ledere vil det være viktig å anvende konkrete utfordringer fra deres lederhverdag for å skape utvikling. Da er det også verdifullt med trening og læring sammen med andre i tilsvarende situasjoner.

Jo mer utviklingen er knyttet til reelle problemstillinger, både i jobb og privatliv, desto større sannsynlig effekt, mener Engesæth.

– For yngre ledere kan det være hensiktsmessig å bruke større grad av praktiske øvelser, trening og simuleringer, fordi erfaringsbanken er mindre. Og igjen, mentoring kan være en god inngang til læring og utvikling for en yngre leder, avslutter Harald Engesæth.

## AFF YNGRE LEDERE

- Målgruppen er ledere i starten av lederkarrieren. De er mellom 30 og 40 år og leder medarbeidere eller har ansvar for et større prosjekt
- Programmets primære mål er å bistå virksomheter og organisasjoner med å utvikle mer effektive ledere som mestrer lederrollen bedre.
- Samlingene foregår på Solstrand Hotel & Bad på Os like utenfor Bergen. Det er løpende opptak basert på individuelle samtaler mellom søker og programdirektør
- AFF tar opp 56 ledere per program. Hver samling er på fem dager, og programmet varer i 18 måneder



# BRYGGJERIDIREKTØREN

*Roger Karlsen er offisielt kåra til det største leiartalentet i Nord-Noreg. Han har vore i leiarposisjonar i Noreg og internasjonalt sidan han var i tjueåra. No kan han stole meir på magekjensla.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Ingun Alette Mæhlum

– Eg stolar meir og meir på magekjensla når saker og ting skal løysast. Ho stemmer betre no enn før, viser det seg. Det har med erfaring, personlegdom og utdanning å gjere. Du har nokre verktøy med deg inn i ein jobb, du får erfaring – og til slutt ei ganske god magekjensle. Stilen min er å ta mange avgjerder på intuisjon. Eg treng ikkje å ha dokumentert alt ned til minste detalj før eg bestemmer meg.

## Mikrobryggjeriet i Tromsø

I 2012 blei nordlendingen Roger Karlsen offisielt kåra til det største leiartalentet i landsdelen av E24. Enorm arbeidskapasitet og glimt i auget. Det var noko av det komiteen meinte karakteriserte Karlsen, som fekk jobb som forsyningsdirektør i Mack i 2010. Det var ei kjempeutfordring som låg og venta, for i Mack hadde dei bestemt seg for å satse vidare på ølproduksjon, men fabrikkjen skulle flyttast frå Tromsø til Nordkjosbotn. Denne oppgåva kom til å prege kvardagen til Karlsen dei neste åra.

Men dunsten av ferdigbryggja øl er ikkje heilt borte frå området i Storgata i Tromsø, for ikkje langt unna den opne kontorløysinga til Karlsen – ja, han har fått spørsmål om han kan dempe seg noko – ligg mikrobryggjeriet til Mack. Her blir ølet rituelt bryggja av

kjennarar, til musikk frå vinylplater.

Roger Karlsen har sjekka e-post til seint på natt. Og han har trena stort sett kvar einaste dag, noko som garantert sørgjer for å halde humøret og arbeidskapasiteten på topp. Så langt stemmer beskrivingane av leiartalentet.

## Ikkje uroleg i det heile

Etter NHH-studium fekk Karlsen ei stilling som trainee i dekkelskapet Continental i Noreg, men han hadde flaks, som han seier, og kort tid etter tilsetjinga blei han send til Asia etter ein joint venture. 25-åringen fekk ansvar for å innføre forretningsprinsippa til Continental og var først fem månader i Kuala Lumpur.

– Var du uroleg for korleis det skulle gå?

– Nei, eg var ikkje uroleg i det heile. Eg er sjeldan redd for å gå inn i slike ting. Det var spennande med alt det nye, og eg visste korleis selskapet ønskte at ting skulle vere. Den største utfordringa var det personlege, at eg skulle klare å vere meg sjølv samtidig som eg skulle komme inn på dei lokalt tilsette.

ROGER KARLSEN VAR OVERTYDD OM HAN SKULLE BLI LEIAR, DERFOR VART DET NHH ETTER BEFALSSKULE. NO ER HAN FORSYNINGSDIREKTØR I MACK, SOM HAR FLYTTA PRODUKSJONEN TIL NORDKJOSBOTN. MEN DET ER ENNO GODLUKT FRÅ NYBRYGGJA ØL I TROMSØ - OG DET FRÅ MIKROBRYGGJERIET TIL MACK.





ØLHALLEN ER DEN ELDESTEN PUBEN I TROMSØ. UTVALET ER KUN FRÅ MACK.  
ODD-HARALD «GOFFY» PEDERSEN ER STYRER I ØLHALLEN.

– Korleis fungerte det?

– Det var overraskande. Eg er direkte og open og fleipar mykje. Det gjekk rett heim hos dei. Det var nokre gamle høvdingar i selskapet, og eg hadde ein del kampar med dei om linje og ansvar. Eg sa «Gløym det, det kuttar vi. Det er eg som styrer dette no». Først blei dei sinte, så fekk dei respekt for meg.

### Frå Asia til Tyskland

Karlsen drog vidare til Tyskland, der Continental har hovudkvarter. Der gjekk han inn i ei internasjonal prosjektstilling for å jobbe med nye marknader, ikkje berre i Europa, men i Russland og Brasil òg.

– Var det lærerikt eller stressande?

– Stress blei det jo, men det var mest lærerikt, spesielt fordi ein må tilpasse seg andre kulturar og mange forskjellige typar menneske.

Sambuaren til Karlsen budde i Oslo, men då dei skulle ha barn, var det uaktuelt at far i huset hadde ein jobb der han var konstant på reisefot. Karlsen var inne på tanken om å få seg ein jobb i

konsulentbransjen.

– Eg fann ut at det ikkje var aktuelt. Eg var redd det skulle bli kjedeleg. Eg liker industri og det at du kan påverke heile kjeda frå produksjon til sal.

### Personalansvar

Alt dette løyste seg då Sørensen og Balchen, som eig BilXtra-butikkar og verkstader, tok kontakt. Karlsen var interessert og fekk jobb som salsdirektør. Seinare, berre 28 år gammal, overtok han ansvaret for kjedene, med personalansvar for heile kjeda med 70 butikkar og 140 verkstader.

– Det var eit stort ansvar for ein ung leiar?

– Ja, og kanonartig!

– Komiteen som meinte at du var det største leiartalentet i Nord-Noreg, kommenterte arbeidskapasiteten din og den humoristiske sansen. Har du ein leiingsfilosofi?

– Eg trur det å vere seg sjølv er ekstremt viktig. Det er lett å gjennomskode folk som tek på seg ei rolle. Eg kan ikkje det. Og godt



” *Eg er aldri uroleg. Det er kanskje ein ulempe, og eg merkar det sjølv når eg ser folk rundt meg bli nervøse, og så lurar dei på kvifor eg ikkje blir det. Roger Karlsen*

humør og stor arbeidskapasitet er formelen min for god leiing. Eg vil skape liv i ei gruppe, ha det gøy og skape energi til å gjennomføre ting, ikkje stå og sjå på, men bidra med stor kapasitet.

– Kva har utanlandserfaringa hatt å seie for deg?

– Eg trur at det å lykkast som leiar er det same uansett kvar du er. For meg er det viktig å vere seg sjølv og prøve å spreie glede og få folk med seg. Det er jo nettopp det som er leiing, ikkje sant, å få folk med seg.

### Personleg eigna

– Kva vil du svare på spørsmålet «fødd slik eller blitt slik»?

– Ein kombinasjon. Personlegdommen min ser du heilt klart igjen frå oppveksten min. Eg har med meg nokre eigenskapar som gjer at eg lettare hamnar i leiarposisjonar, trur eg. Dersom ein er svært reservert, er det kanskje ikkje så lett å komme i ein leiande posisjon. Eg merka tidleg at eg hadde både ønske om og behov for å ta ansvar, så for min del har ønsket om å vere leiar lege latent.

Etter vidaregåande tok Karlsen befalsskule i Forsvaret. Det var ei god erfaring, seier han, og han vurderte å ta vidare leiarutdanning i Forsvaret.

– Eg gjorde ei sondering for å finne ut korleis eg kunne komme meg vidare i næringslivet og få ein leiande posisjon.

– Du var ambisiøs ganske tidleg?

– Ja, fordi eg ville halde fram med leiing etter militærtida. Eg syntest det var skikkeleg artig, og eg fekk det godt til.

### Ærlege folk rundt seg

– Som leiar kan du ikkje heilt vite kva medarbeidarane tenkjer om deg. Trur du dei er ærlege mot deg?

– Det går eg aldri rundt og tenkjer på. Vi jobbar veldig mykje med at vi skal tørre å seie ting og ha stor takhøgde. Arbeidsmiljøet er ekstremt viktig. Ein må for all del unngå at ein får kos med misnøye. Det er farleg. Enkelte snakkar saman om at ting fungerer dårleg, og det kan fort danne seg klikkar. Det snakkar vi litt om. Det er mykje betre dersom folk tør å seie frå, slik at vi kan snakke om det og avklare problema.

Dei tre siste åra har vore beintøffe i Mack, seier Karlsen. Flytting

av heile produksjonen og dårleg likviditet har slite på organisasjonen. Pengane har gått til å få opp den nye fabrikk.

– No er vi gjennom det verste.

### Hobby

– Har du jobba frykteleg mykje dei siste tre åra?

– Ja, det har vore ekstremt lange dagar. Vi gjennomførte eit stort prosjekt som vi ikkje var bemanna for. Det blei veldig, veldig mykje. Vi kunne ha henta inn meir folk, men ville heller bruke pengane på utstyr. Vi køyrde oss i kjellaren.

– Korleis klarte du det?

– Jobben er hobbyen min. Eg stortrivst med å jobbe og sjå at vi klarer å skape resultat og drive ting framover. Det har vore mange motivasjonspiller undervegs. Forhandlingar som kan avsluttast, og at vi held oss under budsjett. Ein må lage seg små mål som ein løysar inn undervegs. Den største utfordringa er nok det familiære. At du kanskje føler at du ikkje bidreg nok heime, og at du ikkje får nok tid med barna. Men eg klarer å kople av når eg kjem heim.

– Og du svarte på e-post frå NHH klokka halv to på natta?

– Eg treng lite søvn. Det hjelper på.

### Uroleg, nei!

Karlsen jobbar stort sett kvar kveld og i alle helgar, men han sit ikkje heile laurdagar og søndagar med Mack-jobb.

– Uroar du deg for oppgåver du skal møte måndag morgon?

– Eg er aldri uroleg. Det er kanskje ein ulempe, og eg merkar det sjølv når eg ser folk rundt meg bli nervøse, og så lurar dei på kvifor eg ikkje blir det. Eg kan ha litt sommarfuglar i magen når eg skal presentere noko stort og viktig og må ta ting på sparket. Men eg uroar meg aldri for å møte problemstillingar på jobb.

– Du har vore leiar i mange år, trass i at du er så ung, og du har erfart kva som fungerer for deg. Når du observerer andre leiarar, ser du kva som ikkje fungerer?

– Noko av det eg har vore flinkast til, er å analysere akkurat dette. Kva har dei vore flinke eller ikkje flinke til som leiarar? Det er eg veldig bevisst på. Eg har sikkert teke med meg nokre dårlege ting på veggen, men eg har lært mykje av gode leiarar.



# En suksessformel for entreprenørselskaper

*Finansiering fra både lokale og internasjonale risikokapitalister sikrer levedyktighet for entreprenørselskaper, særlig i u-land i vekst. Det viser forskning som FIBE-prisvinner Tyler Hull har gjort.*

Tekst: Torill Sommerfelt Ervik

– Risikokapital (venture capital) handler om mer enn bare å skaffe finansiering til selskaper i startfasen. Risikokapitalistene bidrar også med ekspertise, og målet er å gi selskapet suksess, sier Tyler Hull, som er postdoktor ved Institutt for finans ved NHH.

I en ny studie av 45 land har Hull sett på sammenhengen mellom entreprenørselskapers suksess og hvordan selskapene er finansiert. Studien omfatter 30 i-land og 15 framvoksende nasjoner, som er u-land på vei mot å bli i-land, som Brasil eller India.

– Spørsmålet vi stiller, er hva som er viktigst: nærhet og lokalkunnskap eller internasjonal erfaring og kunnskap. En tenker gjerne at jo nærmere risikokapitalistene er selskapet de investerer i, rent geografisk, desto større er suksessraten. På den andre siden kan du se for deg at profesjonelle og erfarne internasjonale risikokapitalister gir best utfall. Det vi ser, er imidlertid at syndikater som består av både lokale og internasjonale risikokapitalistselskaper, gir de beste resultatene, sier Hull.

## Varig effekt

En måte å måle suksess på er å se på hvorvidt entreprenørselskapet blir børsnotert eller ikke. Studien viser at syndikater mellom lokale og internasjonale risikokapitalister gav størst sannsynlighet for børsnotering. Studien viser også at de positive effektene syndikatene hadde på entreprenørselskapene, var langvarige.

– Vi så at de som var støttet av både lokale og internasjonale risikokapitalister, fremdeles hadde større verdiskaping tre år etter at de ble børsnotert, enn selskaper som fikk støtte fra syndikater

mellom bare lokale eller bare internasjonale risikokapitalister, sier Hull.

Studien viser at suksessen ikke bare skyldes at syndikatene mellom lokale og internasjonale risikokapitalister satser på mer levedyktige selskaper, men at den kan også forklares med at risikokapitalistene ofte blir i selskapsstyrene og fortsetter å bidra med sin doble kompetanse.

– Det å overvåke investeringen gjør sannsynligheten for suksess større, sier Hull.

## Fremvoksende nasjoner

Hull viser at den positive effekten av samarbeid mellom lokale og internasjonale risikokapitalister er sterkere i fremvoksende økonomier enn i i-land.

– I i-land som Norge sitter de lokale risikokapitalistene gjerne på den samme kunnskapen som de internasjonale, og det er derfor mindre viktig hvem det er som investerer i entreprenørselskapene, sier Hull.

I «nye» nasjoner derimot kan de lokale forholdene være uforutsigbare.

– Ofte vet ikke de internasjonale risikokapitalistene helt hva de begir seg ut på. Ved å samarbeide med lokale selskaper får de bedre kunnskap om markedet, sier Hull.

Forskningen viser også at de lokale risikokapitalistene tilegner seg ny kunnskap fra samarbeidet med de internasjonale selskapene.



POSTDOKTOR VED  
INSTITUTT FOR FINANS,  
TYLER HULL, HAR STUDERT  
FINANSERING AV  
ENTREPRENØRSELSKAPER.

– De som har samarbeidet med internasjonale risikokapitalister én gang, har mindre sannsynlighet for å gjøre det flere ganger. Samtidig gjør de det varig bedre enn andre lokale risikokapitalister etter samarbeidet. Det tyder på læring.

### Nyttig for myndighetene

Ifølge Hull kan studien være nyttig for nye nasjoner fordi den bidrar til å forklare hva som får lokalt entreprenørskap til å lykkes.

– Det å skape en lokal risikokapitalistindustri er en del av suksessformelen, slik at disse selskapene kan samarbeide med internasjonale selskaper. Samtidig må myndighetene oppmuntre internasjonale risikokapitalister til å investere i landet. Man kan

ikke bare gjøre en av delene. For å tiltrekke seg internasjonale selskaper kan landene for eksempel tilby skatteinsentiver eller innføre mindre streng kapitalkontroll, sier han.

Selv om syndikater mellom lokale og internasjonale risikokapitalister er mest effektfulle i nye nasjoner, mener Hull at de også kan være nyttige i i-land som Norge.

– I Norge har vi mange dyktige risikokapitalister innenfor olje og teknologi, men kanskje ikke innenfor medisinsk industri. Da kan det være en fordel å samarbeide med internasjonale risikokapitalister som sitter på den kompetansen, sier han.

### FAKTA:

Tyler Hull vant FIBE-prisen 2014 for artikkelen «Do local and international venture capitalists play well together? A study of international venture capital investments». Hull er postdoktor ved Institutt for finans ved NHH. Han har en PhD i internasjonal økonomi og finans fra International Business School ved Brandeis University i Massachusetts.



# – La barna være litt rare

*Professor Melissa Schilling mener at foreldre ikke skal være så opptatt av at barna skal bli populære. – La dem være litt rare, sier hun, kanskje det er en liten oppfinner i utvikling. Schilling har gjennomgått biografiene til historiens viktigste innovatører.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Store innovatører er uortodokse og har tilbrakt mye tid for seg selv som barn, sier Melissa Schilling, professor ved New York University Stern og en meget anerkjent innovasjonsforsker. Hun har gjennomgått biografier til 600 store innovatører. I januar holdt hun hovedforedraget på FIBE-konferansen ved NHH og presenterte noen av funnene.

Hun mener at vi ikke skal være så bekymret dersom barna er mye alene og holder på med sine egne ting.

## «Outliers: The Story of Success»

– De store innovatørene gjennom historien gikk sine egne veier og fulgte sine ideer. De tenker på en heterodoks måte allerede som barn. De er uortodokse.

Det er tre kjennetegn på personer med «breakthrough innovation».

De tenker uortodoks og som barn interesserer de seg ofte ikke for det andre barn er opptatt av.

– Den andre egenskapen er anstrengelse og utholdenhet. Du vet at de ikke er normale mennesker. Som voksne jobber de fryktelig hardt. Og for det tredje: De er fryktløse.

Tenker du utenfor boksen og er villig til å anstrenge deg over lang tid, er du godt på vei, mener Schilling. Hun trekker en parallell til Malcolm Gladwells bok *Outliers: The Story of Success*.

Hennes perspektiver går i noen andre retninger enn det Gladwells gjør i bestselgeren fra 2008. Hans tese om 10 000 timer – skal du bli ekspert i musikk eller idrett, må du ha lagt ned cirka 10 000 timer med øving – har blitt møtt med kritikk, men kjernen i budskapet står Schilling inne for når hun beskriver historiens store innovatører. Det er ikke nok med talent og annerledes

tenkning. Like viktig er hardt arbeid.

## Tesla Motors

Dette at de ikke har hatt venner eller hatt mulighet til tradisjonell skolegang, har en spiraleffekt, mener Schilling.

– De har vært utenfor det normale, og det har gitt dem god tid til å dyrke ting de selv er opptatt av, noe som igjen har forsterket en «utenfor»-tilværelse. Som barn passet de ofte ikke inn, men vi hører ikke så mye om at de var triste på grunn av dette. De har slått seg til ro med å være atskilt fra andre. De aksepterer det, og som Steve Jobs sa: Det var greit.

Milliardæren Elon Musk (født i 1971) er grunnleggeren av PayPal, SpaceX og Tesla Motors. Musk er en av dem Schilling har studert nærmere.

– Foreldrene flyttet stadig, og han gikk på sju ulike skoler. Som liten gutt hadde han ikke venner, men ble plaget på skolen. Musk var en bokorm og en stor fan av Tolkien og *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*. Han var rimelig nerdete.

## Være atskilt – annerledes

Ensomhet kan ofte føre til at barn tenker på en annen måte, mener professoren.

– Ideene dine drukner ikke blant andre. Du føler deg annerledes, og det løser deg fra de sosiale normene, og selv om du eksponeres for vanlig sosial omgang, blir du ikke presset til konformitet. Så, separasjon stimulerer til heterodoks tenkning.

Det føles ofte godt for foreldre å la barna spille fotball og håndball, fordi de blir mer sosiale. Mange foreldre ser for seg at barnet skal

bli en ledertype, president i studentforeningen, gatesmart, karismatisk og kommuniserende, mener Schilling. Men fører dette til annerledes og original tenkning?

Mange innovatører sier selv at de gjør det dårlig under autoritet.

Schilling møtte Rick Alden, grunnleggeren av SkullCandy, særlig kjent for produksjon av hodetelefoner. Da hun spurte hva som fikk ham til å starte opp så mange ulike selskaper, sa han kort:

«Jeg kan ikke ha noen sjef. Jeg er uansettelig.»

### Dean Kamen (født 1951)

Dean Kamen er kjent for den batteridrevne tohjulingen Segway,

men han er også mannen bak den bærbare medisinpumpen som diabetikere bruker, og en elektrisk terrenggrullestol som kan bevege seg i trapper.

– Han er en bemerkelsesverdig mann, og svært idealistisk. «Don't tell me it's impossible, tell me you can't do it. Tell me it's never been done,» sier Kamen.

### Hjemme og i arbeidslivet

Dersom en ønsker å stimulere til nytenkning og kreativitet, vil Melissa Schilling gi følgende anbefaling til foreldre:

– På familienivå må en gi barna anledning og tid til å gjøre sine egne ting. Ikke ha for stram timeplan. Klart de må ha venner, men vi må ikke presse dem til å være sosiale. La oss omfavne det å være



MELISSA SCHILLING, PROFESSOR VED NEW YORK UNIVERSITY STERN, ER EN MEGET ANERKJENT INNOVASJONSFORSKER OG POPULÆR FOREDRAGSHOLDER.





ELON MUSK GRUNNLA PAYPAL, SOM I 2002 BLE KJØPT OPP AV EBAY. HAN GRUNNLA SELSKAPET SPACEX, SOM PRODUSERER OPPSKYTNINGSRAKETTER FOR ROMFARTØY. SAMMEN MED FIRE ANDRE ETABLERTE HAN OGSÅ TESLA MOTORS.

MARIE CURIE (1867-1934) ER MARIE CURIE (1867-1934) ER NOBELPRISVINNER I BÅDE FYSIKK OG KJEMI. HUN VAR FØRSTE KVINNE SOM MOTTOK EN NOBELPRIS.

litt rar. Det gjør ikke noe om barna er eksentriske. Vi bør i større grad være meritokratiske og ikke tenke at det er om å gjøre å være mest populær. Det er evner og ferdigheter som skal være viktig.

I jobbsammenheng er det smart å la ansatte jobbe med prosjekter de selv foreslår, og ikke hysje ned folk som kommer med alternativer og kritikk.

– Vi ønsker jo ikke en organisasjon som begrenser folk, men snarere en som gir dem muligheter til å lykkes. Noen ganger bør en bryte opp organisasjonen og la tverrfaglige grupper få løse problemer eller utvikle strategier. Ikke del for mye for tidlig. La folk gå opp veien først, ellers har det lett for å bli stemt ned, og muligheter blir stengt. Lav maktavstand fungerer alltid best hvis du ønsker kreative ansatte.

### På politisk nivå

Melissa Schilling mener at det på politisk nivå også er et stort potensial for å fostre flere innovatører.

– Rundt om i verden er det 15 land der kvinner ikke har lov til å jobbe uten tillatelse fra mannen. Her er det mye tapt hjernekraft. I 26 land har ikke sønner og døtre like arverettigheter. Når du ikke har det, vil kvinner få store problemer med eiendomsrett og banklån – og uten dette er det heller ikke mulig å drive innovasjon. Dette er lavthengende frukt.

– Det er mye vi kan gjøre for å stimulere heterodoks og uavhengig tenkning og kreativitet. Ikke alle skal være innovatører, men på den andre siden: Flere burde fått muligheten.

*”Den andre egenskapen er anstrengelse og utholdenhet. Du vet at de ikke er normale mennesker. Som voksne jobber de fryktelig hardt. Og for det tredje: De er fryktløse. Melissa Schilling*

# Kvinner smartest i kriminelt partnerskap med menn

*Når menn og kvinner begår et lovbrudd i partnerskap, er det kvinnene som har størst sjanse til å lykkes, det vil si at de ikke blir arrestert. Ikke fordi kvinner gjør den minst risikable delen av jobben, men fordi de er smartere.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Illustrasjon: Øyvind Lothe



EVA GAVRILOVA ER DOKTORGRADSTIPENDIAT VED UNIVERSITETET I TORINO OG GJESTEFORSKER VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI VED NHH.

– Kvinnen er den smarteste i et kriminelt partnerskap med en mann. Mannen har ikke like gode evner som henne, og sjansen for at han ikke lykkes i like stor grad og blir arrestert, er mye høyere. Dermed kan du si at hun ikke er positivt matchet, sier Eva Gavrilova, som mener de samme mekanismene gjør seg gjeldende på arbeidsmarkedet og når kvinner og menn dater.

– Kvinner dater nedover, sier hun.

## Partners in crime

Utgangspunktet for å studere kriminelle partnerskap mellom kvinner og menn er forskjellsbehandling av kvinner på andre arenaer, for eksempel arbeidsmarkedet. For å finne ut om lønnsforskjeller mellom kvinner og menn skyldes diskriminering, tar doktorgradsstipendiaten fra Universitetet i Torino et radikalt, nytt grep.

Gavrilova bruker amerikanske, oppdaterte kriminaldata, som gir detaljert informasjon om alle typer lovbrudd og om hvem som blir arrestert for ugjerningene. Disse dataene gir informasjon om hvem som har blitt arrestert for et ran eller et innbrudd, og om hva de blir siktet for. Gavrilova har trukket ut partnerskap mellom kvinner og menn, men også sett på partnerskap mellom svarte og hvite.

I datasettet ser hun hvem som blir arrestert for det enkelte





lovbruddet, og hvem som lykkes i partnerskapet.

### Samfunnsområder uten regulering

– Du ønsker å finne ut om forskjellsbehandling av kvinner skyldes diskriminering. Hvorfor velger du å bruke kriminaldata?

– Dersom det er diskriminering som ligger bak lønnsforskjeller eller annen type forskjellsbehandling av kvinner, vil vi kunne forvente å finne diskriminering på samfunnsområder som ikke er regulert, slik tilfellet er med kriminalitetsmarkedet.

– I arbeidsmarkedet kan vi ikke observere alt perfekt. Informasjonen blir forstyrret av faktorer vi ikke kan observere eller kontrollere. Vi kan bruke administrative data om arbeidsgiver og arbeidsgiver, men det gir likevel ikke et fullgodt bilde av hva som er årsakene at kvinner generelt har lavere inntekt enn menn, sier Gavrilova.

### Begge parter like

– Ser for deg en relasjon mellom en mannlig arbeidstaker og en kvinne som søker jobb, og som skal forhandle om lønn. I mange tilfeller ender kvinner opp med lavere lønn enn menn. Det kan enten være fordi kvinnen er mindre smart, eller fordi mannen som ansetter henne, er diskriminerende.

Mannen vet ikke hvor smart og dyktig kvinnen er, men har kanskje en stereotyp holdning til kvinner og vurderer det slik at han vil prøve å gi henne lavere lønn enn han ville gitt en mann i samme posisjon.

– Du vet ikke om hun ville fått en annen lønn hos en annen sjef, og i hvilken grad dette avhenger av rekruttererens kjønn. Så det er vanskelig å vite om hun får lønn som er i tråd med

hennes produktivitet, eller om hun får lavere lønn enn hun fortjener, og dermed blir diskriminert. Men i kriminalitetsmarkedet vil hun bli arrestert hvis hun ikke er smart. Dessuten vil politiets insentivsystem med straffereduksjon til den som først blir pågrepet og angir partneren, føre til at de to partnerne må være like smarte og ikke-diskriminerende.

Datamaterialet som Gavrilova benytter, er publisert av FBI. Dette er detaljerte hendelsesdata. Når noen har ranet en butikk, må eieren rapportere hendelsen, og han må oppgi verdien på det som har gått tapt. Gavrilova har sett på eiendoms kriminalitet, som ran, innbrudd og tyveri. Disse dataene er koblet til pågripelser, så hun ser hvem av lovbrøtterne som blir arrestert for forholdet, og hva de blir siktet for.

### Kvinner unnslipper mye oftere

Funnene er tydelige, sier gjesteforskeren ved NHH. Menn i et kriminelt partnerskap med en kvinne har mye større risiko for å bli pågrepet og siktet. Kvinner unnslipper mye oftere enn mennene.

– Men menn som opererer alene, har større muligheter for å slippe unna pågripelse?

– Nettopp, kvinner som opererer alene, har størst sannsynlighet for å bli arrestert. This is the nice part, sier Gavrilova. Vi ser at en



” *Kvinner blir diskriminert.  
Menn er redd for å begå en kriminell  
handling med kvinner fordi de er frykter for  
at de skal rapportere dette til politiet, noe  
som sjelden skjer. Eva Gavrilova*

hvit mann har større sannsynlighet for ikke å bli arrestert, og en hvit kvinne har lavere sjanse for å lykkes. Men når de matcher, er kvinner alltid mest suksessfulle.

– Hvorfor det?

– Diskriminering. Når kvinner velger en partner, undervurderer de seg selv, eller så overvurderer de sine mannlige partnere. Kvinner vil jobbe med menn, og menn vil også jobb med kvinner.

### Velger meget smart

Politiet benytter amnesti, slik at den første som blir arrestert, kan få redusert fengselsstraffen hvis hun angir partneren.

– Derfor vil mannen – som tror han løper en forhøyet risiko for å bli tatt – velge meget smart, og kvinnen han velger, er smartere enn ham.

Forklaringen ligger ikke i at kvinner og menn har ulike roller under selve lovbruddet. Dette har Gavrilova testet. Partnerne utfører samme lovbrudd og får samme siktelse, dersom begge blir tatt. Forklaringen er altså ikke at mannen utfører den mest risikable delen av lovbruddet.

### Dater nedover?

– Hvis du overfører dette til ekteskapsmarkedet, så vil en mann

normalt finne en partner med samme sosioøkonomiske bakgrunn. Men du sier at kvinner dater nedover, slik du finner i kriminalitetsmarkedet?

– Kvinner antar at de blir positivt matchet, men det er fordi vi tar det for gitt at det å finne seg en partner er rasjonelt betinget, sier Gavrilova.

### Robuste funn

– Kan du konkludere så klart når du trekker paralleller fra kriminalitetsmarkedet til arbeidsmarkedet?

– Ja, funnene er robuste. Kvinner blir diskriminert. Menn er redd for å begå en kriminell handling med kvinner fordi de er frykter for at de skal rapportere dette til politiet, noe som sjelden skjer. Tilsvarende mekanismer finner sted på ekteskapsmarkedet, der kvinner velger menn som er mindre smarte enn dem.

Når en kvinner slår seg sammen med en mann på kriminalitetsmarkedet, er hun altså ikke, ifølge stipendiaten, matchet i samsvar med hennes evner og egenskaper.

– Mannen blir arrestert, men ikke hun, fordi hun er smartere.

### FAKTA:

Eva Gavrilova er doktorgradsstipendiat ved Universitetet i Torino og gjesteforsker ved Institutt for foretaksøkonomi ved NHH. I 2012 var hun gjesteforsker ved Berkeley. Hun har flere forskningsprosjekter på gang, og doktoravhandlingen hennes, «A Partner in Crime: Assortative Matching and Bias in the Crime Market», skal etter planen være ferdig i løpet av 2014. Hun presenterte denne på FIBE-konferansen ved NHH i januar.



# Velgerne straffer ordførerne for økonomisk ubalanse

*En tydelig indikator på økonomisk vanstyre, som «Robek»-listen, fører til at ordførerpartiet gjør det dårligere i neste valg, viser ny NHH-forskning.*

Tekst: Bendik N. Støren

Det er en tydelig sammenheng mellom kommuner som havner på Robek-listen og valgoppslutning til ordførerpartiet i neste valgomgang.

Robek står for «Register om betinget godkjenning og kontroll», og utgjør en liste over kommuner som har økonomisk ubalanse og er underlagt statlig godkjenning av nye lån og leieavtaler.

Ett fylke som har mange kommuner på den såkalte «skammens liste», er Møre og Romsdal, med Ørsta, Volda, Sykkylven, Hareid, Stranda, Vanylven, Fræna og Gjemnes.

## Faller med tre prosentpoeng

At ordførerpartiene blir straffet på denne måten, går frem av en ny artikkel av postdoktor Arnt Ove Hopland ved Institutt for Foretaksøkonomi og NoCeT. Artikkelen skal publiseres i tidsskriftet Public Choice.

– Dersom en kommune havner på Robek-listen i en periode, faller ordførerpartiet i denne kommunen med tre prosentpoeng i neste valg. Det er knappe 10 prosent av gjennomsnittlig oppslutning for ordførerpartiet, som pleier å ligge på i overkant av 30 prosent, sier Hopland.

Sannsynligheten for gjenvalg for ordføreren synker også, fra omtrent 60 til 50 prosent.

– Hovedbudskapet i denne artikkelen er at måten man designer budsjettregler på kan påvirke hvor godt de virker. I tilfellet Robek, ser vi at det oppstår en ekstra disiplineringseffekt, ved at velgerne gjør en del av den jobben staten (gjennom fylkesmannen) er satt til å gjøre, sier Hopland.

## Utilsiktet effekt

I en artikkel som ble publisert i fjor, så Hopland på om Robek-ordningen hadde en effekt i det hele tatt. Svaret er ja: kommuner som havner i Robek justerer økonomien mye

kraftigere enn kommuner som også har dårlig råd, men som så vidt unngår å havne på «skammens liste».

– Det er en nokså kraftig effekt av akkurat å havne i registeret, sier Hopland.

Spørsmålet blir da om kommunene kutter kostnader fordi fylkesmannen går inn og overstyrer, eller om det er andre, uformelle mekanismer som gjør at politikerne skjerper seg.

– Vi vet ikke så mye om mekanismene foreløpig. Men dersom velgerne straffer ordførerpartiet i kommunen ved neste valg, tyder det på at den uformelle kanalen kan spille en rolle for kommunes beslutninger. Og vi ser som sagt at for kommuner som havner i Robek får ordførerpartiet en nedgang på rundt tre prosentpoeng, sier Hopland.

Den uformelle kanalen beskriver forskeren som effekten av presset som oppstår fra velgere, som følge av oppslag i media og lignende. Det er vanskelig å si noe om hvor sterk effekten av den

uformelle kanalen er i forhold til den formelle, men Hopland mener at såpass kraftige utslag fra velgernes side taler for at det uformelle spiller en rolle.



POSTDOKTOR  
ARNT OVE  
HOPLAND VED  
INSTITUTT FOR  
FORETAKSØKON  
OMI OG NOCET.



STRANDA KOMMUNE HAR VÆRT PÅ ROBEK-LISTEN FLERE GANGER. UTBYGGINGEN AV ALPINANLEGGET BLE ORGANISERT SOM ET KOMMUNALT FORETAK OG HAR BIDRATT STERKT TIL Å GI KOMMUNEN 890 MILLIONER KRONER I LÅNEGJELD (I 2012), ET PROSJEKT IVERKSATT AV DE BORGERLIGE PARTIENE, MED FRP-ORDFØRER I SPISSEN. I DAG HAR STRANDA SP-ORDFØRER.

### **Straffer lederen**

– Hvis en kommune som blir satt på Robek-listen tvinges til å gjøre innstramninger, hvordan vet man at det ikke er disse innstramningene som gjør at ordførerpartiet blir upopulært?  
 – Vi er i stand til å kontrollere på en slik måte at vi følger kommuner over tid og ser hva som skjer når de går inn og ut av Robek, mens vi kontrollerer for andre økonomiske indikatorer. I tillegg kan vi snevre inn utvalget, slik at vi bare ser på kommuner som er i omtrent samme finansielle situasjon. Når man gjør dette skal man komme nærme en sann kausal effekt av registeret.

Selv om det er indirekte valg på ordførere og de ofte må forhandle med flere partier for å oppnå flertall, er det tydelig at velgerne straffer den politiske toppledelsen i Robek-kommunene.

– Tanken er at når en kommune har dårlig råd, så misliker velgerne det. Men kommunal økonomi er komplekse saker, så hvis du spør en velger på gaten hvordan det står til med kommuneøkonomien, vil du få litt diffuse svar. Selv jeg som er økonom sliter med å bedømme hvordan prestasjonen til ordføreren er med tanke på økonomien, sier Hopland.

Men idet man havner i Robek, kommer det store overskrifter i lokalavisen om økonomisk kollaps og lignende.

– Det er et veldig tydelig signal til velgerne om at her er ikke ting på stell, sier han.

Hopland kan også fortelle om lignende resultater fra undersøkelser i Israel, der økonomiske faktorer i kommunevalgene

spilte en mye større rolle etter at regnskapet ble presentert på en mer tydelig måte.

### **Velger å kutte**

Et funn som overrasket Hopland er at kommuner som må få orden i økonomien tar nesten all justering form av å kutte i kostnader, istedenfor å øke inntektene.

– I den forrige studien fant jeg veldig lite effekt fra Robek på eiendomsskatten, som er den ene tingen kommunene kan bruke for å øke sine egne inntekter. Eiendomsskatten er jo en slags quick fix, der man raskt kan øke inntektene kraftig, men den blir i liten grad endret som følge av Robek, forteller Hopland.

Et annet viktig spørsmål som gjenstår å svare på, sier NHH-forskeren, er konsekvensene av kuttene i kommunene. Bli det et dårligere tjenestetilbud, ved for eksempel å kutte lærere eller sykehjemsplasser, eller klarer kommunene å stramme inn slakk og drive mer effektivt, spør Hopland.

Han nevner eksempler på at man har kuttet i vedlikehold av bygninger, noe som kan gjøres uten særlige konsekvenser på kort sikt.

– Men hurtigere forfall i bygningsmassen er som renter, så man setter bare underskuddet i eiendom i stedet. Hva som er konsekvensene av kuttene er absolutt et område vi trenger å forske mer på, avslutter han.



# Fra kaos og krig til stabile penger

*Norge i 1814 var i økonomisk kaos. Det gjorde grunnlovsfedrene på Eidsvoll noe med.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Årene forut for 1814 var dramatiske, også for økonomien i Norge.

I 1807 gikk admiral Nelson til angrep på den dansk-norske krigsflåten utenfor København. Etter det såkalte «flåteranet», ble Danmark-Norge dratt inn i krigen på Napoleons side. Hovedfiendene var Sverige og England.

## **Blokade og uår**

– England svarte med blokade av Danmark-Norge, noe som ga forsyningsproblemer og store problemer for en åpen økonomi som den norske. Flere år med sviktende avlinger gjorde ernærings situasjonen ytterligere vanskelig, sier Øksendal, som forsker på norsk pengehistorie.

Øksendal avla sin doktorgradsavhandling ved NHH i 2008 og er for tiden ansatt som forsker i Norges Bank som medforfatter på et historieverk i forbindelse med bankens 200-årsjubileum i 2016, men han holder fortsatt kontor på NHH.

Den danske kongen hadde tidligere -i fredstid - vært ganske edruelig i pengetrykkingen og hadde en forståelse av at pengesystemet var et felles gode.

– Det ville skadet hans omdømme hvis sedlene hadde falt veldig i verdi, så kongen hadde holdt seg på matta, sier Øksendal.

## **Pengesedlene blir verdiløse**

Da krigen var et faktum, derimot, kjørte dansk kongen seddelpressen varm.

– I en situasjon med ekstraordinære store offentlige utgifter til forsvar av landet og sviktende tollinntekter som følge av blokaden, ble inflasjonsbeskatning løsningen, sier Øksendal.

Tilliten til pengene forsvant. I Norge fikk vi i løpet av få år hele tre devalueringer, og i praksis ble de gamle sedlene verdiløse. Folk fikk ikke vekslet sedlene om til virkelige penger, ekte sølvmynter, og da fikk landet et problem, sier Øksendal. De gode pengene forsvant.

– Det betydde i realiteten at alle ville prøve å gjøre opp for seg i dårlige penger (papirpenger), og få gode (sølvmynter) tilbake. Men det siste var vanskelig. Sølvmynten havnet på kistebunnen eller ble eksportert ut av landet.

Hvis du ser gjennom kjøpmennenes regnskaper, forteller Øksendal, vil du finne svært lite rene penger, men mye fordringer og gjeldsposter. Det var mangel på betalingsmidler, derfor fikk du en ustrakt bruk av kreditt.

## **Familie og forbindelser**

– I tillegg hadde du en situasjon hvor det ikke fantes banker. Hva får man da? Du får en type nettverksfinansiering der du er avhengig av familie og forretningsforbindelser for å reise kreditt.

Mangel på betalingsmidler og bruk av kreditt førte til misnøye og hissige debatter.

– Det eksisterende systemet var til fordel for innsidere, det er helt klart. Folk var avhengige av å ha et navn for å få tilgang til kreditt.



EIDSVOLLSBYGNINGEN, 2005. FOTO: KJETIL BJØRNSRUD

Det kom gjentatte krav om å etablere en norsk bank som skulle bidra til å løse begge disse problemene

### Gamle og nye pengeproblemer

I 1814 kunne nordmenn se tilbake på en nesten 60 gammel historie der pengene ikke hadde vært konvertible. Det betyr at sedlene folk brukte som betalingsmiddel, ikke var innvekslingsbare i sølvmynter. Sedlene hadde ikke vært konvertible siden 1757.

På Eidsvoll, hadde grunnlovsfedrene de gamle problemene: Behovet for en norsk bank som kunne gi kreditt og tilstrekkelig med betalingsmidler. I tillegg måtte de nå håndtere utfordringen krigen hadde skapt, å gjenvinne tilliten til betalingssystemet.

– Eidsvollsmennene svarte med følgende: Pengevesenet skulle være under Stortingets kontroll, det var ikke kongens ansvar. De nære erfaringer viste at tilgangen til seddelpressen representerte en farlig fristelse for kongemakten – særlig når den var presset. En slik rolleavklaring harmonerte godt med grunnlovens liberale ånd hvor nettopp beskyttelse av borgernes rettigheter mot statens vilkårlige inngrep, står sentralt.

### Vedtar å opprette NB

Grunnlovsfedrene ville sikre en armlengdes avstand mellom myndigheter og bank. I den reviderte grunnloven fra november 1814, ble dette enda tydeligere. Her står det eksplisitt at Norge skal beholde en egen bank og et eget pengevesen.

– Riksforsamlingen la altså ytterligere vekt på suverenitet, og dette

var en markør i forhold til Sverige. Pengevesen var et innenlandsk anliggende og ikke noe som går inn under unionen. Med forankring i grunnloven, vedtok så Stortinget å opprette Norges Bank i 1816.

Plan A er å etablere en privatbank, basert på frivillig aksjetegning. Men en klarer ikke å reise frivillig kapital fordi det er usikkerhet om den økonomiske fremtiden. Mange vegrer seg for å bruke pengene sine på dette risikoprojektet.

### Tvangsaksjonærer

– Derfor gikk de til plan B og la en skatt på formue for eiendomsbesittende klasser. Banken måtte reise pengene fra et sted, og da gikk en dit pengene var. Mange, kanskje så mange som 200.000 personer, måtte betale, fra veldig små til store bidrag. De kalte det sølvskatten, men i praksis handlet det om at eiendomsbesitterne ble tvangsaksjonærer. Etter hvert fikk de avkastning på aksjebrevene i banken, men det ble opplevd som et betydelig angrep på formuen. Det var et risikoprojekt som gikk bra. Men det hadde ikke trengt å gjøre det.

I første omgang var staten en liten aksjonær i Norges Bank, og den blir nasjonalisert først i 1949. Det var en privatbank gjennom eierstrukturen, mens Stortinget hadde den politiske styringen.

Etter hvert ble eierstrukturen mindre demokratisk, i den forstand at småaksjonærene ble kjøpt ut, fordi det var svært kostbart og komplisert å forholde seg til så mange aksjonærer. Samtidig ble Stortinget mer demokratisk, med utvidelse av stemmeretten.





” *Det er nok riktig at Norges Bank stod for en forsiktig politikk, men de tilførte også betydelige betalingsmidler til økonomien.*

*Lars Fredrik Øksendal*

– DET GÅR EN LINJE FRA DE UTFORDRINGENE SOM EIDSVOLLSMENNENE BALTE MED I 1814. DE ØNSKET STABILE, TRYGGE PENGER OG SAMTIDIG ET VELFUNDERENDE BETALINGSSYSTEM. DET ER OGSÅ KJERNEN I MODERNE SENTRALBANKVIRKSOMHET, SIER LARS FREDRIK ØKSENDAL.

### **Målet var stabile penger**

– Målet var trygge og stabile penger. I utgangspunktet var ønsket en at folk kunne komme med sedler og løse dem inn i sølv, men situasjonen like etter 1814 gjorde dette umulig. Markedskursen på sedlene tilsa at det ikke var mulig for banken å veksle ut så mye sølv. I 1822 begynner banken å utveksle sølv, men kun til underkurs.

Folk fikk ikke hele verdien av seddelen i sølv. Først i 1842 fikk borgerne full sølvverdi for sine sedler. Sølv var viktig for å gjøre opp internasjonalt. Når folk gikk til banken, var det egentlig ikke sølv de ønsket, forteller historikeren, men internasjonal kjøpekraft. Lengre ut på 1800-tallet – når banken vekslet ut gull – var det for samme formål. Sølv og gull var viktig fordi det ga tilgang på internasjonal kjøpekraft.

### **Moderne sentralbankvirksomhet**

– Hvis en ser tilbake, var det smarte grep eidsvollsmennene gjorde, for å stabilisere økonomien?

– Man etablerte en institusjon og noen grunnleggende prinsipper

som ga trygge pengeverdier. Det betyr ikke at all politikk i tiårene etter 1814 var feilfri. Det var mye prøving og feiling. En kritikk som er reist er at banken var for forsiktig i sin utlanspolitikk på 1820-tallet.

– Er du enig i det?

– Jeg vil nødvendig være skråsikker. Det er alltid en konflikt mellom for mye og for lite penger. Det er nok riktig at Norges Bank stod for en forsiktig politikk, men de tilførte også betydelige betalingsmidler til økonomien. Samtidig ga den forsiktige politikken uttelling i form av tillit både innad og i internasjonale markeder. Det siste var ikke minst av betydning når en ny stat skulle ut og låne penger.

– Ser du en linje fra 1814 til i dag?

– Det går en linje fra de utfordringene som eidsvollsmennene balte med i 1814. De ønsket stabile, trygge penger og samtidig et velfunderende betalingssystem. Det er også kjernen i moderne sentralbankvirksomhet; å sikre prisstabilitet, finansiell stabilitet og et velfunderende betalingssystem.

# Hva karakteriserer revisorene?

*Er revisjonsstudenter annerledes enn andre studenter, og hvordan påvirker det revisorens skjønn? Dette var Carmen Olsens utgangspunkt da hun startet arbeidet med sitt doktorgradsprosjekt.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Carmen Olsen er doktorgradsstipendiat ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ved NHH. Hun er ansvarlig for en tverrfaglig studie om revisors skjønn, og sammen med sin veileder, professor Iris Stuart ved samme institutt, samarbeider hun med forskere fra Det psykologiske fakultet ved UiB.

## Personfaktorer

Hensikten med studien er å bidra til bedre forståelse av hvilke personfaktorer som kan ha betydning for utøvelse av jobben. Målet er å kunne si hva som karakteriserer landets framtidige revisorer, for å se hvordan dette påvirker revisorenes skjønn når de skal ut som yrkesaktive revisorer.

– Funnene vil ha praktisk betydning for revisjonsfirmaers HR-aktiviteter og kan hjelpe dem til å forbedre opplæringsprogrammer for framtidige revisorer, sier Olsen.

Olsen er selv utdannet revisor fra NHH, og på FIBE-konferansen i januar presenterte hun doktorgradsprosjekt sitt.

– Mitt utgangspunkt var følgende enkle spørsmål: Skiller revisjonsstudentene seg fra andre studenter ved NHH når det gjelder personlighet? sier Carmen Olsen.

– Hva kan du si om forskjellene så langt?

– Vi ser at revisorstudenter er mer skeptiske enn andre, noe som egentlig er et etisk krav for en revisor. Det er svært viktig, sier Olsen, som selv var ferdig med revisorstudiet ved NHH i 2010.

Revisorer skal håndtere risiko, og de må se på regnskap med et kritisk blikk.



## Sosiale

Stipendiaten finner at revisjonsstudentene er tilbøyelige til å være mer sosiale enn andre økonomistudenter. De er mer ekstroverte.

– Var det overraskende?

– Nei, ikke for meg, sier Olsen, for jeg har jo erfaring fra mitt eget kull. Men legmenn har ofte en forestilling om at revisorer er introverte og kjedelige. Det er nok mange som tenker at revisorer ikke de mest spennende menneskene.

– Revisorstudentene er målrettede og målbevisste. På dette punktet skilte de seg signifikant fra normen, forteller Olsen.

Hun understreker at hun har et relativt lite utvalg, så foreløpig ønsker hun å være varsom med å generalisere. Hun mener det kan være interessant å gå videre med en studie av revisorer etter at de er ferdig utdannet og har begynt å jobbe i faget.

## Personlighetstester

En del av studien består av en personlighetstest, der revisorstudenter testes opp mot et utvalg av studenter som har valgt en annen studieretning ved NHH. Et mindre antall studenter skal gjennomgå flere tester ved UiB. Disse omfatter kognitive egenskaper, atferd og strategivalg, oppmerksomhetsevne og simulering av beslutningsprosesser.

Ellen Kulset, også hun utdannet revisor, var opponent på FIBE-konferansen. Kulset avla sin doktoravhandling i revisjon ved NHH i fjor. I avhandlingen gjorde Kulset en empirisk studie av revisors atferd i situasjoner der kunde og revisor er uenige om hvordan et regnskapsspørsmål skal løses. Kulset mener det er flere sider ved Olsens studie som gjør den interessant.

– De fleste som har jobbet i revisjonsbransjen, vet at folk i dette faget er like forskjellige som i andre bransjer. Du kan finne en revisor som også kunne vært musiker. Men på den andre siden ønsker man ikke hvem som helst inn i yrket – man ønsker helst at en revisor skal ha noen av egenskapene som Olsen observerer i sin studie. Revisorer har på mange måter en tillitsrolle i samfunnet. De skal gi best mulig regnskapsinformasjon og skal egentlig ikke forhandle om fremgangsmåten, avslutter Kulset.

CARMEN OLSEN OG ELLEN KULSET ER BEGGE UTDANNET REVISORER VED NHH. OLSEN ARBEIDER FOR TIDEN MED ET DOKTORGRADSPROSJEKT OM REVISORERS PERSONLIGE EGENSKAPER, MENS KULSET VAR FERDIG MED DOKTORGRADSAVHANDLINGEN I FJOR.



# KONFLIKTER SOM LÆRENDE PROSESSER

*Hva er gode strategier når medarbeiderundersøkelsen indikerer vanskelige relasjoner, eller en medarbeider «varsler» om uhensiktsmessig lederstil? Avdelingsdirektør Elisabeth Østrem har i samtale med Astri Skar og Hans Morten Skivik i AFF sett nærmere på samarbeidsrelasjoner og konfliktløsning.*

Hvordan kan vanskelige samarbeidsrelasjoner repareres og transformeres samtidig som prosessen gir kompetanse til å løse kommende konflikter? Hvordan kan en virksomhet skape en konstruktiv konfliktkultur?

## **Konflikt og sykefravær**

Forskning indikerer at 35 prosent av langtidssykefraværet skyldes konflikt med kolleger, mobbing, endringer eller dårlig ledelse (DN 30.12.13, Professor Rolf Rønning) Samtidig etterspør norske

ledere mer kompetanse i konflikthåndtering.

Astri Skar og Hans Morten Skivik har vært ansatt i AFF siden 2013 og har mer enn 10 års erfaring som konsulenter, blant annet med konfliktarbeid.

– Mange mener at en konflikt skal være høyt eskalert og fastlåst før det kan betegnes som en konflikt, til tross for at situasjonen skaper ubehag enten i oss selv eller mellom mennesker. I verste



AVDELINGSDIREKTØR ELISABETH ØSTREM (TIL VENSTRE) I SAMTALE MED ASTRI SKAR OG HANS MORTEN SKIVIK, ALLE FRA AFF.





” Etter hvert ble jeg veldig fascinert av hva som fremmer og hemmer konflikter og hvordan det er mulig å snu energien mot løsninger. Astri Skar

fall er en konflikt en krise i relasjon mellom mennesker, sier Astri Skar

– Vårt perspektiv er at konflikt er en livsbetingelse. Den er ikke god eller dårlig, spørsmålet er hvordan den håndteres. En godt håndtert konflikt kan være konstruktiv. På den ene siden kan konflikter ha helsemessige konsekvenser. På den andre siden driver også konflikter verden fremover. Uten konflikt står verden stille, mener Hans Morten Skivik.

### Læringsfokus

Et viktig spørsmål er derfor hvordan konflikter og vanskelige relasjoner transformeres fra relasjoner i krise, mistenksomhet, sårbarhet og usikkerhet som selvforsterkende kraft mellom personer, til en dialog hvor tillit, relasjonelt mot og konfliktkompetanse bygges.

Gode konfliktprosesser kan løse selve problemet, men kanskje vel så viktig – lære partene noe om egen konflikt-dynamikk og bygge et bredere handlingsrepertoar som partene kan møte senere konflikter med. Konfliktprosesser kan gå fra rent løsningsfokus til læringsfokus.

Skar og Skivik er i gang med en masterutdanning innen konfliktmøling i Danmark. De har vært ansatt i AFF siden 2013 og har mer enn 10 års erfaring som konsulenter, blant annet med konfliktarbeid.

Skar er utdannet siviløkonom og startet sin karriere innen

salgsarbeid. Hun fortsatte med en master i ledelse samt gestaltterapi. Hun har jobbet med coaching og lederutvikling siden 2002.

– Jeg fikk stadig flere oppdrag som dreide seg om konflikter, og jeg forsto etter hvert at dette er et område som mange vegrer seg for å gå inn i. Oppdragene kom gjerne fra HR i små og store organisasjoner, og kunne dreie seg om alt fra to sideordnede som ikke klarte å samarbeide, til varslingssaker og fastgrodde konflikter. Etter hvert ble jeg veldig fascinert av hva som fremmer og hemmer konflikter og hvordan det er mulig å snu energien mot løsninger. Jeg fikk lyst til å lære mer om temaet, sier Skar

### Unngå rettssystemet

Fordelene med mekling - framfor å ta konfliktene til rettssystemet - er åpenbare, mener Skivik. Konfliktmøling kan gi flere vinnere; rettstvister skaper ofte mange tapere og er ofte kostbare. Dessuten er løsningsrommet mye mer begrenset innenfor rettsapparatet - En struktur kan vel neppe fungere alene? Hva må til for å lykkes?

– Det må skapes en atmosfære av tillit og trygghet. Dette er meklerens viktigste jobb. Vi må tro på at partene er i stand til å finne en løsning, og det må de selv også, sier han.

– Partene må føle seg ivaretatt, og vi må være tydelige på at det er de som vet best hva som skal til, mener Skar.

Selv om det ikke er mulig å få en avtale på plass, kan det skje





” *Det må skapes en atmosfære av tillit og trygghet. Dette er meklereens viktigste jobb. Vi må tro på at partene er i stand til å finne en løsning, og det må de selv også.* Hans Morten Skivik

endringer i konflikten. Det skjer ikke sjelden at vi oppnår større forståelse for den andres perspektiv selv om det ikke signeres noen avtale.

– Hvordan kan dette være relevant for rollen som konsulenter innen ledelse og organisasjonsutvikling?

– Konsulenters viktigste verktøy er oss selv. Det å ha jobbet så mye med konflikter gjør at vi lettere klarer å se forbi en uenighet eller interessekonflikter, og se ressursene bak. Vi blir tryggere og tåler emosjonelt trykk bedre. Som meklere er vi vant til å stå i motstand og lærer å sette pris på energien som ligger i motsetninger. Da blir man modigere. Det er nyttig både som leder og som konsulent.

### Transformative prosesser

Hans Morten Skivik har hovedfag i pedagogikk med spesialisering i lederutvikling. Han har vært toppleder i konsulentbransjen og mellomleder i offentlig sektor. Han har jobbet med konflikter lenge før han begynte på masterprogrammet.

– Hvorfor ta bryet med å gjennomføre denne utdanningen når du allerede har god kompetanse i faget?

– Det er en fin måte å få rammet inn egen praksis i den absolutte siste viten i feltet fra internasjonale spesialister. Å skrive en masteroppgave gir rom til å reflektere over egen praksis og kanskje til og med utvikle modeller innenfor fagfeltet.

De siste årene har Skivik arbeidet med konflikter som involverer større systemer, og ingen lenger egentlig husker hva som opprinnelig førte til konfliktlinjene. Han har jobbet på ulike måter opp gjennom årene, særlig med spørsmålet om hvorvidt man bør intervju partene på forhånd eller ikke.

### Hva kan du bidra med?

– Tidligere snakket jeg med alle involverte på forhånd for å få et bilde av situasjonen, og noen ganger kunne samtalen bidra til å forsterke konflikten. Etter hvert startet jeg med åpne prosesser, med alle i rommet. Det kunne ta fryktelig lang tid før dette ga resultater.

Nå gjennomfører Skivik intervjuer, men sørger for at de har et transformerende perspektiv. Altså: hva er din rolle i feltet, og

hvordan kan du bidra til å påvirke dette på en hensiktsmessig måte?

– Det handler først om å transformere opplevelsen av å være offer til å innse at alle er aktører i feltet, hvis det skal skapes bevegelse. Den neste transformasjonen handler om å utforske hva de kan bidra med, den siste transformasjonen er i prosessen – hvor relasjoner repareres og gjenetableres, sier han. AFF-konsulentene presenterer hovedlinjene for de involverte partene, men fordeler ikke skyld eller ansvar, men gir forslag til hva gruppen kan arbeide sammen om.

Rapporten presenteres og avsluttes med spørsmål som:

Hva ble du mest irritert over?

Hva må til for å komme videre?

Hva er det som ikke står i denne rapporten som burde stå der?

Hva er det viktigste vi må arbeide med for å bevege oss i ønsket retning?

### Konstruktiv kommunikasjon

Det er viktig, poengterer Skivik, at rapporten kun skal brukes til prosessformål. Formatet gjør at den ikke kan brukes i Arbeidsretten, og den er gyldig kun til gruppen har begynt å arbeide med den.

Det påfølgende prosessarbeidets form har mange kjennetegn fra mekling i storgrupper. Når konflikt dynamikken nedskaleres, og partene tar opp dialog og blir løsningsorienterte, kan de arbeide mer med konflikt dynamikk og bruke anledningen til å lære om konstruktiv kommunikasjon og konfliktløsning.

– På den måten blir konfliktløsning en pedagogisk utviklingsarena og i beste fall et sted hvor virksomheten bygger sin «konfliktkultur».

I noen sammenhenger vil de transformerende intervjuene avdekke at det er lav sannsynlighet for at arbeidet kan løses gjennom en prosess, sier Skivik. Oppdragsgiver kan da velge andre virkemidler.

– Erfaringsmessig løser partene 70 prosent av de sakene som vi er involvert i på en hensiktsmessig måte. Det er viktig å understreke at konflikt dynamikken normalt er eskalert til et høyt nivå når konsulenter først kontaktes, avslutter Skivik.

## FAKTA: MASTERUTDANNING I KONFLIKTMEGLING

Juridisk Fakultet ved Københavns Universitet, har en toårig videreutdanning i konfliktmekling som setter konflikt inn i en filosofisk sammenheng. Den bygger på en «refleksiv modell for konfliktmekling». Meklingen er en strukturert prosess hvor målsettingen er å komme fram til en avtale som begge parter kan godkjenne. Deltagelsen skal være frivillig, og det er full konfidensialitet rundt det som sies i møtene; ingenting kan siteres dersom saken senere skulle havne i rettssystemet.

# NHH styrkar fagmiljøet innan ressursøkonomi

*Torfinn Harding er tilsett som førsteamanuensis på Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Statoil finansierer stillinga som ein del av forskingsavtalen med NHH.*



Gåvestillinga er eit av tiltaka for å styrke NHH si satsing på forskning i grenseflata makroøkonomi, internasjonal økonomi og ressursøkonomi.

– På NHH er det ei sterk vilje til å utføre forskning av høg kvalitet. På instituttet er det også bra med ressursar som gjer at ein får tid og rom til å forske. Eg ynskjer å bidra

til å styrke forskingsinnsatsen innan dette fagfeltet, seier Harding.

Fagmiljøet innan makro- og ressursøkonomi er også tidlegare styrka ved at Linda Nøstbakken blei tilsett som førsteamanuensis i sommar. Professor i petroleumøkonomi ved Universitet i

Stavanger, Klaus Mohn, har i tillegg takka ja til ei professor II-stilling.

Harding forskar mellom anna på korleis utviklingsland kan tiltrekke seg utanlandske investeringar. I eit anna prosjekt skal han sjå på samanhangen mellom avskoging og økonomisk utvikling i Brasil. Forskningsrådet støttar eit prosjekt som mellom anna skal vurdere konsekvensane av oljeboring i Amazonas. I tillegg skal han forske på kva effektar oljeindustrien har på norsk økonomi.

– Norge er lagt merke til som oljenasjon, og for andre statar kan ein lære ganske mykje ved å studere utviklinga her, seier Harding.

Avtalen mellom NHH og Statoil blei undertekna i desember, og betyr at selskapet bidreg med 37,5 millionar kroner over fem år. Midlane skal brukast til støtte for grunnforskning, utvikling av fagmiljø og utdanning ved NHH. Avtalen er ei vidareføring av eit samarbeid som starta i 2009.

## Statoil støttar NHH-forskning

*NHH og Statoil har inngått ein avtale der Statoil bidreg med 37,5 millionar kroner over fem år. Midlane skal brukast til å støtte grunnforskning og utvikle fagmiljø og utdanning ved NHH.*

– Dette er ein viktig avtale for NHH-miljøet. Vi styrkjer satsinga på FOCUS-programmet, der målet er å utvikle ny kunnskap om framtidsette organisatoriske løysingar. I tillegg bidreg avtalen til at vi vidareutviklar fagmiljøet innanfor makro- og ressursøkonomi, seier rektor Frøystein Gjesdal.

Avtalen vidarefører eit samarbeid som starta i 2009.

– Spesielt viktig har samarbeidet rundt forskingsprogrammet om styringsforma Beyond Budgeting vore. Det har vore eit tema som har stått høgt på dagsordenen både i Statoil og på NHH, seier Senior Vice President Svein Skeie i Statoil.

Gjennom avtalen vil Statoil bidra med eit gåveprofessorat og midlar til faglege tiltak for å styrkje forskingsbasert kunnskap i grenseflata makroøkonomi, internasjonal økonomi og ressursøkonomi. NHH er dessutan omfatta av Statoil si nasjonale satsing med doktorgradsfinansiering på dette området.



– Forsking på petroleumssektoren og korleis inntektene verkar inn på norsk økonomi, er eit viktig felt. Å ha kontakt med næringslivet har òg fleire positive effektar. Det gir forskinga større praktisk relevans og vil dessutan vere nyttig for studantar som etter kvart skal ut i arbeidslivet, seier administrerande direktør Per Heum i SNF.

Samarbeidet støttar òg opp om NHH sitt internasjonale masterstudium «Energy, natural resources and environment» og er eit bidrag i utviklinga av forskingsbasert kunnskap om sentrale samfunnsområde som energi og berekraftig utvikling.



*”Jeg har i hvert fall lært at folk må behandles forskjellig. Som nyutdannet revisor er det mange like folk. De er unge, ambisiøse og har studert det samme. I det «virkelige livet» er det gjerne litt annerledes. Gøril Wahl-Olsen Tvedt*

# ØKONOMISJEFEN PÅ HJEMMEBANE

*Da revisorjobben ble vanskelig å kombinere med familielivet, fortsatte hun karrieren i mobilbransjen. Møt siviløkonom Gøril Wahl-Olsen Tvedt (37), økonomisjef for Netcom og Chess. For tiden i perm med sin datter Julie..*

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Siv Dolmen

Revisjonsbransjen sysselsetter den største andelen av nyutdannede siviløkonomer, ifølge NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse. For svært mange blir dette det første møtet med arbeidslivet etter NHH-tiden. Slik var det også for Gøril Wahl-Olsen Tvedt.

## Finans som fordypning

– Jeg hadde finans som fordypning, fordi jeg alltid har likt tallfagene godt. Min far er revisor, så jeg har på en måte levd med faget hele oppveksten. Det var ikke helt fremmed for meg, i hvert fall. Revisjonsfirmaene var veldig aktive i rekrutteringen på NHH, og jeg har i ettertid aldri angret på at jeg begynte der. Det var en fin overgang fra studielivet. Og jeg er veldig glad for at jeg studerte på NHH, sier hun.

Som arvelig belastet var det derfor ikke unaturlig at trønderjenta fra Rørvik startet studiene i Bergen i 1997, etter to år med øk-adm i Bodø. Slik gikk hun rett inn på studiets 2. avdeling som såkalt høyskolekandidat.

– Jeg var nok ikke så involvert i det typiske NHH-livet, sånn sett, men var med ett år i NU. Jeg var også et halvt år hjemme og jobba, og dro på utveksling på 3. avdeling.

## Revisorboble

Så startet revisjonskarrieren i Arthur Andersen i 2000. En mildt sagt spennende tid for bedriftsøkonomer. I kjølvannet av Enron-skandalen i 2001, forsvant revisjonsgiganten i dragsuget og de såkalte «fem store» ble brått til fire.

– Skandalen skjedde akkurat da jeg skulle ta Høyere. Jeg var tilbake i Bergen da de store problemene kom. Da jeg var ferdig med HRS, var de ansatte tatt over av Ernst & Young, og for oss nystartede var det ikke så stor forskjell, sier Tvedt.

Tiden som HRS-student ser hun tilbake på med stor glede. Det var et intensivt år med en sammensveiset gjeng.

– Det var i en liten boble. Veldig festlig og gøy, og så møtte jeg også han som jeg er gift med i dag. Egentlig hadde vi ikke så mye kontakt med de andre studentene, fordi vi hadde egne lesesaler og forelesninger.

Som så mange andre NHH-alumni, holder hun fortsatt kontakten med studievennene.

– I dag har jeg mest kontakt med dem jeg gikk med på





GØRIL WAHL-OLSEN TVEDT ER ØKONOMISJEF FOR NETCOM OG CHESS. FOR TIDEN ER HUN I PERMISJON HJEMME I OSLO MED SITT TREDJE BARN, JULIE PÅ NI MÅNEDER.

revisorstudiet. Det blir litt sporadisk, men HRS-gjengen treffes hvert år. Vi hadde tiårsjubileum for en tid siden, forteller hun.

### **Mobil småbarnsmor**

Totalt ble det åtte år i Andersen og Ernst & Young. Spennende og lærerike år for en nyutdannet revisorspire. Men også mye jobbing.

– Det ble veldig utfordrende å kombinere det med familielivet. Så dukket det opp en ny jobb, hvor jeg startet som finansiell controller i TeliaSonera Norge, forteller hun.

Siden avanserte Tvedt til å lede en regnskapsgruppe, før hun i 2012 tok over som økonomisjef i selskapet, som består av mobiloperatørene Netcom og Chess.

I tillegg har hun rukket å bli trebarnsmor, noe som gjør at intervjuet finner sted i familiens hjem på Korsvoll i Oslo. Midt under samtalen dukker det opp rådyr i stuevindeuet. Marka ligger helt inntil veggen, og her får lille Julie på ni måneder ha mamma hjemme noen måneder til før Tvedt skal tilbake til Netcom.

– Det er deilig å være i permisjon, men man blir veldig klar for å

begynne å jobbe igjen. Tiden i permisjon går kjempefort! Det er hektisk å jobbe mer enn fullt når du har små barn, og en mann i full jobb, så etter hvert blir en veldig flink til å prioritere. Du blir vant til å beholde roen selv om det er noe som skjer. Og så har vi besteforeldre i nærheten som stiller opp masse, sier Tvedt.

På jobben har hun nå ansvaret for en avdeling på rundt 20 personer, som i hovedsak skal sørge for regnskapsføringen til bedriften, i tillegg til prognoser og budsjettarbeid.

– Vårt hovedansvar er å sikre at tallene vi regnskapsfører er riktige.

### **Folk er forskjellige**

Som siviløkonom og statsautorisert revisor, sitter faget i fingerspissene, men nå er det andre deler av utdannelsen som begynner å gjøre seg gjeldende.

– Nå jobber jeg egentlig mye mer med ledelse. Det at man har riktige personer på riktige plasser og motiverer folk så godt man kan, er basisen, og det gjør at du føler trygghet i jobben.



Tvedt hadde ansvaret da en regnskapsavdeling i Larvik ble fusjonert inn i Netcom i 2011. Over 10 ansatte skulle bli til fem.

– Det var veldig krevende, men det gikk ganske bra. Å ta hensyn til menneskene oppi det er veldig viktig. Få folk til å tro på ideen. Det

lærte vi masse av. Jeg har i hvert fall lært at folk må behandles forskjellig. Som nyutdannet revisor er det mange like folk. De er unge, ambisiøse og har studert det samme. I det «virkelige livet» er det gjerne litt annerledes, konstaterer Gøril Wahl-Olsen Tvedt.

*”Det er hektisk å jobbe mer enn fullt når du har små barn, og en mann i full jobb, så etter hvert blir en veldig flink til å prioritere. Du blir vant til å beholde roen selv om det er noe som skjer. Gøril Wahl-Olsen Tvedt*



ALICE BERGMANN ER EIN AV 54 STUDENTAR SOM NHH I ÅR HAR TATT OPP I CEMS-PROGRAMMET.

## FLEIRE NORSKE PÅ ELITESTUDIET

*Aldri før har NHH tatt opp så mange norske CEMS-studentar. Alice Bergmann er blant dei heldige som no kjem nærmare draumen om ei internasjonal karriere.*

Tekst: Øyvind Torvund Foto: Hallvard Lyssand

– Det er ei ambisiøs utdanning, og det blir garantert mykje å gjere. Men for meg som ønskjer å jobbe i utlandet er dette midt i blinken, seier Alice Bergmann (22).

Bergmann er ein av 54 studentar som NHH i år har tatt opp i CEMS-programmet. 37 av desse er norske studentar, og det er meir enn nokon gong.

### Utfordrande intervju

I januar måtte Bergmann gjennom caseoppgåver og intervju før ho fekk klarsignal.

– Eg var veldig spent på førehand. Caset skulle løysast saman med andre kandidatar, og handla om ei energibedrift som ville ekspandere internasjonalt. Kvar person i gruppa fekk eit konkret prosjekt ein skulle vurdere nytten av, og til slutt skulle vi komme fram til ei felles avgjerd, seier Bergmann.

Søkarane måtte også gjennom eit personleg intervju med ein vurderingskomité sett saman av representantar frå NHH og næringslivet.

– At alt føregår på engelsk gjorde det ekstra utfordrande, men det vart ei fin erfaring. Eg trudde det skulle bli skumlare enn det var, seier studenten.

CEMS-programmet varer i eitt år. Studentane tek eit av semestera som utvekslingsstudent ved ein annan CEMS-institusjon. Studieplanen inneheld internasjonale fag, eit intensivkurs av ei veker varigheit og ei rekkje seminar med konkrete oppgåver.

I tillegg skal studentane gjennomføre eit praksisopphald i minst 10 veker i utlandet. Det andre året fullfører studentane hovudprofilen frå den heimlege utdanningsinstitusjon og sit dermed igjen med ein mastergrad både frå NHH og CEMS.

### Næringslivsretta studie

Direktør for internasjonale relasjonar ved NHH, John Andersen, er ikkje overraska over den store interessa for å bli CEMS-studentar.

– Interessa for internasjonalisering aukar. Det ser vi mellom anna på talet studentar som reiser på utveksling. At CEMS-programmet dessutan kjem høgt opp på rangeringane, er viktig for studentane, seier Andersen.

Det er stadig fleire universitet verda over som blir med på samarbeidet, dermed blir det også fleire utvekslingsalternativ for studentane.

– At studiet har så tett kopling til næringslivet, er noko vi veit at



studentane set pris på. Det er eit krevjande studium der studentane kanskje må gi meir av seg sjølv enn andre på andre studiar. Ein får jobbe mykje saman med andre og vere med på konkrete næringslivsprosjekt, seier han.

Prorektor Sunniva Whittaker sat i komiteen som vurderte kandidatane. Ho er imponert over nivået.

– I tillegg til det faglege, ser vi etter studentar som viser sosialt engasjement, er opne for nye kulturar og er språksterke. CEMS er flaggskipet til NHH, og studiet er viktig for å tiltrekke seg internasjonale studentar. Difor er det gledeleg at interessa for CEMS-studiet er god, seier Whittaker.

## – UTRULEG NYTTIG

*Noregs ambassadør til Nederland og Luxembourg, Anniken R. Krutnes, meiner CEMS har vore avgjerande for si eiga karriere.*

Ho var på det første kullet med CEMS-studentar som NHH tok opp i 1994. Som ein del av dette var ho også på utveksling ved det italienske eliteuniversitetet Università Bocconi.

– Det var utruleg nyttig å få vere med på CEMS-programmet. Eg hadde sannsynlegvis ikkje komme inn på aspirantkurset til Utanriksdepartementet utan den internasjonale erfaringa som CEMS gir, seier Krutnes.

Krutnes har jobba i Utanriksdepartementet i snart 20 år. Ho har vore ambassadør på den norske ambassaden i Haag sidan 2011. Tidlegare har ho vore utstasjonert både i Madrid og Strasbourg. Krutnes er spesielt nøgd med at CEMS har ei tett kopling til næringslivet.

– Eg var utplassert i ein italiensk storbank, og fekk i oppgåve å gjennomføre ein makroøkonomiske analyse av dei nordiske landa. Det var spennande. Det er ikkje berre det faglege utbytte som er viktig. Arbeids-, organisasjons- og læringskulturen er forskjellig frå Noreg, og dette lærer ein mykje av, seier Krutnes.

### Karrierefremjande

For Alice Bergmann er draumen på sikt å jobbe med merkevareleiing i eit stort selskap internasjonalt. Ho har allereie fått beskjed om at ho skal på utveksling til Università Bocconi i Milano.

– At CEMS har eit så godt nettverk av skular var viktig for meg, og eg synest det er positivt at eg kunne ta ein til å ta ein dobbelgrad. Det gjer at ein skil seg ut, noko som forhåpentligvis vil vere karrierefremjande, seier Bergmann.



ANNIKEN R. KRUTNES HAR JOBBA I UD I SNART 20 ÅR.

### FAKTA OM CEMS MASTER' S IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

- Blei etablert i 1988, og 29 skular på fem kontinent er med i samarbeidet.
- 64 multinasjonale selskap er med på samarbeidet i tillegg til fire ikkje-statlege organisasjonar.
- CEMS MIM har alltid vore rangert blant topp 10 på Financial Times' si rangering.
- NHH tok i år opp 54 kandidatar. Føregåande år har talet vore mellom 40 og 42. 37 norske studentar er tekne opp i år. For tre år sidan var talet 23.



# SALVANES I PRODUKTIVITETS- KOMMISJONEN

*Regjeringen har utnevnt professor Kjell G. Salvanes ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH som ett av medlemmene i Produktivitetskommisjonen.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Det er regjeringen ved Finansdepartementet som har satt sammen kommisjonen, som skal ledes av professor i samfunnsøkonomi ved NTNU, Jørn Rattsø. Kommisjonen er etablert for to år.

## Vekstkraftig fastlandsøkonomi

Bakgrunnen for ideen om «Produktivitetskommisjonen» er svak norsk produktivitetutvikling og en bekymring for dårligere velstandsvekst og en at velferdsstat skal bli rammet.

Regjeringen ønsker å få analysert årsakene til nedgangen i produktivitetveksten og hvilke utfordringer denne kan føre med seg. Kommisjonen skal levere råd om hvordan produktiviteten kan



økes. Hva bør Norge gjøre for å bygge opp under en vekstkraftig fastlandsøkonomi i årene framover?

Salvanes har i sin forskning og som bidragsyter i NHHs forskningsprogram «Krise, omstilling og vekst», jobbet med omstillingsprosesser. Dette var et program professor Victor D. Norman satt i gang i 2011.

– Jeg synes det er flott at en forsker fra programmet blir

trukket inn i kommisjonen. Det er på ulike måter dette vi har jobbet med de siste årene. Det handler om forståelse av omstillingsprosesser og hvilke konsekvenser de medfører. Jeg mener dette er avgjørende å ha som kunnskapsgrunnlag for å kunne forklare hvorfor Norge har hatt svekket vekst de siste årene og levere innspill på hvordan Norge kan få vekst i produktiviteten, sier Salvanes.

## KENNETH FJELL ER BLITT PROFESSOR

Kenneth Fjell (f. 1966) har fått personleg opprykk til professor i bedriftsøkonomisk analyse ved Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitenskap ved NHH. Fjell er dekan for masterutdanninga ved NHH. Han har PhD i Economics frå University of Wisconsin-Milwaukee (19989). Han blei tilsett ved Institutt for foretaksøkonomi i 2000 og har jobba som førsteamanuensis ved Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitenskap sidan 2002. Professoren forskar på kostnader si rolle i prising generelt og på prising av tilgang til regulerte tenester spesielt, og dessutan på konkurranse mellom offentlege og private aktørar og i telekommærknader / digitale marknader.



# Medieklipp

## KORRIGERER SEG NEDOVER

– Et hovedproblem i boligmarkedet er, slik jeg ser det, at tilretteleggings- og byggefasen er overbyråkratisert, slik at man ikke får stor nok boligbygging i tider der det trengs.  
Professor Ola H. Grytten til NTB

## ETTERLØNN PÅ 17,5 MILL KRONER

– I norsk måle-stokk, og for en leder av en bank på den størrelsen, så er dette en sjenerøs avtale. Det er jo over 17 millioner kroner av bankens verdier.  
Førsteamanuensis Iver Bragelien til BT

## VELKJENT TAKTIKK I NÆRINGSLEVET

– Når bedrifter prøver på slike løsninger som dette, i stedet for å bare legge ned, er det ofte fordi de innser at det er en betydelig PR-verdi i å ha arbeidsplassene i Norge. Lokal produksjon gir mye goodwill i det norske markedet.  
Professor Lars Mathiesen til NRK

## NINA SKAGE PÅ PLOSS SOM NY ADMINISTRERENDE DIREKTØR

*Nina Skage har begynt i jobben som administrerende direktør ved NHH.*

Den nye NHH-direktøren kommer fra Rieber & Søn, der hun har hatt ulike lederstillinger siden 199 og sittet i konsernledelsen siden 2008.

– Det er mange likhetstrekk mellom næringsliv og det offentlige, med samme mekanismer og samhandlingsprosesser. Det er likevel flere formelle prosesser her som man må bruke litt tid på å lære seg. Rapportering til Kunnskapsdepartementet og innkjøpsprosesser er ulikt det private.

Nina Skage har vært styreleder i AFF, der hun også var mentor i to år. Hun har jobbet tett med forskere knyttet til SNF. Hun bygget opp en merkevareskole i Rieber, og jobbet sammen med ansatte fra SNF både for å hente forelesningsressurser og kompetanse til oppbyggingen av merkevarerstrategi for selskapet.



### THORBURN VALD TIL LEIAR AV INTERNASJONAL FINANSKOMITÉ

Professor Karin S. Thorburn ved Institutt for finans er vald til leiar av Executive Committee for EFA (European Finance Association). EFA er ein av dei største finansorganisasjonane i Europa. I 2009 blei den årlege EFA-konferansen arrangert ved NHH med over 500 deltakarar frå heile verda. Thorburn ved Institutt for finans skal leie The Executive Committee dei neste tre åra, frå januar 2014 til desember 2016.

### REKTORATET BLOGGAR

Rektor Frøystein Gjesdal kjem i slutten av januar med det første innlegget på rektorbloggen. Bloggen skal vere ein direktekanal mellom rektoratet og NHH-studentane, men målgruppa er òg tilsette, allmenta og media.

### BRONSESVAMPEN TIL PER MANNE

Førsteamanuensis Per Manne vann Bronsesvampen i haust.

– Det er veldig stas. Prisen er eit tydeleg bevis på at det vi gjer, faktisk fungerer. Det blir ekstra gledeleg når det er studentane som står bak kåringa. Det er jo dei vi møter kvar dag, seier Per Manne.

Bronsesvampen er ein pris som studentane ved NHH deler ut kvart semester for å heidre førelesarar som gjer ein ekstra innsats for bachelorstudentane på skulen. Manne får prisen for undervisninga i MET 020 – matematikk for økonomar. Det er andre gongen han får denne prisen.

– Ein skal ta studentane på alvor. Ein skal ikkje gjere det så lett som mogleg, for dei set pris på å bli utfordra. Samtidig er det viktig å ha bakkekontakt og vite kvar studentane står, og kva som er realistisk å gjere. Og så er det sjølvstendig viktig å vere glad i faget sitt, seier Manne.

I grunnvinga heiter det at Manne gjennom ei årrekke har utmerkt seg som ein strukturert, pedagogisk og fageleg dyktig førelesar. Faget er krevjande og stiller høge krav til både førelesaren og studentane.



### DE ALLER RIKESTE

– Formuesskatten er blitt et ganske treffsikkert virkemiddel for å skattlegge de aller rikeste, og fordelingsprofilen ble skjerpet under den Rødgrønne regjeringen. Om dette gikk for langt er et politisk spørsmål, men uten formuesskatt vil de aller rikeste betale en mindre andel av inntekten sin i skatt enn middelklassen.  
Professor Jarle Møen til Aftenposten

### MENER TV 2 ER TAPEREN

– Det er forbannelsen av å by så mye for OL. TV 2 står igjen med en gordisk knute; hvordan balansere behovet for annonseinntekter på den ene siden og seeropplevelsen på den andre siden.  
Professor Tor W. Andreassen til TV2

### EGENKAPITALKRAVET JUSTERES NED

– Dette kan føre til at boligprisene stiger, og det er ikke til fordel for førstegangskjøperne. Det kan bli vanskeligere for dem som ikke har nok sikkerhet å komme seg inn på markedet.  
Professor Ola H. Grytten til NRK

## KULTURTILPASSET LEDELSE

Ghulam Mustafa disputerte for doktorgraden ved NHH onsdag 11. desember med avhandlingen *Causes and consequences of culturally congruent leadership: Theoretical and empirical insights*.



Avhandlingen bidrar innenfor to brede forskningsfelt. Det ene er studiet av årsaker til kulturtilpasset ledelse; det andre er konsekvenser av slik kulturtilpasning.

Den består av fem artikler som hver tar opp innbyrdes relaterte problemstillinger. De første tre artiklene retter søkelyset på tilpasninger av ledelsespraksis til kultur. De to siste artiklene ser på kongruens fra et mer rendyrket verdiperspektiv.

Den første artikkelen identifiserer hvilke mekanismer som skaper kulturtilpasset

ledelse i en nasjonal setting, og analyserer hvordan styrken på disse mekanismene varierer mellom ulike kulturer.

Den andre artikkelen er empirisk, og undersøker hvordan paternalistiske verdier på samfunnsnivå og ledernivå er koplet til spesifikke sider ved ledernes atferd. Funnene viser at paternalisme på samfunnsnivå er koplet til ledelse via struktur, mens paternalisme på individnivå («self-paternalism») er assosiert med humanistisk orientert og symbolsk lederskap.

Den tredje artikkelen er også empirisk og undersøker maskulinitet som personlig verdi hos ansatte svekker eller styrker sammenhengene mellom gitte lederstiler og nivå på ansattes tilfredshet med jobben sin. Funnene viser at mer maskuline ansatte er mer tilfredse med jobbene sine når der utsettes for en politisk orientert lederstil.

Den fjerde artikkelen er en konseptuell studie av hvilke mekanismer som knytter kulturelle verdier til verdikongruens mellom ledere og nasjonalkulturen de opererer innenfor.

Den femte artikkelen er også konseptuell, og utvikler en modell for bedre å forstå hvordan effektene av kongruens mellom ledere (verdier og atferd) og nasjonalkultur avhenger av hvilke verdier som kjennetegner denne kulturen. En rekke proposisjoner utvikles for å forklare hvordan verdier på samfunnsnivå påvirker disse sammenhengene.

Veileder: Professor Rune Lines, NHH

## - ÅTFERDSØKONOMIEN KAN LØYSE STORE PROBLEM

Det måtte ekstra auditorium til for å få plass til alle som ville få med seg «Life is a Lab» med dei verdskjende økonomane John List og Uri Gneezy. Tekst: Øyvind Torvund Foto: Helge Skodvin

– Innsikta frå åtferdsøkonomien kan hjelpe oss til å redusere store sosiale problem. Det kan til dømes vere å hindre ungdomsdrap,

tenåringsgraviditetar og fråfall i skulen, som alle har vore store problem i Chicago, sa professor John List frå University of Chicago i innlegget sitt.



Saman med Uri Gneezy har han nyleg gitt ut boka «The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life». Den avdekkjer kva som motiverer folk, og kva slags insentiv som kan få oss til å endre åtferd.

## PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

LINDSET, SNORRE, ARNE-CHRISTIAN LUND, AND SVEIN-ARNE PERSSON  
2013, «Credit Risk and Asymmetric Information: A Simplified Approach», *Journal of Economics Dynamics and Control*, forthcoming.

LENSBERG, TERJE AND KLAUS REINER SCHENK-HOPPE  
2013, "Hedging without sweat: a genetic programming approach", *Quantitative Finance Letters*, Volume 1, 41-46. Working Papers

LADLEY, DANIEL, TERJE LENSBERG, JAN PALCZEWSKI, AND KLAUS REINER SCHENK-HOPPE  
2013, "Fragmentation and stability of markets"

KOSKINEN, YRJO AND JØRIL MÆLAND  
2013, "Innovation, Competition And Investment Timing."

KOZLOV, R.  
On first integrals of discrete equations with symmetries, *AIP Conference Proceedings*, 2013, 1558, 475-477.

GUAJARDO, M., M. KYLINGER, AND M. RÖNNQVIST  
Joint optimization of pricing and planning decisions in divergent supply chain, *International Transactions in Operational Research*, 2013, 20(6), 889-916.

KOZLOV, R.  
On symmetries of the Fokker-Planck equation, *Journal of Engineering Mathematics*, 2013, 82(1), 39-57.

MØEN, J., AND H. S. THORSEN  
Publication bias in the returns to R&D literature, 2013/12.

MESSIER, W. F., HOOS, F., SMITH, J. L., AND TANDY, P.  
2013 "Serving Two Masters: The Effects of Reporting Line and Management Training Ground on Internal Auditors' Judgments" *ARN Accounting, Corporate Governance, Law & Institutions eJournal*, Vol. 5 No. 106, 12/03/2013

MESSIER, W. F., KOCHETOVA-KOZLOSKI, N., AND KOZLOSKI, T. M.  
2013 "Auditor Business Process Analysis and Linkages among Auditor Risk Judgments" *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 32, 123-139

MESSIER, W. F., BAME-ALDRED, C. W., AND BRANDON, D. M.  
2013 "A Summary of Research on External Auditor Reliance on the Internal Audit Function" *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 32, 251-286

MESSIER, W. F., SIMON, C. A., AND SMITH, J. L.  
2013 "Two Decades of Behavioral Research on Analytical Procedures: What Have We Learned?" *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 32, 139-181

KAARBØE, K., AND BOURMISTROV, A.  
(in press) "From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting" ideas." *Management Accounting Research*

EILIFSEN, AA., AND K. KNIVSFLÅ  
2013, "How Increased Regulatory Oversight of Nonaudit Services Affects Investors' Perceptions of Earnings Quality" *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32, 85-112.

NØRREKLIT, H. NØRREKLIT, L., MITCHELL, F., & BJØRNENAK, T.  
(2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance Regained?, *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol 8. (4), 490-510. Chosen as: "2013 Highly Commended Paper Award" by Emerald LiteratiNetwork

EILIFSEN, AA., AND MESSIER, W. F  
2013/6, "Materiality Guidance of the Major Auditing Firms"

FRED SCHROYEN  
"Attitudes towards income risk in the presence of quantity constraints" *The Geneva Risk and Insurance Review*, 38 (2013) 183-209.

LIU KAI  
"Health Insurance Coverage for Low-income Households: Consumption Smoothing and Investment", 16/2013.

AANES, METTE MARTHINUSSEN; GLASØ, LARS; MATTHIESEN, STIG BERGE.  
*Alene på toppen. I: Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0. Fagbokforlaget 2013*

ANDERSSON, JONAS; JØRNSTEN, KURT; NONÅS, SIGRID LISE; SANDAL, LEIF KRISTOFFER; UBØE, JAN.  
A maximum entropy approach to the newsvendor problem with partial information. *European Journal of Operational Research* 2013

BAGHERY, FOUZIA; HAADEM, SVEN; ØKSENDAL, BERNT; TURPIN, ISABELLA.  
Optimal stopping and stochastic control differential games for jump diffusions. *Stochastics: An International Journal of Probability and Stochastic Processes* 2013

BALAND, JEAN-MARIE; BJØRVATN, KJETIL.  
Conservation and employment creation: can privatizing natural resources benefit traditional users?. *Environment and Development Economics* 2013

BASBERG, BJØRN LORENS.  
A crisis that never came: the decline of the Antarctic Whaling Industry in the 1950s and 1960s.. *Mariners mirror*

BECH, KRISTIN; ANDERSEN, GISLE.  
New developments in corpus linguistics and the study of language variation and change. I: *English Corpus Linguistics: Variation in Time, Space and Genre. Rodopi 2013*

BENTH, FRED ESPEN; DI NUNNO, GIULIA; KHEDHER, ASMA.  
Computation of Greeks in multifactor models with applications to power and commodities markets. *Journal of Energy Markets* 2013

BJØRNSKOV, CHRISTIAN; FOSS, NICOLAI JUUL.  
How Strategic Entrepreneurship and The Institutional Context Drive Economic Growth. *Strategic Entrepreneurship Journal* 2013

BREKKE, KURT; HOLMÅS, TOR HELGE; STRAUME, ODD RUNE.  
Margins and marketshares: Pharmacy incentives for generic substitution.. *European Economic Review* 2013

BULAN, LAARNI; HULL, TYLER.  
The impact of technical defaults on dividend policy. *Journal of Banking & Finance* 2013

BUTIKOFER, ALINE.  
Revisiting 'mothers and sons' preference formation and the female labor force in Switzerland. *Labour Economics* 2013

CAPPELEN, ALEXANDER WRIGHT; KONOW, JAMES; SØRENSEN, ERIK ØIOLF; TUNGODDEN, BERTIL.  
Just Luck: An Experimental Study of Risk Taking and Fairness. *The American Economic Review* 2013

CAPPELEN, ALEXANDER WRIGHT; MOENE, KARL OVE; SØRENSEN, ERIK ØIOLF; TUNGODDEN, BERTIL.  
Rich meets poor - an international fairness experiment. *Journal of the European Economic Association* 2013

CAPPELEN, ALEXANDER WRIGHT; NIELSEN, ULRIK H.; SØRENSEN, ERIK ØIOLF; TUNGODDEN, BERTIL; TYRAN, JEAN-ROBERT.  
Give and take in dictator games. *Economics Letters* 2013

CLEMENT, JESPER; KRISTENSEN, TORE; GRØNHAUG, KJELL.  
Understanding consumers' in-store visual perception: The influence of package design features on visual attention.. *Journal of Retailing and Consumer Services* 2013

EILIFSEN, AASMUND; KNIVSFLÅ, KJELL HENRY.  
How Increased Regulatory Oversight of Nonaudit Services Affects Investors' Perceptions of Earnings Quality. *Auditing* 2013

GRYTEN, OLA HONNINGDAL.  
The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: Entrepreneurship of the Norwegian Puritan Leader Hans Nielsen Hauge.. *Review of European Studies* 2013

HANNESSON, RØGNVALDUR.  
Sharing a Migrating Fish Stock. *Marine Resource Economics* 2013

## 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.

## RAPPORTAR:

INGUNN F. LUNDØY OG KARINA H. SORTLAND

R07/13: Læring og kunnskapsdeling i ein prosjektbasert organisasjon – ein casestudie gjennomført i Wärtsilä

MONA HALVORSEN OG SUSANN IREN HOLTER

R14/13: Kjønn og ledelse. Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?

KARIN MJELDHEIM HOLTER

R13/13: Like barn leker best – En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team

HELENE STRAND BACHMANN OG TONE BJØRNSTAD HANSTAD

R12/13: Lønnsomhet i norske sparebanker. En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon

ERIK AUBERT BARKOVITCH

R10/13: Kundeåndtering og lønnsomhet – En studie av Regnskapsbedrifter

TORSTEIN NESHEIM OG STEINAR VAGSTAD

R11/13: Konsulentkjøp og –bruk i statlige virksomheter

MATS ANDREAS GRIMSTAD OG KJETIL TORSTEINSEN

R02/13: Tillit i rolleovergang. En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen

INGUNN AANES

R08/13: Kundeforhold i regnskapsførerbransjen

EMIL HVATTUM BJØRNSTAD AND JOHAN FREDRIK HILLVEG

R05/13: Beyond Bonuses. A case study on bonuses and their impact on work motivation from a Beyond Budgeting perspective

ENDRE BJØRNDAL, METTE BJØRNDAL AND VICTORIA GRIBKOVSKAIA

R15/12: Congestion Management in the Nordic Power Market – Nodal Pricing versus Zonal Pricing

EVA BENEDICTE NORMAN OG VICTOR D. NORMAN

R06/13: Ett Nordfjord? Virkninger for arbeidsmarkeder og verdiskapning av E39 gjennom Nordfjord

MARIA BLOM

R03/13: Fra regnskapsfører til rådgiver? Endring i profesjonelle roller

EIRIK VATNE

R12/12: Innovasjonssystemer i servicenæringer. Hva vet vi om disse?

MARGRETHE ANDERSEN

R04/13: Norges Banks utlånsundersøkelse blant ikke-finansielle foretak: ledende indikator for Kredittindikatoren K2? En empirisk analyse av Norges Banks utlånsundersøkelse blant ikke-finansielle foretak rentekanalene, kredittkanalen og Kredittindikatoren K2

EIRIK VATNE

R02/13: Den spesialiserte leverandørindustrien til petroleumsvirksomhet. Omfang og geografisk utbredelse i Norge

IVAR GAASLAND

R01/13: Regionale virkninger av økonomisk politikk – et makroperspektiv

INGER BEATE PETTERSEN, KJETIL STORHAUG NJÆRHEIM, ANAS CHAIR YEMLAHI OG ANITA E. TOBIASSEN

R13/12: Norwegian subsea firms are going international. Experiences with the market entry process in Houston

RUNE NJØS

R11/12: NCE Maritime og NCE Subsea: Korleis påverkar internasjonalisering klyngene?

## ARBEIDSNOTAT:

EIRIK S. KNUDSEN OG LASSE B. LIEN

A52/13: Skjev eller bare hard? Økonomisk seleksjon i utider

ERLING RANESTAD OG ØYSTEIN ESPE CHRISTOFFERSEN

A37/13: Prediksjon av exit og exittyper gjennom ulike forretningsykluser

LARS MAGNUS BRYNILDSRUD

A36/13: High-growth firms and the business cycle: A study on how the fastest growing Norwegian firms are affected by the different phases of the business cycle

EIRIK S. KNUDSEN AND LASSE B. LIEN

A35/13: Gaining Share and Losing Ground

LASSE B. LIEN AND PETER G. KLEIN

A34/13: Why There? Decomposing the Choice of Target Industry

ALENA LAPPO, TROND BJØRNDAL, JOSE FERNANDEZ-POLANCO AND AUDUN LEM

A51/13: Consumer trends and preferences in the demand for food

ERLING STEIGUM AND ØYSTEIN THØGERSEN

A50/13: A crisis not wasted – Institutional and structural reforms behind Norway's strong macroeconomic performance

ARI HYYTINEN, FRODE STEEN AND OTTO TOIVANEN

A49/13: Anatomy of Cartel Contracts

ØIVIND A. NILSEN, LARS SØRGARD AND SIMEN A. ULSAKER

A48/13: Upstream Merger in a Successive Oligopoly: Who Pays the Price?

ØYSTEIN FOROS, ERLING J. HJELMENG OG HANS JARLE KIND

A47/13: Fastpris på bøker

EIRIK S. KNUDSEN AND LASSE B. LIEN

A33/13: Innovation, human capital and exogenous shocks

PER HEUM

A39/13: Vekst og internasjonalisering i norske storforetak

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS AND MARIUS OLVING

A42/13: NORWEGIAN CORPORATE ACCOUNTS – Documentation and quality assurance of SNF's and NHH's database of accounting and company information for Norwegian companies

TROND BJØRNDAL, DANIEL V. GORDON AND MINTEWAB BEZABIH

A26/13: Rent Dissipation and Potential Rents in the North Sea Herring Fishery

CATHRINE EVERTSEN

A41/13: Bindende videresalgpriser i bokmarkedet – Bør forlaget eller bokhandleren sette prisen?

SIRI HOVLAND SELSENG OG MARTINE NESØY TRÆEN

A40/13: Avanseregulering i den norske bokmarknaden. Teoretiske og praktiske effekter

ARMANDO JOSE GARCIA PIRES

A38/13: Beyond Trade Costs: Firms' Endogenous Access to International Markets

STINE MORKEN KRISTOFFERSEN

A32/13: Konkurransoeffekt ved bruk av paritetsavtaler mellom plattformer. En empirisk undersøkelse av priser ved hotell og nettagenter

KARI-DORTE KROGSRUD OG LINDA SÆTRE

A20/12: Valutaeksponering og norsk industridød. En empirisk studie av sysselsetting i Telemark og Møre og Romsdal

ARMANDO JOSE GARCIA PIRES

A31/13: The business model of The British Virgin Islands and Panama

TOMMY STAAHL GABRIELSEN OG BJØRN OLAV JOHANSEN

A30/13: The opportunism problem revisited: the case of retailer sales effort

SIMEN AARDAL ULSAKER

A29/13: Konkurransanalyser i oppstrømsmarkeder

THERESE UGELVIK KROSBY OG VIBEKE STUSVIK

A28/13: Dagligvareportal. Til forbrukernes beste?

KATRINE BIRKELAND LARSEN

A27/13: Norges fusjonskontroll. Konkurransetilsynets praktisering av totalvelferdsstandard over tid

MORTEN HENNINGSEN, TORBJØRN HÆGELAND OG JARLE MØEN

A05/12: Gir forskningsstøtte til næringslivet økt forskningsinnsats?

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



ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
Svenn-Åge Dahl, 55 95 95 58  
svenn-age.dahl@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 N. 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.satttem@nhh.no

#### KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:  
55 95 95 00

INTERNETT:  
www.snf.no

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

AVDELINGSDIRECTØR  
INTERNASJONALE RELASJONER &  
SAMFUNNSKONTAKT  
Beate Karlsen

AVDELINGSDIRECTØR FAGUTVIKLING  
Elisabeth Østrem

AVDELINGSDIRECTØR  
PRODUKTUTVIKLING  
Harald Engesæth

AVDELINGSDIRECTØR MARKED &  
KUNDEOPPFØLGING  
Olav Haugene

SALGSDIRECTØR  
Liz Hellevig

PROGRAMDIRECTØR  
SOLSTRANDPROGRAMMET  
Beate Karlsen  
beate.karlsen@aff.no  
Mobil: 92 04 08 85

PROGRAMDIRECTØR AFF YNGRE  
LEDERE  
Henning Lampe-Olsen  
henning.lampe.olsen@aff.no  
Mobil: 91 31 76 16

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

#### KONTORADRESSE:

AFF (ADMINISTRATIVT  
FORSKNINGSFOND)  
Helleveien 30, 5045 Bergen  
Drammensveien 44, N - 0202 Oslo  
Verksgata 24, N - 4013 Stavanger

SENTRALBORD:  
815 55 345

INTERNETT:  
www.aff.no

REKTOR  
Frøystein Gjesdal

PROREKTOR  
Sunniva Whittaker

VISERREKTOR  
Gunnar E. Christensen  
Helge Thorbjørnsen

ADMINISTRERENDE DIRECTØR  
Nina Skage

#### PROGRAMUTVALG:

BACHELORUTDANNINGEN  
Dekan Kjetil Bjorvatn

MASTERUTDANNINGEN  
Dekan Kenneth Fjell

DOKTORGRADSUTDANNINGEN  
Dekan Helge Thorbjørnsen

ETTER- OG VIDEREUTDANNING  
Dekan William Brochs-Haukedal  
INSTITUTTLEDERE:

- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Trond Bjørnenak
- Institutt for samfunnsøkonomi: Frode Steen
- Institutt for foretaksøkonomi: Frode Sættem
- Institutt for finans: Jøril Mæland
- Institutt for strategi og ledelse: Paul N. Gooderham
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Anne Kari Bjørge

STUDIEADMINISTRATIV AVD.  
Studiesjef Jorun Gunnerud  
Stud.postmottak@nhh.no

KOMMUNIKASJONSSJEF  
Kristin Risvand Mo  
55 95 92 40  
presse@nhh.no

ALUMNIKOORDINATOR  
Torill Sommerfelt Ervik  
alumni@nhh.no

#### KONTORADRESSE:

NORGES HANDELSHØYSKOLE  
NHH, Helleveien 30, 5045 Bergen  
nhh.postmottak@nhh.no  
www.nhh.no 55 95 90 00

## NHH BULLETIN

**ANSV.RED:** Komm.-sjef Kristin Risvand Mo (NHH)  
**REDAKTØR:** Sigrid Folkestad (NHH)  
**FAGREDAKTØR:** Arne Selvik (AFF)

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

**UTGIVER:** NHH, AFF, SNF  
**OPPLAG:** 12 500  
**FORSIDE:** Øyvind Lothe

**TRYKK:** Bodoni  
Redaksjonen ble avsluttet 18. februar.  
**GRAFISK DESIGN/SATS:** Reine Linjer  
**NYNORSK:** Språkverkstaden

# SANDRA HALVERSON NY PROFESSOR

*Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har fått ny professor i engelsk. Sandra Halverson er fra USA. Hun har doktorgrad fra UiB.*



FOTO: HELGE SKODVIN

Sandra Halverson kommer opprinnelig fra Minnesota i USA. Hun flyttet til Norge i 1980 og startet sin student- og yrkeskarriere ved UiB. Her tok hun hovedfag og doktorgrad i engelsk språk, og hun fortsatte med forskning og undervisning ved Universitetet.

– Hvorfor valgte du å søke deg til NHH?

– NHH har et spennende og dynamisk fagmiljø, og fagspråkmiljøet her er basert på anvendbar forskning, sier hun. Jeg kjente til miljøet her fra før siden jeg tidligere har jobbet som timelærer og som sensor ved NHH. I tillegg har jeg samarbeidet i prosjekter med forskere fra instituttet.

– NHH er eneste høyskoleinstitusjon i Norge som tilbyr translatøreksamen, og med min bakgrunn som translatør var NHH også et naturlig ønske for valg av arbeidssted.

–Har du eksempler på forskningsprosjekter du har jobbet med?

– Jeg har blant annet deltatt i et prosjekt som handlet om politisk diskurs og bruk av ulike former for metaforer. Noe av det som er veldig interessant med denne type forskning er at vi ser på meningen bak måten man bruker språket på. Bruk av metaforer kan for eksempel bidra til manipulering med språk. Det er viktig å se på det menneskelige og meningen bak språkbruken, og ikke bare det rent tekniske i oversettingsfaget.