



## Sen eller tidlig skolestart?



## 4 Veien mot vellykket endring

«Endringseksperterne – negativt hele veien. Ledelsen mister eierfokus til det å ha ansvaret for de endringene de er imot: Det er ikke meg, det er konsulentene». Dette sier en tillitsvalgt i boka *Endringskapasitet* som professorene Inger G. Stensaker og Christine B. Meyer ga ut i høst.

## 9 Utilfredse kunder etter fusjoner

Kunder som opplever at fusjoner er dyttet på dem, reagerer med frustrasjon, utilfredshet og – i siste instans – bytte av leverandør. De oppfatter det som et «tvangsgiftemål» der valgfriheten deres blir tilsidesatt.



Professorene Magne Supphellen og Sigurd V. Troye er tilbake på kjøkkenet der de gjennomførte eksperimentene. Foto: Helge Skodvin



Seniorkonsulent og mentoransvarlig i AFF, Jennybeth Ekeland, og professor David Clutterbuck. Foto: Siv Dolmen.

## 12 Tidspunkt for skolestart uten betydning

– Hvor gamle barn er når de begynner på skolen, betyr ingenting for hvordan de gjør det senere i livet, sier professor Kjell Gunnar Salvanes. En ny studie finner ingen sammenheng mellom fremtidig lønn eller kognitiv kapasitet og hvor gamle barna er når de begynner på skolen.

## 16 Selvgjort er velgjort!

Når forbrukere lager mat med ingredienser fra et middagssett, er sjansen stor for at opplevelsen av resultatet skyldes den lille egeninnsatsen som retten krever. – Er den selvgjort, er den antagelig også velgjort, ser det ut som forbrukeren resonnerer, sier Sigurd Troye.

## 24 Mentor for bedre tider

De siste årene har profesjonell mentoring og coaching hatt en svært rask vekst, også i Norge. Når økonomien går dårlig, øker interessen for individuell og målrettet læring, hevder mange.



Illustrasjon: Willy Skramstad

## 36 Innovasjon i Tryg

Det nye forskningssenteret for tjenesteinnovasjon bruker bedriftene som laboratorium, samtidig som næringslivet får tilgang til forskernes spisskompetanse.



Sjefsdesigner Yngvar Skar sammen med Kjerstin Fyllingen, konserndirektør for bedriftsmarkedet i Norden.  
Foto: Eivind Senneset

## 44 Lege med en strategi

Carl Fredrik Dalaker er lege med master i strategisk ledelse fra NHH. Dobbelgraden ga ham den nødvendige faglige tyngden da planene om en helsepark skulle realiseres.



Foto: Helge Skodvin

## 50 Satser sterkere på alumni

Sunniva Øiestad er ansatt som ny alumnikoordinator.



Foto: Espen Bolghaug



### NHH Bulletin

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

## Julekvelden på kjerringa

Når året nærmer seg slutten, er det tid for å oppsummere. Hva har en oppnådd og hvilke endringer var det nødvendig å få på plass? Når en føler at ting fungerer rimelig godt, vil det ta litt tid før ledelsens endringsinitiativ synker inn og en kan venne seg til tanken på å gjøre noe annerledes.

«Hvis du skal være god som leder, må du være fast og vite hvor du skal – og øve deg på det», sa Gunn Ovesen, administrerende direktør i Innovasjon Norge da hun holdt foredrag på AFFs Ledermentorkonferansen 2011. Ledere får stadig råd om hvordan de skal lykkes. Ovesens anbefaling om å vite hvor du skal, er for så vidt hånd i hanske med de studiene som presenteres i dette nummeret av magasinet. Skal du lykkes med endringsinitiativ, må ledelsen gjøre noen valg. Mange ledere er ikke flinke til å fjerne eller nedprioritere oppgaver, men det må de gjøre for å lykkes med endringsprosesser, er ett av rådene fra professor Inger G. Stensaker.

Ved Institutt for strategi og ledelse har forskere studert fusjoner - sett fra innsiden og utsiden – i to separate og uavhengige forskningsprosjekter. Mens Stensaker har jobbet med endringskapasitet ved fusjoner og store omstillingsprosjekter, har professor Helge Thorbjørnsen sett på kundenes reaksjoner etter en fusjon. Dette har ikke forskere vært spesielt opptatt av tidligere. Den nye studien viser at det kan være smart av bedriftsledelsen å ta større hensyn til kundene når en gjennomfører en fusjon, for mange reagerer med motstand når «deres» selskap blir slukt av et større selskap. De misliker slike næringslivstvangsekteskap og blir negativt innstilt til det nye merket.

Det holder ikke å handle ut fra et håp om at det skal bli lettere å være leder i 2012, uansett hvor velbegrunnet håpet skulle være, skriver Åsmund Ulvenes i dette nummeret.

*God jul ønskes fra NHH Bulletin*

Sigrd Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin



# Endrings- kapasitet

– Det å være tydelig på hva organisasjonen ikke lenger skal gjøre, er en måte å frigjøre ressurser på. Mange ledere er ikke flinke til å fjerne eller nedprioritere oppgaver, men det må de gjøre for å lykkes med endringsprosesser, sier professor Inger G. Stensaker.

Tekst: Sigrid Folkestad    Illustrasjon: Willy Skram

Professor Inger G. Stensaker ga nylig ut boka *Endringskapasitet* i samarbeid med professor Christine B. Meyer. Her viser de hvordan virksomheter som opplever høy endringstakt, kan arbeide systematisk for å utvikle endringskapasitet.

## Lederoppgave

– Hvis du har vært gjennom ti år med endringsprosesser og opplevd dem som ryddige, ordentlige prosesser, så er det mye mer sannsynlig at du blir den positive lojale. Du føler du mestrer det. Men hvis du har hatt mange år med tøffe eller uryddige prosesser, der du opplever at ledelsen har hatt en skjult agenda eller dårlig kontroll med det som skjer, vil du typisk være i kategorien med resignerte.

Stensaker mener det er veldig mye ledelsen kan gjøre for å minimere denne gruppen. I *Endringskapasitet* gir de konkrete råd om hvordan en organisasjon kan øke kapasitet for endring. Bakgrunnskunnskap om ansattes reaksjoner er viktig, ikke minst når det normale er høy endringstakt og

multiple endringer – besluttet og iverksatt av ledelsen.

– Det har lenge vært en tendens til å se på endringsprosesser som noe utenom det vanlige, med en klar begynnelse og slutt, etterfulgt av en relativ lang periode med stabilitet hvor gevinster hentes ut og endringene får «sette» seg i organisasjonen. Dette bildet rimer dårlig med beskrivelsene av endringer i norske virksomheter i dag. I de fleste organisasjoner vi har studert pågår en rekke store endringer parallelt og ledelsen igangsetter gjerne nye store endringer før tidligere endringsprosjekter er avsluttet. I slike situasjoner blir det viktig å utvikle en kapasitet for å klare å gjennomføre store planlagte endringer til minst mulig kostnad på lang sikt.

Forskerne har studert endringskapasitet i tre norske virksomheter. Oppbygging av endringskapasitet i DnB NOR-konsernet, fusjonen mellom Statoil og Hydro Olje og Gass og Nærversprosjektet i Bergen kommune.

I 2004 ble DnB NOR til gjennom fusjoneringen av bankdivisjonen i

Gjensidige NOR og DnB. I denne fusjonen var det særlig tre forhold som preget prosessen.

– Vilje til å bruke tid, sikring mot at medarbeidere ble sagt opp og bruk av sluttpakker med klare retningslinjer for hvordan nedbemanningen skulle skje.

Det at en ikke valgte å gå til oppsigelser, var imidlertid ikke noe nytt.

– Det som hadde skapt grunnlag for endringskapasitet i fusjonen var at de ansatte over flere år hadde lært seg å takle multiple endringsprosesser, og at ledelsen tok klare hensyn til de ansatte.

Erfaringene fra tidligere viste at måten en nedbemannet på, ikke bare ville ha betydning for de som ble overtallige, men også for dem som ble igjen, og som i neste runde kunne risikere å miste jobben.

## Mindre traumatiske

Etter mange store omstillinger i DnB NOR, har organisasjonen utviklet kompetanse på å drive gjennom endringer, sier Stensaker. Disse var i

” Det som hadde skapt grunnlag for endringskapasitet i fusjonen var at de ansatte over flere år hadde lært seg å takle multiple endringsprosesser, og at ledelsen tok klare hensyn til de ansatte. Inger Stensaker



stor grad drevet fram av egne ledere og medarbeidere, til forskjell fra prosessene på 1990-tallet. Da fikk eksterne konsulenter og vikarer større plass, noe flere intervjuobjekter trakk fram i intervju med forskerne.

«Endringseksperterne – negativt hele veien. Ledelsen mister eierfokus til det å ha ansvaret for de endringene de er imot: Det er ikke meg, det er konsulentene» (tillitsvalgt).

Medarbeidere i selskapet har vent seg til endring og opplevd at endringer er blitt mindre traumatiske.

«Det var mye mer styr de første gangene, helt andre prosesser og usikkerhetsfaktorer. Det var mye mer gråting og noen scener uten like» (leder).

I alle de tre casene fant Stensaker og Meyer høy grad av lojalitet blant medarbeiderne.

– Svært mange ledere og medarbeidere er lojale. De har blitt vant til forandringer og håndterer det bra. Men

det finnes en stor gruppe lojale som ikke håndterer det helt fint. De henger med og tenker at det bare er minste motstands vei, sier professoren.

De opptrer lojalt og gjør det som er forventet av dem, selv om denne gruppen har negative følelser og tanker rundt beslutningen og gjennomføringen av endringsprosessen.

– Gjør det noe om de er negative, så lenge de deltar i prosessen?  
– Ja, sier Stensaker. Disse personene er

veldig endringstrøtte og resignerte. Det kan ikke være bra for organisasjonen å ha resignerte ansatte. De tenker at det ikke er noe vits å si imot eller gjøre motstand.

Hun understreker at lojale medarbeider også må få anledning til å være kritiske, ellers går ledelsen glipp av viktige innspill.

### Vanskelig å få has på

I alle de tre casene fant forskerne mange, proaktive medarbeidere.





Professor Inger G. Stensaker ved Institutt for strategi og ledelse forsker på endringsledelse – og ansattes reaksjoner på ledelsens endringsinitiativ. – Når du har vært på noen dårlige runder med endringsprosesser, så skjønner du at hvis du sitter helt rolig, kan du bare vente, snart kommer det enda noen initiativ fra ledelsen. Foto: Eivind Senneset.

– De blir trigget av endringsprosesser. Selv om de i intervjuer sier at det var utrolig mye som foregikk, og at det dels var uoversiktlig, så bidro de til å få disse endringene på plass, forklarer professoren.

– Så har du kategorien med B.O.H.I.C.A. (Bend Over, Here It Comes Again), et begrep som ansatte i Telenor som lærte oss. Når du har vært på noen dårlige runder med endringsprosesser, så skjønner du at hvis du sitter helt rolig, kan du bare vente, snart kommer det enda noen initiativ fra ledelsen.

– De er ikke motstandere?  
– Nei, ikke aktive motstandere, men de er helle ikke pådrivere. Personer som beskriver bohica gjør ingenting for at endringene skal komme på plass. En regnskapsfører vil fortsette å ta regnskap, men alt som går på å gjennomføre endringene, det bare venter man ut. Vedkommende tenker at «i dag er den retningen, om et halvt år

er det den andre. Så bare jeg venter, så er vi tilbake til der vi var».

– Hvis du får mange slike typer reaksjoner?

– De er vanskelig å få has på. De sitter veldig stille, gjør ikke aktiv motstand, og dermed er det ikke så lett for ledelsen å oppdage dem.

Både i bankfusjonen, sammenslåingen av Statoil-Hydro og næringsprosjektet i Bergen kommune, har ledelsen vært svært bevisst på hvordan de jobber for å utvikle endringskapasitet i organisasjonene.

– Det vi ser på, er faktorer som ledelsen faktisk kan gjøre noe med. Det er veldig vanskelig å forandre personligheten til de ansatte, men det som ligger bak beskrivelsene om hvordan de reagerer, er erfaringer med tidligere prosesser.

### Endringer offshore

– Hvilke metoder kan organisasjonen bruke for å utvikle endringskapasitet?  
– Ledelsen har, kort oppsummert, tre muligheter. Den kan frigjøre kapasitet i ulike deler av organisasjonen, den kan øke kapasiteten gjennom perioden for å klare å gjennomføre endringen i tillegg til den daglige driften eller den kan kapitalisere på endringskapasitet utviklet gjennom tidligere endringsprosesser og systematisk videreutvikle endringsressurser i bedriften.

Det å være tydelige på hva organisasjonen ikke lenger skal gjøre, det er en måte å frigjøre ressurser på, mener Stensaker. Men ofte vil en ikke legge vekk noe, men putter på nye ting hele tiden. Mange ledere er ikke flinke til å fjerne eller nedprioritere oppgaver, men det må de gjøre, mener forskeren.

– I de tilfellene ledelsen er veldig tydelig på det, som i fusjonen mellom

” *De er vanskelig å få has på. De sitter veldig stille, gjør ikke aktiv motstand, og dermed er det ikke så lett for ledelsen å oppdage dem. Inger G. Stensaker*

Statoil og Hydro, sa de at det er enkelte ting vi bare må nedprioritere fordi vi skal ha plass store endringer. De var veldig klar på hva de skulle gjøre og hvilke aktiviteter som skulle ligge på lavest mulig nivå, forteller hun.

Organisasjonen må tenke langsiktig og investere i prosessen, for å lykkes og for å dra nytte av erfaringene og kunnskapen i neste omgang. Store endringer offshore, med høyt fokus på sikkerhet, krevde at fusjonspartnerne måtte øke ressursene, og det var ingen billig affære å tillate doble skift i perioder.

### Skyløst sykefravær

I *Nærværprosjektet* i Bergen kommune ble det bygget opp betydelig kompetanse og utviklet noen verktøy som gjør at det omfattende arbeidet kan fungere over tid. Dette caset tar utgangspunkt i Christine Meyers erfaringer fra hennes tid som finansbyrå i Bergen.

I 2007 hadde kommunen et sykefravær på 14, 6 prosent i sykehjemmene og nesten like høyt i barnehagene. Meyer skriver:

Kommunen hadde 17 000 ansatte, der

10 000 av dem jobbet i helse og omsorg, og til tross for mye sykefravær, hadde ikke kommunen et kontinuerlig forbedrings- og endringsarbeid som kunne forebygge sykefraværet.

For å få sykefraværet opp på agendaen, opprettet de et prosjekt og ansatte en egen prosjektleder. Prosjektlederens oppgave det første året var å forankre prosjektet, en stor oppgave med så mange tusen arbeidstakere.

### De som var på jobb

Målet var å redusere sykefraværet med 20 prosent og å åpne for at medarbeidere delvis jobbet i sykemeldingsperioden.

Erfaringer fra andre kommuner viste hvor tidkrevende det var å snu enheter som hadde hatt et vedvarende høyt sykefravær, og derfor etablerte kommunen en gruppe som kunne jobbe ambulerende i forhold til enheter som trengte støtte og hjelp.

### Snu kulturen

Kommunen fikk på plass en systematisk oppfølging av nærværarbeidet. Ledelsen arrangerte workshops og

nærværsdager med mer enn 1000 deltakere.

Prosjektet ga resultater. Frem til 2011, skriver Meyer, økte nærværet i hvert kvartal fra 2008, med unntak av de to kvartalene i 2009 da svineinfluensaen herjet, og medarbeidere ble oppfordret til å være hjemme.

– Målet med nærværprosjektet var å bygge opp endringskapasitet til å drive et kontinuerlig nærværarbeid, og etter tre år var det bygget opp kompetanser, strukturer og verktøy som utgjorde en plattform for å integrere nærværarbeidet i den daglige driften.

Men, avslutter Stensaker, det vil alltid være en utfordring i alle organisasjoner å sørge for at et slikt arbeid fortsatt får tilstrekkelig topplederfokus og at det ikke taper i fremtidige prioriteringer av ressurser.

### ENDRINGSLEDELSE:

Midler fra FOCUS-prosjektet har bidratt til realisering av boken *Endringsledelse*. I FOCUS-prosjektet er endringskapasitet ett av temaene forskerne skal jobbe med.

### FOCUS:

Future-Oriented Corporate Solutions ble lansert høsten 2010. Det er et bredt, bedriftsrettet forskningsprogram som skal ta utgangspunkt i bedriftenes behov for å utvikle strategier og finansiering for bærekraftig vekst, sikre styring og fleksibilitet i enhetene og bevare en slank organisasjon som kan tiltrekke seg en kompetent og flerkulturell stab.

### BLOGG:

Følg innleggene fra forskerne på [blogg.nhh.no/focus](http://blogg.nhh.no/focus). Dett er en gruppeblogg for forskningsprogrammet FOCUS ved Norges Handelshøyskole.



# Kunder vil ikke bli «tvangsgiftet»

*Kunder som opplever at fusjoner er dyttet på dem, reagerer med frustrasjon, utilfredshet og – i siste instans – bytte av leverandør. De oppfatter det som et «tvangsgiftemål» der valgfriheten deres blir tilsidesatt.*

Tekst: Sigrid Folkestad

– Selv om det fusjonerte selskapet er et resultat av en såkalt balansert fusjon, og ikke et oppkjøp, får både ansatte, investorer og kunder det samme klare budskapet, sier Helge Thorbjørnsen, professor i markedsføring ved Institutt for strategi og ledelse.

## Vinner og taper

Budskapet er følgende: Denne fusjonen har en vinner og en taper.

– Kunder av det «tapende» merket, som ikke selv har uttrykt noe ønske om å skifte leverandør, kan lett oppleve psykologisk motstand som en konsekvens av at deres opplevde valgfrihet har blitt tilsidesatt.

I et samarbeid med professor Micael Dahlén ved Stockholm School of Economics utførte Thorbjørnsen en serie studier av kundereaksjoner på reelle og fiktive fusjoner. Arbeidet har resultert i artikkelen «Customer reactions to acquirer-dominant mergers

and acquisitions», som nylig ble publisert i tidsskriftet *International Journal of Research in Marketing*.

– Tidligere forskning har vist at selskaper som fusjonerer, ofte ikke klarer å nå sine finansielle mål og gjerne gjør det dårligere enn konkurrentene i årene etter fusjonen. Mange forhold har vært undersøkt for å forsøke å forklare dette, men spørsmål knyttet til kundenes reaksjoner på fusjoner og oppkjøp, har sjelden blitt satt under lupen.

Thorbjørnsen og Dahlén ønsket å undersøke nettopp kundenes reaksjoner. Utgangspunktet for studien var en hypotese om at kunder i det minste selskapet i fusjoner og oppkjøp, reagerer med frustrasjon, utilfredshet og – i siste instans – bytte av leverandør. De liker ikke «tvangsgiftemålet» og reagerer med reactance, eller psykologisk motstand.

## Fusjon i forsikringsbransjen

Valg av merkenavn har en sterk symbolverdi i fusjonsprosessene, noe forskerne også undersøkte i forskningsstudien.

– Den vanligste merkenavnstrategien i fusjoner og oppkjøp er å beholde merkenavnet til det største merket, og fjerne merkenavnet til det minste merket, en såkalt *backing-the-strong-horse*-strategi.

Dette var tilfelle i den første studien som forskerne gjorde. Den ble gjennomført under fusjonen av to skandinaviske forsikringselskaper. I fusjonsprosessen ble det bestemt at merke A (det største selskapet) skulle brukes som merkenavn på det fusjonerte selskapet.

Kundene av merke B (det minste selskapet) ville derfor oppleve å bli «overført» til merke A. En studie blant kundene til merke B ble gjennomført,





Professor Helge Thorbjørnsen (til høyre) har sammen med professor Micael Dahlén ved Stockholm School of Economics utført en serie studier av kundereaksjoner på reelle og fiktive fusjoner. Arkivfoto: Eivind Senneset.

der halvparten av respondentene (tilfeldig trukket) ble informert om fusjonen og valg av endelig merkenavn, mens den andre halvparten ikke fikk denne informasjonen.

– I tråd med *reactance*-teori oppjusterte kundene som fikk informasjon om den forestående fusjonen sin holdning til eget merke (merke B), de fikk en mer negativ holdning til det overtakende merket (merke A), og de fikk en sterkere intensjon om å bytte leverandør relativt til kontrollgruppen.

Thorbjørnsen og Dahlén ønsket å teste denne effekten ytterligere og gjennomførte fem nye studier i andre empiriske settinger. Studie 2 ble utført i Sverige, der de testet effekter av en fusjon mellom to merker i dagligvarehandelen.

#### Ville handle hos andre

– Også i denne settingen fant vi de samme effektene: Når kundene av det minste merket blir informert om selve fusjonen og at det andre, overtakende merket vil bli det endelige merkenavnet

på alle butikkene etter fusjonen, nedjusterer de sin holdning til det overtakende merket, inflaterer sin holdning til det eksisterende merket «sitt merke», og rapporterer at de vil handle mer hos konkurrerende merker i fremtiden.

Slik psykologisk motstand hos kundene fører til en holdningsendring, der de vil oppjustere sin vurdering av eget merkes attraktivitet, det merket som snart forsvinner blir altså mer attraktivt og nedjustere sin vurdering av attraktiviteten til det



” *Resultatene fra totalt seks studier viser unisont at kundene til det selskapet som blir «spist» i fusjoner og oppkjøp, utvikler psykologisk motstand, mer negative holdninger til det overtakende selskapet og styrket intensjon om å bytte selskap etter fusjonen. Helge Thorbjørnsen*

overtakende merket, sier Thorbjørnsen.

Dette fører til at de lengter tilbake til det gamle selskapet og øker intensjon om å bytte selskape.

– Resultatene fra totalt seks studier viser unisont at kundene til det selskapet som blir «spist» i fusjoner og oppkjøp, utvikler psykologisk motstand, mer negative holdninger til det overtakende selskapet og styrket intensjon om å bytte selskap etter fusjonen.

#### Innvolvare seg

Men, sier Thorbjørnsen, vi viser i vår studie at når kundene får mulighet til å involvere seg i fusjonen på en eller annen måte, for eksempel gjennom navnevalg, reduseres motstanden. Hva skal selskapet hete etter fusjonen? De negative reaksjonene forsvinner i mange tilfeller fullstendig når kundene involveres og valgfriheten på en måte blir gjenopprettet. Interessant nok reduseres de negative reaksjonene sterkt selv når kundene blir involvert i åpenbart perifere spørsmål, så som hvilket IT-system det fusjonerte selskapet bør bruke.

Funnene fra de fem siste studiene, som ble gjennomført i kontekstene bank, supermarked og møbeldetaljist, viser samme klare resultater og bidrar enda mer til å validere reactance som forklaring på de observerte effektene.

– De fem studiene bekrefter også at disse funnene er robuste både når vi kontrollerer for kundenes eksisterende

holdning til merkene, kvaliteten på produkter og tjenester, samt pris. Vi finner altså samme *reactance*-effekter selv om det overtakende merket i utgangspunktet er bedre likt – også blant merke Bs egne kunder.



#### Sist på agendaen

NHH-professoren mener resultatene fra disse studiene kan bidra til å gi ny innsikt i hvorfor fusjonerte selskaper ofte gjør det svakere økonomisk enn sine konkurrenter etter oppkjøp og fusjoner.

– Funnene gir også noen veldig håndfaste råd for hvordan selskapene bør opptre overfor kundene i fusjonsprosesser. Jeg mener både ledere og akademikere kan ha godt av å se nærmere på forhold knyttet til kundenes opplevelse og forventninger ved fusjoner, hevder han.

Blant ledere ligger oppmerksomheten i fusjonsprosesser oftest på forventede kostnadsbesparelser, finansiering av det fusjonerte selskapet og planlegging av den forventede integrasjonsprosessen, mener Thorbjørnsen.

#### Eksperimentbaserte

– Markedsrelaterte hensyn, som merkestrategi, posisjonering av det fusjonerte selskapet samt innsikt i forventede reaksjoner blant kundene til den fusjonspartneren som blir «spist», er normalt tilnærmet sist på agendaen.

For denne typen eksperimentbaserte studier, sier NHH-professoren, er det alltid mulig å innvende at effektene antakeligvis blir svakere – og kanskje også forsvinner – over tid. Når den initielle *reactance* har lagt seg, vil de fleste kundene kanskje fortsette som før og etter hvert bli like fornøyd som de var før fusjonen.

– Dette er selvfølgelig mulig, men dataene fra blant annet American Consumer Satisfaction Index forteller en annen historie. Her var kundene fremdeles mer negative til eget selskap selv to år etter at fusjonen var et faktum, avslutter Helge Thorbjørnsen.

# Prøv et digitalt DN-abonnement

For kun **249,-** per måned får du Dagens Næringsliv for iPad, samt eAvisen for PC, mobil og nettbrett.

## Digitalt tilleggsabonnement

For kun **99,-** per måned kan du som allerede abonnerer på papiravisen også få tilgang til DN's digitale produkter.

**Bestill i dag og prøv de to første ukene gratis!**

Gå inn på [dn.no/digital](http://dn.no/digital) eller ring 815 11 815



**DagensNæringsliv**



”Resultatene våre motsier den vanlige oppfatningen i litteraturen, og i samfunnet generelt, om at skolestartalder faktisk betyr noe. Kjell G. Salvanes



# Tidspunkt for skolestart har ingen betydning

*Skal man la barn være barn så lenge som mulig, eller er en tidlig skolestart viktig for å forberede barna på å leve i et kunnskapssamfunn?*

Tekst: Espen Bolghaug Ill: Willy Skramstad

– Det er klart vi som foreldre tenker nøye gjennom når det er riktig av oss å slippe barna til på skolen. Holder vi dem i barnehagen for lenge, er det lett at de begynner å kjede seg og blir understimulerte, men sender vi dem av gårde for tidlig, uten at de er klare for skolesystemet, kan man få et barn med svekket selvtillit og mestringsfølelse.

## Viktig avgjørelse

Eli og Eivind Heldaas Seland bor i Bergen og har to døtre. En på syv år i andre klasse og en på fire som fremdeles går i barnehagen. Mens den eldste datteren begynte til normert tid, det året hun fylte seks, vurderer ekteparet å la minstejenta slippe til ett år før.

– Vi så at den første datteren vår kjedet seg veldig den siste tiden i barnehagen. Begge barna våre er veldig motivert for skolen, så vi tenker det kan være greit å begynne ett år tidligere enn den andre.

Samtidig har det å være «normal» kanskje en verdi i seg selv. Det å være minst i klassen er jo ikke alltid like lett, mener Eli, som forteller at de ennå ikke har bestemt seg.

Seland-døtrene er i en spesiell situasjon. De er begge født i januar, noe som betyr at de har lekekamerater som bare er noen uker eldre, og som likevel begynner på skolen et helt år før dem. Samtidig har de klassekamerater som er nesten et år yngre enn dem selv.

– Jeg tror foreldre med barn født i desember og januar tenker seg ekstra godt om når de skal bestemme når barna skal begynne på skolen, sier Eli Seland.

## Ingen effekt

Det er barnas framtidsutsikter foreldre har i tankene når de sender barna på skolen, og det er nettopp hvordan fremtidsutsiktene påvirkes av

skolestartalder professor Kjell G. Salvanes ved Norges Handelshøyskole forsker på.

– Hvor gamle barn er når de begynner på skolen, betyr ingenting for hvordan de gjør det senere i livet, påstår Salvanes.

Utsagnet beroliger kanskje nervøse foreldre, men det strider mot det som er den gjengse oppfatningen.

– Resultatene våre motsier den vanlige oppfatningen i litteraturen, og i samfunnet generelt, om at skolestartalder faktisk betyr noe, sier forskeren.

Salvanes finner ingen effekter verken på fremtidig lønn eller kognitiv kapasitet av hvor gamle barna er når de begynner på skolen. En vanlig oppfatning har vært at jo eldre barnet er når det begynner, desto bedre lærer det. Da er





barnet både absolutt eldre og mer modent og relativt sett mer modent i forhold til klassekameratene.

Denne oppfatningen, som har en viss støtte i empirisk forskning, har ført til at mellom 10 og 20 prosent av guttene i USA holdes igjen ett år før de begynner på skolen. I Norge er det den motsatte holdingen som råder: Statistikken viser en liten tendens til at folk vil la barna begynne på skolen et år før tiden.

– Det vi finner, viser at foreldre kan slutte å spekulere på når det er best å sende barna på skolen. Det er heller ikke noe poeng i å planlegge fødselen til bestemte måneder i året for å påvirke skolestartalderen, sier professoren.

### Militært eksperiment

Sammen med Sandra E. Back og Paul Devereux har Salvanes brukt data fra Forsvaret til å se på hvordan personer med ulik skolestartalder presterer på IQ-tester. De har også sett på lønnsutviklingen til individer mellom 24 og 35 år.

– I skolen kan alderen innen et kull variere med nesten et helt år. Barn født i januar er i samme kull som de som er født i desember. Det betyr at man kan skille mellom alder og skolestartalder.

– Vi brukte resultatene fra IQ-tester utført på sesjoner i Forsvaret når elevene er rundt 18 år. Dette gjør det mulig for oss å sammenlikne barn av samme alder, men med ulik skolestartalder.

Forsvarets testing av ungdom fungerer dermed som et utilsiktet naturlig eksperiment som forskerne har benyttet seg av.

Resultatene er

slående. Hvor gammel man er når man begynner på skolen, har lite eller ingenting å si for testresultatene, men alder hadde som ventet en gunstig effekt.

– Tidligere studier, som fant en gunstig effekt av å begynne tidlig, brukte karakterer ved avslutning av obligatorisk skole som kriterium, og dermed kunne de ikke skille mellom alder og modenhet når testen ble tatt, og alder ved skolestart. Ved å måle på et senere tidspunkt unngår man denne fellen, utdypes Salvanes.

### Lønnseffekter

Studien er den første i sitt slag som ser på lønnseffekter av hvor gammel man er når man blir plassert på skolebenken.

– Lønn er et viktig utfall og forteller mye om hvordan man klarer seg etter endt skolegang. Vi observerer at det er ingen langtidseffekter for lønnen av å begynne sent på skolen, men at de som begynner sent, ligger litt etter inntil de blir 30. Det virker også naturlig, siden de som begynner sent, også er eldre når de går ut i arbeidslivet, forklarer NHH-professoren.

Andre studier forskerne har gjort, viser at lønn ved fylte 30 år er en veldig god indikator for livslønnen.

### Må se individet

Resultatene kommer ikke så veldig overraskende på tobarnsmor Eli Seland.

– Jo mer erfaring jeg får med skolevesenet, jo mindre stresser jeg med slike ting. Det er andre faktorer som er langt viktigere, tror jeg. Klassemiljø og lærere, for å nevne noe. Samtidig tror jeg man må gjøre en individuell vurdering. Ikke alle er like klare for skolen når de er seks år, sier hun.

– Resultatene våre viser at det er ingen generelle fordeler verken med å utsette eller fremskynde skolestarten. Det betyr ikke at det for den enkelte ikke kan være fordelaktig å gjøre en av delene, men det finnes altså ingen generell gevinst, presiserer Salvanes.

Dette arbeidet er en del av et større prosjekt der forskerne studerer forhold knyttet til hvor lenge man bør være hjemme med barnet etter fødselen, når barnet bør begynne i barnehagen, og til sist når det bør begynne på skolen.



Professor Kjell Gunnar Salvanes har sammen med forskerkolleger studert sammenhengene mellom skolestart og fremtidig lønn. Studien er den første i sitt slag som ser på lønnseffekter av hvor gamle barna er når de blir plassert på skolebenken.

Tilbereder mat fra middagspakker:

# Selvgjort er velgjort!



To NHH-professorer har gjennomført eksperimenter for å studere hva som skjer når vi tilbereder såkalte *dinner kits*. Studien viser at kvalitetsopplevelsen bestemmes først og fremst av egeninnsatsen – ikke av hvordan det faktisk smaker.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Når forbrukere lager mat med ingredienser fra et middagssett, er sjansen stor for at opplevelsen av resultatet skyldes den lille egeninnsatsen som retten krever. Er den selvgjort, er den antagelig også velgjort, ser det ut som forbrukeren resonnerer.

Professorene Sigurd V. Troye og Magne Supphellen, begge ved Institutt for strategi og ledelse, ønsket å finne ut hva som skjer i prosessen når maten skal tilberedes av forbrukeren.

Forsøkspersoner har i tre eksperimenter laget indisk tikka masala, et middagssett fra TORO.

## Selvbildet og selvproduksjon

– Siden det kombinerte resultatet av middagssettet og den lille egeninnsatsen oppjusteres av konsumenten ut fra troen på at «selvgjort er velgjort» kommer dette ironisk nok også merket til gode, sier professor Sigurd V. Troye. Tross alt er jo sluttresultatet det eneste grunnlaget konsumenten har for å

uttale seg om hvor godt innholdet i et dinner kit er. Så når jeg liker smaken på retten fordi jeg selv har bidratt, er det grunnlaget jeg har for å vurdere ingrediensene. Dermed oppleves smaken som god, og produsent og konsument har grunn til å bli tilfreds, selv når sistnevnte bare i liten grad har bidratt.

Funnene i den unike studien av selvproduksjon er oppsiktsvekkende – og tydelige.

– Til syvende og sist kan egeninnsatsen føre til bindinger mellom konsument og merket, mener Supphellen.

For første gang har forskere gjennomført eksperimenter der forsøkspersoner har stått på kjøkkenet for å tilberede maten. Den spesielle studien har resultert i artikkelen *Consumer Participation in Coproduction: «I Made It Myself» Effects on Consumers' Sensory Perceptions and Evaluations of*

*Outcome and Input Product*. Den blir publisert til neste år, i det anerkjente tidsskriftet *Journal of Marketing* - en journal som er på lista over NHHs høyest rangerte tidsskrifter, noe som gir Troye og Supphellen publikasjonsbonus.

## Kjøkkenet på Merino

I dag er Troye og Supphellen tilbake på det varme kjøkkenet på Norges Handelshøyskole, nærmere bestemt i kjelleren på Merino, der kjøkkenet fungerte som laboratorium. Her har de to tilbrakt mange timer ved grytene, mens flere hundre forsøkspersoner tilberedt tikka masala. Nå kan de glede seg over en studie som har gitt svært interessante funn.

– I prosessen skjer det en såkalt assosiativ selvforankring. Forsøkspersonenes beskrivelse av resultatet blir påvirket av eget selvbilde. Deres vurdering av smaken er helt forskjellig og langt mer positiv sammenliknet med gruppen som ikke





Professorene Magne Supphellen og Sigurd V. Troye er tilbake på kjøkkenet der de gjennomførte eksperimentene.



laget maten selv, selv om kvaliteten på det de smaker er holdt konstant, sier Supphellen.

De som tilberedte maten selv ble ført inn i et rom ved siden av kjøkkenet for å svare på et spørreskjema mens maten «hvilte». Denne tiden ble benyttet til å bytte ut deltakernes mat med en standardisert variant, tilberedt av en kokk, før prøvesmakingen begynte.

– Forskjellene vi finner skyldes derfor ikke høyere kvalitet på maten blant dem som tilberedte den selv, sier Supphellen.

Det er flere ting som skjer når konsumenten lager maten selv, forklarer Troye. Du kan gjøre en tilpasning til dine preferanser i matveien, slik at maten får en personlig vri.

### Binding til merket

– Da skjer det noe reelt med smaken. Men dette har vi kontrollert for gjennom den måten eksperimentet ble gjennomført på, slik at smaksforskjeller mellom en rett de bare prøvesmaker og en de tror de har laget selv, skyldes emosjonelle og psykologiske prosesser.

Ikke bare liker de selvgjort mat bedre, men de opplever den også å være sensorisk forskjellig fra mat produsert av andre.

– Når de beskriver smaken av en rett de tror de laget selv, ligger beskrivelsen tett opp til hvordan retten bør og skal smake, ikke hvordan det faktisk smaker. De som fikk tildelt mindre salt eller kokosmelk, altså mindre av de ingrediensene som retten skal inneholde, sa at maten hadde akkurat de ingrediensene og smaksegenskapene som produktet mangler, forteller Troye.

Dette får konsekvenser for forbrukerens syn på selve produktet og videre for merket, fordi det skapes en allianse mellom deg og produkt og merke.

– Det å skape emosjonell binding til et merke tar normalt lang tid. Men her finner vi klare effekter bare gjennom å tilberede ett produkt. Det er viktig for produsentene å få folk som sjelden bruker slike dinner kits til å prøve dem.

Det vil kunne være langt mer effektivt enn reklame, mener Supphellen.

### Psykologisk oppjustering

Forskerne har kunnet utelukke at forsøkspersonene bare «pynter» på vurderingene av maten de har laget, noe som kunne vært en mulig forklaring på hvorfor de synes egen mat smaker så bra. Men det er ikke det som skjer. Forsøkspersonene opplever at det faktisk smaker bedre, selv om de faktisk smaker det samme som alle andre.

Vi observerer en klar tendens, konkluderer forskerne, til å oppjustere resultatet av det vi har laget, og som en konsekvens får vi også et oppjustert grunnlag for å kunne vurdere merket.

– Dette er interessant. Den psykologiske oppjusteringen av smaken – den gjør vi på vegne av oss selv, for at vi skal få et bedre selvilde eller opprettholde et selvilde vi ønsker å ha. Fordi resultatet blir oppvurdert, kommer det merket til gode, sier Troye.

Tidligere forskning har vist at vår evne til å foreta sensoriske vurderinger ikke er så god som vi tror. Vi har veldig tillitt til våre egne erfaringer, men er egentlig ikke i stand til å kjenne om noe er godt eller dårlig. Vi bruker andre ting – merket, pris, opphavsland eller oss selv.

### Beste kokkene

– Det er nettopp tvetydigheten i sensorisk og annen erfaringsbasert informasjon som gjør slike effekter mulig. Når vi bruker oss selv, sier Troye, har vi en tendens til å mene at det er bra.

– Hva så med dem som er spesielt flink å lage mat?

– En skulle forvente at de som var interessert i mat hadde større forutsetninger for å lykkes og i større grad var i stand til å vurdere resultatet på en mer nøktern måte. Men tendensen til å oppjustere ting du er involvert i er sterkere enn den ekspertisen du har for å avsløre at så ikke er tilfellet, sier Troye. – Stol aldri på en ekspert – kan det være fristende å si.

– Det er de som er best på å lage mat som i størst grad oppgraderer den

dårlige varianten, skyter Supphellen inn.

### Store implikasjoner

Den oppløftende opplevelsen som ligger i selvproduksjon smitter over på selvoppfatningen. Forbrukeren kan tenke at «jeg er vanligvis ikke så flink på kjøkkenet, men kanskje jeg ikke er så verst likevel». Du får en positiv bekreftelse, sier Troye.

– Hvilke implikasjoner kan disse resultatene få?

– Dette er definitivt noe matprodusentene kan gjøre seg nytte av, sier Supphellen. Det er særlig to praktiske implikasjoner vi diskuterer i artikkelen. Den ene er at produsentene av slike produkter bør legge større vekt på å dele ut vareprøver i segmenter som er positive til matlaging, men i liten grad brukere av produsentens produkter i utgangspunktet. Blant disse vil antakelig vareprøver være langt mer effektivt enn reklame i å skape positive bindinger til merket.

Forskerne vet ikke ennå hvor langvarig denne bindingen er, og det er noe de vil ta for seg i videre studier. Det de er sikre på, er at effekten av å få folk til å lage produktet selv, er større enn man hadde trodd tidligere.

Det andre implikasjonen, oppsummerer Supphellen, er dette med testing av slike produkter. Han nevner blant annet konsernet Unilever, som står bak 400 merker, som Knorr og Lipton. Unilever er bare ett av mange selskaper som tester slike produkter for millioner av kroner hvert år.

– Det å teste slike produkter uten å la folk på prøve dem selv, blir helt misvisende. Det har ganske store konsekvenser for denne industrien, avslutter Supphellen.

### FAKTA:

Studien av selvproduksjon er finansiert av Norges Forskningsråd med prosjektittelen *Kunden som med-produsent og verdiskaper: Utfordringer og muligheter for merkevarer TORO*. Prosjektet er et samarbeid mellom Samfunns- og Næringslivsforskning AS, Norges Handelshøyskole, og Rieber & Søn.



# Einstøingar gir færre stimar

*Med ein intrikat matematisk modell kan SNF-forskar Stein Ivar Steinshamn kalkulere kva som kan skje når sildestimane går i nota og einstøingane blir verande. – Då kan stimane forsvinne, og det kan få store konsekvensar for forvaltinga av sildefisket.*

Tekst: Sigrid Folkestad



– Over tid kan ein tenkje seg at det blir fleire og fleire sildar og lodder som sym for seg sjølve i staden for å ha vit til å følge stimen. Det får mykje å seie for fiskeria. Dersom det gradvis blir ein tendens til at fisken sluttar å danne stim, blir han vanskelegare å finne og fange. Det blir høgare kostnader og lågare lønnsemd. Det er éin ting. Det andre er at det optimale fangstmønsteret er nøydd til å bli annleis.

## Singel eller i stim?

Det seier forskar Stein Ivar Steinshamn ved Samfunns- og næringslivsforskning. Han har nyss fått publisert artikkelen «A Conceptual Analysis of Dynamics and Production in Bioeconomic Models» i kvalitetstidsskriftet American Journal of Agricultural Economics.

– Du har forskjellige typar fisk: stimdannande fisk og fisk som sym for seg sjølv, som torsk og hyse. Dei

sistnemnde blir gjerne fanga med trål, mens du fangar sild og lodde med ringnot. I trålfiske er det slik at det optimale er å la bestanden byggje seg opp og så ta store fangstar med jamne mellomrom. Sluttar silda å danne stim, vil dette fangstmønsteret etter kvart bli optimalt for sild òg.

– Dette er hypotetisk?  
– Ja, det er det, for vi har ikkje målingar. Biologar som driv med akustiske undersøkingar, har ikkje sett på denne problemstillinga, så vi har ingen bevis for at det faktisk vil skje. Men dersom det skjer, har vi utvikla ein modell som kan analysere det. Tidlegare hadde vi modellar som kunne analysere ekstreme tilfelle, anten av fisk som var heilt jamt fordelte, eller dei som berre danna stim, men med modellen min kan du sjå den gradvise overgangen frå stimdanning til stadig fleire individ som sym for seg sjølve.

## Finne optimale fangst

Modellen analyserer kva som blir lønnsamt og optimalt å gjere dersom

det skjer, og kor mykje mindre lønnsamt det eventuelt blir.

- Det er ein slags kriseberedskap for sildestammen?
- Det er kanskje litt sterkt å seie, men det er ein modell som kan brukast til å berekne optimal forvaltning under ei rekke ulike føresetnader.

Modellen til Steinshamn kan nemleg nyttast på mange fiskebestandar i verda, i prinsippet alle typar populasjonar som det blir gjort fangst på. Og han kan ha viktige praktiske implikasjonar, meiner SNF-forskaren.

– Det er ein årsklassemodell som gjer at du følgjer fisken og kvar enkelt aldersgruppe med fisk. For kvart år blir fisken eitt år eldre. Følgjer ein ei gruppe fisk gjennom heile livsløpet, så ser du kor mykje mindre fisk det blir for kvart år som følge av fangst og naturlege årsaker.

Når modellen kan følgje utviklinga til stimfisken, kan han òg seie noko om kva som er optimal fangst – og optimalt fiske per båt. Han framskriv optimale kvotar for dei neste åra. Steinshamn samarbeider med biologar for å kunne

mate modellen med korrekt informasjon.

SNF har no fått forskingsmidlar frå NFR til eit prosjekt som går ut på å vidareutvikle denne modellen og utvide han til ein modell for økosystemforvaltning. Det er eit internasjonalt prosjekt der Steinshamn er prosjektleiar. Prosjektet skal gå over fire år.

” *Dersom det gradvis blir ein tendens til at fisken sluttar å danne stim, blir han vanskelegare å finne og fange. Det blir høgare kostnader og lågare lønnsemd. Det er éin ting. Det andre er at det optimale fangstmønsteret er nøydd til å bli annleis. Stein Ivar Steinshamn*



Forsker Stein Ivar Steinshamn ved Samfunns- og næringslivsforskning.



# Individuell belønning nødvendig

– *Individuelle belønninger er nødvendig av rettferdighetshensyn. Dersom medarbeiderne ikke ser en viss kobling mellom innsats og belønning, kan det være skadelig for arbeidsmotivasjonen, sier Nicolai J. Foss.*

Tekst: Espen Bolghaug

Å få en hel organisasjon til å trekke i samme retning slik at alle jobber mot de samme målene, er en leders drøm. Bare synd at veien til å strebe mot egne mål er veldig kort.

## Utrustet for samhandling

Professor Nicolai J. Foss forsker på denne typen problemstillinger, og han fikk nylig Norges Handelshøyskoles publikasjonsbonus for en artikkel om hvordan ledelsen kan motivere de ansatte til samhandling innad i organisasjonen. Denne bonusen går bare til NHH-forskere som får publisert en artikkel i et av de aller fremste tidsskriftene i verden. I artikkelen til Foss er det de praktiske løsningene som står i sentrum, og resultatene bygger på en gjennomgang av empirisk litteratur innen samhandlings- og motivasjonsteori og et bakteppe av sosialpsykologi.

– I et evolusjonsperspektiv er det mye som tyder på at vi mennesker er motivert for å jobbe på lag, og at vi er kognitivt utrustet til å samhandle. Å benytte seg av denne naturlige motivasjonen kan være helt avgjørende

for at en bedrift skal lykkes, sier NHH-forskeren.

At alle medarbeidere er predisponert for å jobbe sammen, skulle være gode nyheter for bedriftsledere. Men denne naturlige motivasjonen er skjør, den fortrenses fort av andre motiver.

## Overfladisk budskap

– Forskningen viser at dersom ledelsen ikke vedlikeholder motivasjonen for samhandling, vil den krympe og til slutt forsvinne helt. Mennesker har mange ulike målsetninger, og de konkurrerer mot hverandre, forteller Foss.

– Hvordan skal ledere drive denne typen vedlikehold?

– Organisasjoner må påvirke medarbeiderens kognitive prosesser. Man må gjøre dem oppmerksomme på hvilken rolle de spiller i den store sammenhengen. De må se tydelige mål og hensikter med det de driver med.

– Mener du visjoner og såkalte mission statements? Er ikke de ofte veldig overfladiske?

– Det stemmer at de ofte er forbløffende

trivielle og ikke-motiverende. De er ikke gode nok for å mobilisere emosjonell energi som kan understøtte den riktige motivasjonen. Det er mye visdom i utsagnet «folk anstrenger seg mye for penger, mer for andre folk og aller mest når de arbeider for en sak», sier Foss med et sitat av den berømte amerikanske presten Harry Emerson Fosdick.

«Å hjelpe barn til å utvikle skaperkraft og læreevne gjennom konstruktiv lek». Det er under denne målsetningen den danske leketøysprodusenten Lego jobber.

– Dette er et godt eksempel på en målsetning som har en større mening, og jeg tror dette hjelper hele organisasjonen til å dra i samme retning. En annen ting som kan redusere motivasjonen til samhandling og samarbeid, er såkalte hedoniske mål. De dreier seg om å tilfredsstille enkle behov: forbedre selvfølelse, søke underholdning og å unngå ubehagelige oppgaver og usikkerhet.

”Forskningen viser at dersom ledelsen ikke vedlikeholder motivasjonen for samhandling, vil den krympe og til slutt forsvinne helt. Nicolai J. Foss



– Det er dessverre mange organisasjoner som prøver å stimulere medarbeidernes hedoniske orientering med ting som Playstation og andre forsøk på å skape et morsomt arbeidsmiljø. Det er vi veldig skeptiske til. Slike tiltak kan være mer skadelige enn nyttige, advarer professoren.

### Rotasjon

Men å motivere til samhandling er mer enn fine ord og målsetninger. Arbeidsrotasjon og individuelle og gruppebaserte belønningssystemer er nyttige virkemidler for å skape et godt samarbeidsklima.

Mange bedrifter lar gjerne de yngre medarbeiderne rotere blant jobber rundt omkring i organisasjonen. Det er fordi man ønsker å lære de nye medarbeidere hvordan organisasjonen fungerer.

– Forskningen vår antyder at det kan være meget verdifullt også for seniormedarbeidere å rotere blant jobber, siden det reduserer gruppegoisme. Problemet er selvfølgelig at erfarne medarbeidere

– Det er mye visdom i utsagnet «folk anstrenger seg mye for penger, mer for andre folk og aller mest når de arbeider for en sak», sier Nicolai J. Foss, professor ved Institutt for strategi og ledelse.

også ofte er nøkkelmedarbeidere, noe som gjør det vanskelig å rotere disse stillingene. Men dette er helt klart noe bedriftene bør eksperimentere med, sier Nicolai Foss.

### Balansert belønning

– Det er vanskelig å måle individuell innsats i gruppesammenhenger, og nettopp det å balansere belønninger på gruppe- og individnivå er noe av det vanskeligste en leder kan gjøre. Samtidig er det avgjørende for at man skal få til den optimale motivasjonen og atferden.

Mye forskning peker i retning av at det beste er en blanding av de to motivasjonstypene, men å kombinere riktig er utfordrende.

– Individuelle belønninger er nødvendig av rettferdighetshensyn. Dersom medarbeiderne ikke ser en viss kobling mellom innsats og belønning, kan det være skadelig for arbeidsmotivasjonen. Men det må balanseres mot at individuelle insentiver kan fortrenge motivasjonen til samhandling.

Det er viktig å koble individuelle belønninger til gruppemål, men samtidig må man i gruppesammenhenger holde de insentivene som blir gitt til den enkelte, på et beskjedent nivå.

– Forskningen tyder også på at uformelle og spontane belønninger er viktige for samhandling, legger NHH-professoren til.



# Sport og sex selger færre aviser

*Mens opplagstallene går ned, forsøker tabloidavisene å selge flere eksemplarer ved hjelp av fengende artikler om sport og sex. En utredning fra NHH-studenter på oppdrag fra SNF viser at denne taktikken kan ha motsatt effekt.*

Tekst: Petter Nørgaard

Som en del av mastergraden sin i økonomisk analyse har de to studentene Marius Hagen og Øyvind Nøstdal analysert opplagsutviklingen i VG fra 1978 og frem til 2009.

## Utvikling i velstand

Ved hjelp av økonometrisk analyse av tidsseriesdata viser de at rundt 60 prosent av opplagsutviklingen kan forklares med velstandsutviklingen og den økte konkurransen fra nettaviser. Mer overraskende er konklusjonen som gjelder avisenes økte oppmerksomhet på sport og sex de siste årene.

– Man skal alltid tolke resultatene med varsomhet, men overraskende nok viste analysen vår at sex har signifikant uheldig påvirkning på opplaget. Resultatene var noe svakere for sport, men pilen pekte i samme retning, sier Marius Hagen.

Størsteparten av variasjonen i opplagstallene dreier seg likevel ikke om redaksjonelt innhold, men om utviklingen i velstand og ikke minst nettavisenes utbredelse i Norge.

– Til tross for at nettavisene gjør seg gjeldende først midt i perioden, forklarer de ikke uventet en stor del av den negative utviklingen i opplaget. Resultatene våre kan tyde på at



redaksjonelle valg kan bremse nedgangen i opplaget, men hovedårsakene er utenforliggende, kommenterer Hagen.

Oppgaven er skrevet som en del av SNF-prosjektet *Seamless Infrastructures, Business Models and Cultural Diversity*, hvor målet er å analysere dynamikken i tele- og mediesektorene og relasjonene mellom teknologiprodukter og forretningsmodeller.

## Redaktørvalg påvirker

Hagen og Nøstdal har også analysert opplaget under ulike redaktører, og resultatene er hyggelig lesning for VGs redaktør mellom 1987 og 1993, Einar Hanseid. Modellene til de to studentene anslår at, kontrollert for innholdsmessige og eksterne faktorer,

sto Hanseid for en økning i opplaget på 50 000 aviser i forhold til redaktørene i perioden før.

– Det er vanskelig å si hva Hanseid gjorde som slo heldig ut for salget. Det som kanskje skiller ham fra andre redaktører, er at han var ganske usynlig i samfunnet for øvrig, han skrev få ledere, og han var sjelden med i tv-debatter. Han konsentrerte seg om det han var god til, nemlig å ansette gode medarbeidere og motivere dem. I tillegg hadde han en evne til å blande det folkelige med det intellektuelle og skape en helhetlig avis, sier Hagen.

## Metningspunktet

Og nettopp redaktørvalg kan være viktig for avisene i tiden fremover, tror Hagen. De trykte avisene presses fra flere hold, men utredningen kan gi flere hint om hvilke strategiske valg avisene kan ta for å bremse nedgangen i opplagstallene.

– Med utgangspunkt i analysen vår vil jeg si at en økning av antall sider kan påvirke opplaget positivt, men det er vanskelig å si når man når metningspunktet. I tillegg kan man tenke på å satse noe mer på nyhetsstoff på bekostning av det tabloide, avslutter Hagen.

# Emosjonell intelligens kan gi mer tillit

*Tillit. Et fenomen som gjennomsyrrer alle forhold på en eller annen måte. På jobben, i familielivet, til autoriteter og myndigheter. Har du tillit til dine kolleger? Til sjefen din? Hvordan oppstår denne tilliten, og har ulike mennesker ulike **forutsetninger** for å vise og for å få tillit? Forskning fra NHH belyser problemstillingene.*

Tekst: Knut André Karlstad

Wing Shing Lee disputerte tidligere i år for doktorgraden med avhandlingen *The impact of emotional attributes on trust*, hvor han gjennom tre eksperimenter ser på sammenhenger mellom menneskers emosjonelle tilstand og tillit i organisasjoner.

Dette er et forskningsfelt som har hatt betydelig utvikling den siste tiden, ikke minst fordi moderne organisasjoner kjennetegnes ved høy kompleksitet, både strukturelt og relasjonsmessig. Å bygge tillit i disse er derfor viktig. Lee finner blant annet at såkalt emosjonell intelligens kan bidra til å bygge tillit i team. Med emosjonell intelligens menes evnen til å identifisere og håndtere emosjoner hos seg selv og andre.

## Tillit og emosjonell tilstand

Tillit er viktig, ikke minst fordi tillit kan minske kostnadene ved overvåkning og kontroll i en organisasjon, samt at det fører til mer åpen kommunikasjon og utveksling av ressurser. Baksiden ved tillit er når denne blir brutt og en part blir sveket.

Dette har Lee testet på grupper både i Norge og i Østen, og han finner at de som blir sveket vil ha vanskeligere for å stole på andre ved senere anledninger. Men effektene av slike svik avhenger igjen av hvordan vedkommende er

rustet til å takle ulike emosjoner. For eksempel har tidligere studier vist at emosjonell tilstand kan ha noe å si for hvordan vi vurderer tillit til ukjente mennesker. Personer skulle vurdere hvorvidt en fremmed faktisk hadde utført et tyveri som det ble nektet for, og de som var triste eller sinte var mer tilbøyelige til å hevde at den mistenkte var skyldig. Altså kan emosjonell tilstand ha noe å si for hvor vidt vi har tillit til andre eller ei.

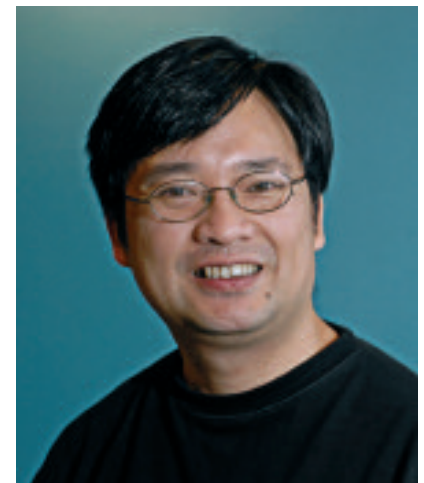
Dersom en person blir sveket og føler seg skamfull fordi han eller hun har blitt lurt, vil dette påvirke personens evne til å gi tillit ved en senere anledning, i motsetning til dem som ble sinte eller skuffet. Forklaringen på dette er at en som føler skam retter de negative følelsene til seg selv, mens sinne retter disse følelsene mot andre og man heller vil søke hevn for det konkrete tilfellet enn å la sviket påvirke fremtidige tillitsforhold.

## Frykt for latter gir usikkerhet

Studien har også testet adferden til mennesker som lider av gelotofobi i ulike grader og som blir satt i et nytt team hvor vedkommende ikke kjenner noen. Gelotofobi er frykten for å bli ledd ut, og gelotofober klarer ikke å skille mellom velment og ondskapsfull latter. På grunn av dette føler disse usikkerhet

i sosiale settinger og vil søke å unngå oppmerksomhet i frykt for å bli gjort narr av. Ikke uventet vil derfor gelotofober føle seg usikre i en slik team-setting, men forskningen tyder ikke på at dette har direkte innvirkning på personens evne til å føle tillit.

En av Lees hovedkonklusjoner er at folks evne til å håndtere ulike emosjoner (emosjonell intelligens) er positivt relatert til ens grunnleggende tillit til andre, men det er også positivt relatert til hvordan andre oppfatter ens tillitsverdighet.



Wing Shing Lee disputerte tidligere i år for doktorgraden med en avhandling om tillit.



Seniorkonsulent og mentoransvarlig i AFF, Jennybeth Ekeland, og professor David Clutterbuck.

” *Kraften i mentoring ligger i å **utforske** måten du tenker på og finne ut hva du ønsker å endre og forbedre. Det er en transformasjonsprosess. David Clutterbuck*



Mentoring og coaching:

# Personlig hjelp til endring

*De siste årene har profesjonell mentoring og coaching hatt en svært rask vekst, også i Norge. Når økonomien går dårlig, øker interessen for individuell og målrettet læring, mener mange. Konstante endringer i organisasjonen, flatere struktur og behov for å styrke lederes sosiale intelligens er andre faktorer som driver opp interessen for personlig veiledning.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen Ill: Willy Skramstad

– Det er mektig fordi det er subtilt. Du gir en mentee rom til å forestille seg hvordan det er å være annerledes og hvordan det er mulig å oppnå det. Det er «one hell of a present», sier den humoristiske og vennlige engelskmannen.

## Mentoring

Professor David Clutterbuck, det nærmeste du kommer en guru innenfor mentoringfeltet, var på norgesbesøk i november, og første stopp var AFF i Drammensveien. Der foreleste han på en workshop for ledelsesspesialistene i konsultentselskapet i NHH-miljøet. Etter workshopen bar det rett til hotellet i Holmenkollen. Seniorkonsulent Jennybeth Ekeland,

programsjef for mentoring i AFF, følger med. Hun skal forberede seg til de to neste dagene, der AFF arrangerer Innovasjon Norges *Ledermentor-konferansen*. Clutterbuck er invitert som hovedinnleder.

Clutterbuck har vært glødende interessert i mentoring og coaching siden 1970-tallet, skrevet og redigert nærmere 50 bøker på fagområdet og har vært med å bygge opp fagområdet for studenter ved universiteter i England. Han samarbeider fast med konsulentene i AFF.

Først på begynnelsen av 1980-tallet, da Clutterbuck ga ut sin første bok om mentoring, ble begrepet kjent i England,

forteller Clutterbuck når vi møter ham kvelden før Ledermentorkonferansen på Holmenkollen.

Under middagen snakker han og Jennybeth Ekeland om hvorfor mentoring har blitt så viktig for mange – både enkeltpersoner og organisasjoner. Ordet powerful dukker stadig opp.

## Indirekte resultat: karriereutvikling

Mentoring hjelper til med kvaliteten på mentees tenkning rundt det som er viktig for dem.

– I hverdagen har vi ikke nok tid til å tenke dypt gjennom det som betyr mest for oss, og det er dette mentoring gjør.





Det er først og fremst en transformasjonsprosess, sier Clutterbuck.

Clutterbuck mener at karriereutvikling ofte er et indirekte resultat av personlig og faglig utvikling, som skaper større og flere muligheter for karriereutvikling. Han mener det er mentors rolle å støtte mentee i denne utviklings- og transformasjonsprosessen, ikke å gjøre arbeidet for vedkommende.

– Hva kan i beste fall mentoring føre til?

– Økt selvtillit og klargjøring av utviklingsbane. De takler stress bedre. Det er en hel rekke personlige gevinster. I mine egne studier fant jeg at mentoring er klart koblet til læring, tilpasning til organisasjonen og karriereutvikling.

Arbeidslivet har endret seg dramatisk de siste tiårene, organisasjonene blitt større og mer kunnskapsbaserte, det stilles store krav til tilpasning, endringsvilje, kvinner har gjort inntreden på toppnivå i næringslivet og det er større kulturell variasjon på arbeidsplassen.

– Stadig flere bruker mentoring til å oppnå organisasjonens mål og som støtte til å få forskjellige typer ansatte til å bevege seg oppover i selskapet.

Clutterbuck og Ekeland poengterer at



etablering av internasjonale kvalitetsstandarder for mentoring har vært svært viktig for å sikre god og etisk praksis, men også for å styrke omdømmet til mentoring og coaching . The European Mentoring & Coaching Council (EMCC) og Clutterbuck har utviklet et sett av standarder og etiske retningslinjer som brukes når konsulenter setter sammen og

skreddersyr mentoringprogrammer.

– Felles standarder er svært viktig for AFF, sier Ekeland. Hvis en ikke har etablerte standarder, kan det skje rare ting på mentoringfeltet. En må sikre kvalitet.

#### **Privat & jobb**

– På hvilket nivå i en organisasjon er

## **Mentoring i AFF**

AFF har drevet med mentoringprogrammer innen ledelse og organisasjonsutvikling siden 1999 og er i dag det fremste kompetansesenteret innen mentoring i Norge.

Mentoringvirksomheten i AFF baserer seg på internasjonal forskning og standarder (The International Standards for Mentoring Programmes in Employment). Mentoring blir i dag brukt som læringsmetode innen et bredt spekter av områder knyttet til samfunns- og næringsutvikling.

## **Bedriftsinterne mentoringprogrammer**

AFF designer og gjennomfører interne mentoringprogrammer for private og offentlige virksomheter, hovedsakelig knyttet til to hovedområder:

1. Leder- og organisasjonsutvikling
2. Tiltak for å få frem flere kvinner innen ledelse og styrearbeid

” *Ett spørsmål er hvem som har **kontroll** over din tid. Barna? Ektemaken? Sjefen? Alle sier at de vil ha tiden din. Du må spørre hvordan du håndterer dette. David Clutterbuck*



Professor David Clutterbuck.

mentoring best egnet?

– Der folk trenger å utvikle seg, sier Clutterbuck bestemt.

– Alle kan ha behov for en mentor. I ett av våre programmer er yngste mentee 23 år, og den eldste er 57.

Vedkommende på 57 har fått så mye ut av det. Det har blitt en virkelig stor endring for henne, sier Ekeland.

– Er utfordringer knyttet til å balansere

privatliv og jobb noe for mentoring?

– Absolutt. Jeg har en hel workshop som går på akkurat dette.

– Hva er problemet? Nok tid?

– Nok disiplin. Hvis du forstår hva du virkelig ønsker, er det lettere å håndtere det. Det handler også om å være klar på hvordan du deler tiden din. Ett spørsmål er hvem som har kontroll over din tid. Barna? Ektemake? Sjefen? Alle sier at de vil ha tiden din. Du må spørre om hvordan du håndterer dette. Det er viktig å ha egentid der du bare stopper opp og er deg selv.

– Hva betyr det i praksis?

– Det er å gjøre nettopp det som tillater deg å slappe av og ha tid til å ta vare på deg selv. Du vet, hvem bryr seg om deg? Det er et kritisk spørsmål. Dette er samtaler jeg har hatt så mange ganger med kvinner med små barn

og fulltidsjobb. Jeg snakket med en HR-sjef som slet med skyldfølelse fordi hun brukte for lite tid med barna. Ett spørsmål til henne var «hva er en god nok mor». Hun ville være den perfekte mamma. Hva er godt nok? Det åpnet opp en helt annen samtale. Slike kraftfulle spørsmål får en til å tenke.

– Tror du kvinnelige ledere har større

behov for mentoring enn menn?

– Nei, jeg tror det er samme behov for mentorer. Kvinner synes å være bedre som mentorer, fordi de lytter bedre.

– I AFF har det vi mentoring-programmet *Oppdagelsesreise*, som tidligere bare var for kvinner, men det var så mange menn som ønsket å delta på programmet, så etter noen år, åpnet vi det for menn. Enkelte år er det flere menn som mentees, andre ganger kvinner, forteller AFF-konsulentent.

### Macho i toppledelse

I starten var mentorene stort sett menn, fordi det var flest mannlige topp- og mellomledere, forteller Ekeland. I dag er de fleste mentorene kvinner, og de er svært gode mentorer, mener hun.

– De er gode lyttere, og kvinnelige mentorer for kvinnelige mentees er best i de fleste tilfellene, sier hun. Dette støttes også av internasjonal forskning.

Når enkelte arbeider seg oppover i organisasjonen, ser det ut som om omsorgen, det å bry seg om andre mennesker, forsvinner på veien, mener professoren.

– Mange blir en machotype når de går inn i toppledelse. Vi vet ikke hvorfor, om det er press fra styre eller eiere, men vi vet at det skjer en endring i atferd, sier Clutterbuck, som mener dette er naturlig å bringe opp i samtale mellom mentor og mentee.

## Ledermentorprogrammene

Ledermentor er et lederutviklingsprogram med mentorordning. Det gir lederutvikling gjennom deltakelse på seks seminarer og ledelsesrelaterte oppgaver mellom seminarene. Deltakerne får en håndplukket mentor som de samarbeider med i det året programmet varer. AFF driver Ledermentorprogrammene for Innovasjon Norge. Programmet er for kvinnelige ledere i hovedsaklig små og mellomstore bedrifter. Følgende programmer arrangeres:

Ledermentor Reiseliv – for deltakere fra reiselivsbransjen

Ledermentor Øst – for deltakere fra Østlandet

Ledermentor Vest – for deltakere på Sør- og Vestlandet

Ledermentor Nord – for deltakere i trønderryfylkene og nordover





” *Hvem ønsker du å bli? Hva er risikoen ved suksess? Hva er det siste spørsmålet du ønsker at jeg skal stille deg? David Clutterbuck*



Seniorkonsulent og mentoransvarlig i AFF, Jennybeth Ekeland.

- Kan du bruke erfaringer som mentor på dine egne barn?
- Uten tvil. Du lærer tålmodighet og verdien av å stille spørsmål. La barna tenke over hvordan de vil gjøre ting, sier Clutterbuck.
- Vi trener mentorer til å stille gode spørsmål og å lære seg og lytte. I våre programmer har jeg både kvinner menn som sier at «jeg har blitt en bedre forelder. Nå stiller jeg barna mine åpne, gode spørsmål», sier Ekeland.

#### **Du tror du har problemer!**

- Hva er gode, åpne spørsmål?

- Hvem ønsker du å bli? Hva er risikoen ved suksess? Hva er det siste spørsmålet du ønsker at jeg skal stille deg? Hva unngår du akkurat nå? Hvilke løgner forteller du deg selv? Slike spørsmål som starter med hvem, hva, hvordan, hvilke. De tvinger deg til å tenke og reflektere, sier Clutterbuck.

Hvis du er der som mentor for ditt eget ego, mener Clutterbuck, blir det dårlig, men hvis du tenker at dette er noe jeg kan lære fra, så er det noe annet.

- Vi bruker begrepet *toxic mentor*, de

som ikke kan stoppe og snakke og prøver å gjenoppleve sin egen karriere.

- Og mentoren som sier at «så du tror du har problemer», ler Clutterbuck. Det er en klassiker. Det handler om å ha en lærende samtale. Det er på mange måter slik en kan vurdere effektiviteten; hvor mye mentoren også lærer i prosessen.

Mentoring er ikke bare for yrkeslivet. Det er ganske slående, sier Clutterbuck, at også barn kan brukes som mentorer. Han har sett barn med læringsproblemer være mentor for yngre barn. I noen tilfeller har Clutterbuck tatt barn med atferdsproblemer og latt dem bli mentorer for barn med handicap eller læringsproblemer.

- De vokser med oppgaven. Når de er i rollen som mentor, blir det superb.

#### **Mentoring blitt viktigere innen HR**

I fjor hadde AFF tjuenefire forskjellige mentoringprogrammer.

- Det er et voksende område, og svært mange organisasjoner og bedrifter utvikler egne mentoringprogrammer for kvinner, nye ledere, prosjektledere som skal vokse i rollen og for mellomledere. Her er AFF sterkt inne. Så har vi Ledermentor, i regi av Innovasjon Norge, avslutter Ekeland.

## **David Clutterbuck**

Professor David Clutterbuck introduserte mentoring i Europa på 1970-tallet og har siden den tid blitt en ledende autoritet på coaching og mentoring. Han leder konsulent- og forskningsselskapet Clutterbuck Associates. Han er professor II ved Sheffield Hallam University, der han er medlem av Mentoring & Coaching Research Group, og ved Oxford Brookes University. The

Sunday Independent rangerte Clutterbuck på andreplass på listen over engelske coacher i næringslivet. Han står bak nærmere 50 boktitler, blant annet bestselgerne *The Winning Streak* og *Everyone needs a mentor*.

# - Ledere må ta spillerom



*– Du må ta plass som leder, for det er ingen som gir dere den plassen. Det må dere forstå! Slik formulerte Gunn Ovesen ett av sine råd til deltakerne på Ledermentorkonferansen 2011.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Gunn Ovesen, administrerende direktør i Innovasjon Norge, holdt et personlig foredrag om sin vei fra ung jente i Lofoten, via studier ved NTH til topplederjobber i norsk næringsliv. Anledningen var Ledermentor-

konferansen 2011.

## **Døtre og svigersønner**

I november var over 100 mentorer fra hele landet samlet på den årlige konferansen som Innovasjon Norge

arrangerer i samarbeid med AFF. Deltakerne tilhører *Ledermentor*, et lederutviklingsprogram fra Innovasjon Norge, som gjennomføres av AFF.

Ovesen er i dag toppleder i Innovasjon



– Jeg kan helt sykt mye om ledermentorprogrammet, og det skal jeg bevise for dere, sa konferansier Harald Rønneberg. Seniorskonsulent i AFF, Tønje Tønsberg, tester ham med detaljerte spørsmål.





Gunn Ovesen, administrerende direktør i Innovasjon Norge, holdt et personlig foredrag om hennes vei fra ung jente i Lofoten, via studier ved NTH til topplederjobber i norsk næringsliv.

Norge. Det var aldri noen tvil om at hun skulle gå videre med studier. Til forskjell fra jevnaldrende unge kvinner i Lofoten, ble hun oppmuntret av familien.

– Min far sa: døtre forsørger æ gjerne, men svigersønner før eg faen ikkje. Før du finner deg en mann, må du kunne forsørge han!

Ovesen fant mannen hun ville ha, men da ektemannen bare var 31 år, døde han, bare noen uker etter at kreftdiagnosen var blitt stilt. Ovesen var 34 år gammel. Hun og mannen hadde ikke fått barn.

– Jeg ble alene, men jeg ville ikke synes synd på meg selv. Jeg bestemte meg for å se på det positive i tilværelsen. Det er vel kanskje en slags pollyanna-filosofi (ubevist tendens til å fokusere på det optimistiske red. merk).

Ovesen har vært administrerende direktør i SND og hatt ulike lederstillinger i Storebrand. Hun kom med noen tydelige råd til ledermentorene på konferansen.

#### **Tørre å være upopulær**

– Hvis du skal være god som leder, er punkt én; vær deg selv. Ha nettverk. Du må være fast og vite hvor du skal – og øv deg på det. Du må tørre å være upopulær, ellers kan du bli tillitsvalgt. Tør du det ikke, er du ingen god leder. Du må ta plass som leder, for det er ingen som gir dere den plassen. Det må dere forstå. Kommunikasjon er viktig. Verdier – i livet og i organisasjonen. Gi tilbakemelding, men du må være snill. Tydelig, men vise omsorg.

Ledermentorkonferansen 2011 strakk seg over to dager. En rekke profiler fra norsk næringsliv og kulturelite deltok som foredragsholdere, blant dem

Elisabeth Grieg, deleier i Grieg Group og administrerende direktør i datterselskapet Grieg International. Andre forelesere som deltok på den storstilte konferansen var Anette With, planleggingssjef i TV2, Tom Remlov, administrerende direktør i Den Norske Opera & Ballett og Elisabeth Norberg-Schulz, internasjonalt kjent opera- og konsertsanger.

#### **Lærdom tilbake igjen**

To av deltakerne på den årlige ledermentorkonferansen var Birte Aas, administrasjonssjef hos fylkesmannen i Telemark og Sigrid Gjendem Fjørtoft, banksjef i Sparebanken Møre. Både Aas og Fjørtoft har vært mentor flere ganger i regi Ledermentorprogrammet i AFF.

– Dette er absolutt noe jeg har lyst å fortsette med, sier Aas.  
– Er det forenlig med en krevende jobb?  
– Det går absolutt an å kombinere, og



Birte Aas, administrasjonssjef hos fylkesmannen i Telemark, i prat med Sigrid Gjendem Fjørtoft, banksjef i Sparebanken Møre.



Daglig leder i Siste Skrik Kommunikasjon, Elisabeth Hartmann (til høyre), deltok på Ledermentorkonferansen 2011.

jeg opplever at jeg lærer svært mye av å være mentor.  
– Du tar med deg mye lærdom tilbake til din egen jobb og arbeidsplass, sier

Sigrid G. Fjørtoft, som har vært banksjef i Sparebanken Møre siden 2007. Hun mener mentorene får påfyll og tilført nytt engasjement. Dessuten,

sier hun, blir nettverkene utvidet, også når mentorene er på kurs i AFF.



# Hva skaper merkets personlighet?

*Merker brukes for å skape personlighet og plasserer oss sosialt. Men hva er kildene til merkets egen personlighet? En studie gjort av SNF-forsker Natalia Mæhle viser hva som skaper merkepersonligheten hos en rekke kjente merker.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



– For å lage et effektivt budskap om merkepersonlighet, er det nødvendig å finne kilder som matcher det ønskede budskapet, sier forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning, Natalia Mæhle.

– Hensikten med studien var å identifisere hvilke kilder som ligger bak et produkts merkepersonlighet og finne ut hvor viktige de er for formingen av forskjellige dimensjoner ved merkepersonlighet, sier Natalia Mæhle, forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning.

I 2009 disputerte Mæhle for PhD-graden ved NHH, og på grunnlag av doktorgradsarbeidet har hun, sammen med professor Magne Supphellen, skrevet artikkelen *In search of the sources of brand personality*. Den er nylig publisert i tidsskriftet *International Journal of Market Research*.

## Lykkes med merkebygging

En definerer ofte merkepersonlighet som et sett av personlige karakteristikk assosiert med et merke, en definisjon som Jennifer Aaker introduserte på slutten av 1990-tallet og som i dag er vel etablert innen merkebyggingsforskningen.

– Det å utvikle merkepersonlighet er helt avgjørende for å lykkes med et produkt. Det gjør at vi forbrukere kan differensiere mellom merkene. De får større personlig mening for oss og blir mer attraktive, sier Mæhle.

Selv om styrking av merkepersonlighet er en

viktig utfordring for merkebyggingsledere i næringslivet, sier Mæhle, er det lite forskning som viser hvordan de kan velge mellom ulike strategier. For å komme nærmere et konkret svar på hvilke kilder som påvirker utviklingen av merkepersonlighet, tok forskerne utgangspunkt i en modell med fem



## Eksempler av merker som skårer høyt på forskjellige dimensjoner av merkepersonlighet:

Ærlighet	Spenning	Kompetanse	Å bli sofistikert	Tøffhet
Campbell's UNICEF Cheerios LEGO Baker Hansen	MTV Guess? Pepsi Coca-Cola Apple	Sony Visa CNN Microsoft Volvo	Mercedes Porsche Chanel Burberry Lóreal	Nike Marlboro Levi's Harley Davidson

personlighetsdimensjoner. De fem merkepersonlighetene er følgende:

Ærlighet  
Spenning  
Kompetanse  
Sofistikert  
Tøffhet

### Flere fasetter i personligheten

I henhold til skalaen inkluderer de fem merkepersonlighetene en rekke fasetter. Ærlighet har fire; realistisk, åpen, sunn og artig. Spenning har også fire fasetter; vågal, humorfylt, fantasifull og moderne. Kompetanse inkluderer tre fasetter; troverdig, intelligent og suksessfylt. Sofistikert kan beskrives ved hjelp av fasettene overklasse og sjarmerende. Tøffhet består av utendørsaktivitet og tøff.

Mæhle ønsket å teste hva som er viktigste kilder til disse fem forskjellige merkepersonlighetene. Derfor laget de en liste med 14 direkte og indirekte kilder til merkepersonlighet.

- 1) Selskapets ansatte
- 2) Administrerende direktør
- 3) Kjendiser
- 4) Typiske merkebrukere
- 5) Produktegenskaper
- 6) Egen erfaring med merket
- 7) Produktkategori
- 8) Merkenavn
- 9) Logo
- 10) Reklamestil
- 11) Pris
- 12) Butikker
- 13) Opprinnelsesland
- 14) Selskapets etiske verdier

Respondentene i undersøkelsen ble bedt

om å nevne noen merker som de mente skåret høyt på en dimensjon, hvor sofistikert eller spennende det var, for eksempel. De valgte merker de kjente godt og ga en begrunnelse for hvorfor de hadde valgt det. I neste omgang ble de spurt om å navngi merker som skåret lavt på de samme dimensjonene.

– Merkene som fikk høy skår på **ærlighetsdimensjonen** var typiske hverdagsprodukter som mat, drikke, kosmetikk og andre dagligvareprodukter. Dette er varer som brukes ofte og som vi har et tillitsforhold til. Mange av dem er sterkt assosiert med familieaktiviteter. Lego og klassiske familiebiler er bare to eksempler.

Respondenter navnga også flere merker innen teknisk utstyr, som Sony Ericsson og General Electrics. De ble assosiert med ærlighet på grunn av høy kvalitet og positiv forbruker erfaring. Ikke overraskende, så nevnte mange ideelle organisasjoner som UNICEF og Røde Kors.

### Chanel og Apple

Pris er en relevant kilde for **sofistikerte** merker, men i symbolsk mening; jo høyere, dess bedre.

– For **tøffhet** og **sofistikert** er det viktig med mer symbolske kilder, slik som for kjente merker som Harley Davidsen og Chanel. Her er merkenavn, logo og kjendiser i reklamekampanjer er vanlige kilder til merkepersonlighet. Typiske forbrukere av dette merket er også viktig.

Visuell profil er avgjørende for at det

skal se lekkert ut, for her er det ytre av stor betydning, i motsetning til kompetanseorganisasjoner, der de bedriftsbaserte kildene er mye som kilde til kompetanse.

Mæhle og Supphellen fant at for dimensjonen spenning var alle kildene viktige, både bedriftsbaserte og symbolske kilder.

– Apple er et typisk merke som kan skåre høyt på spenning. Steve Jobs var en viktig kilde til det spennende med Apple. Han lanserte nye ideer og hadde en spennende personlighet. Samtidig ser vi hvor avgjørende forbrukernes omtale av Apple har blitt, og at logo og design betyr svært mye. Forbrukerne liker å vise sine Apple-produkter og ha dem eksponert. Her ser vi hvor avgjørende viktig design kan være.

### Bli bevisst på kildene

Vår oppfatning av merkepersonlighet formes ikke bare direkte gjennom mennesker som bruker det, selskapets ansatte eller ledelse. Persepsjon av merket foregår også ved indirekte kontakt som forbrukeren har med merket. Det betyr at personlighetstrekk kan bli assosiert med et merke gjennom produktrelaterede egenskaper, assosiasjoner til produktkategori, merkenavn, symbol eller logo, annonsestil, pris og distribusjonskanal.

– For å lage et effektivt budskap om merkepersonlighet, er det nødvendig å finne kilder som matcher det ønskede budskapet. Det er grunn til å tro at noen kilder vil være relevante for spesifikke personlighetstrekk på tvers av merker. For eksempel ser det ut til at selskapskilde, som ansatte og administrerende direktør, er spesielt relevant når en vil formidle ærlighet og kompetanse. Symbolske kilder som logo og typiske brukere synes å være mer relevante for produsenter av produkter som er røffe eller sofistikerte.

– Dette innebærer at markedsførere ikke kan bruke de samme kildene, eller påvirkningskanalene, for å formidle ulike budskap om merkepersonlighet. En enkelt kilde kan heller ikke gi et fullgodt bilde av merkepersonligheten, sier Natalia Mæhle avslutningsvis.



# Ledelse, jul og tid: Selvbedragets kunst



Tekst: Åsmund Ulvenes, Seniorkonsulent AFF

Det skjer hver gang: Julen nærmer seg og hendelser hoper seg i køer av travelhet. Prosjekter skal avsluttes før jul, ansatte skal slutte til jul og jo nærmere jul, desto klarere står det at slik ble året.

Julen viser at ledelse er å leve både i syklisk og ujevn tid. Heldigvis er det slik at årssyklusen gjentar seg og gir forutsigbarhet. Men den forutsigbare juletravelheten brytes opp når

storkunden ombestemmer seg eller nøkkelleverandøren svikter. Det plutselige og det ujevne kommer på toppen av det kalkulererte juleruset.

Sagt på en annen måte: Det vi ser, er tiden som ratter rundt med oss. Det er sjelden slik at ledere kan flyte av gårde på en strøm av jevn og vedvarende tid.

Den industrielle perioden hvilte på den monokrone tid: En ting om gangen, arbeid organisert etter lineære prosesser, timeplaner og turnuser var til å stole på og gjentok seg årlig. Men tidene har endret seg. Nye sammenhenger og raskere puls driver fram et mangfold av tidsregimer som veves inn i hverandre. Det planlegges, rives og bygges samtidig. Vi må lære oss å leve i den polykrone tid. Da kan fortiden stadig sjeldnere legges til grunn, verken for dagen eller morgendagen. Før i tiden kunne

man lede etter bakspeilet, men det er det slutt på. Ledelse blir stadig mer å kunne håndtere diskontinuiteter og brudd. Ledelse er å håndtere raske bevegelser og være beredt til å forkaste samarbeidsformer som helt sikkert fungerer i dag, til fordel for løsninger som muligens vil fungere i morgen.

Juleprinsippet holder altså ikke lenger: Det hjelper ikke å si at slik var det før, så dette fortsetter vi med i noen år til.

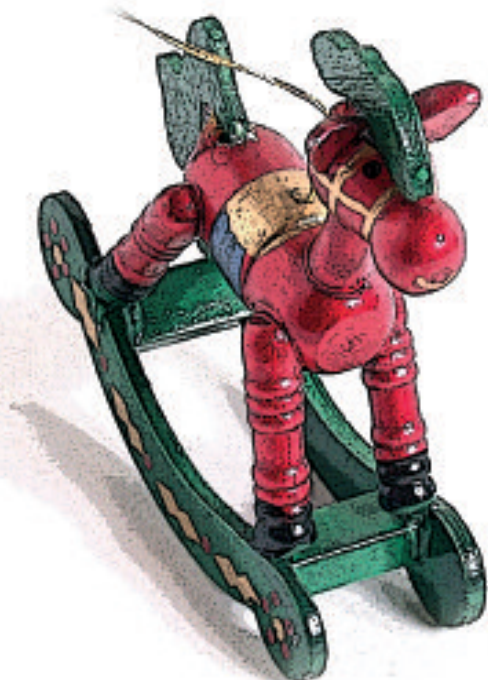


Det ville være et selvbedrag. Og det er sakens kjerne: Julen er tiden for selvbedrag. Jo tettere kaos og jo mer travelhet, desto sterkere blir håpet om at alt blir bedre etter jul og om at mye kommer til å roe seg neste år. Tanken på dette gir krefter til å stå på, selv om all erfaring tilsier at fremtiden kommer til å bli minst like hektisk som i år og at den polykrone tid kommer til å ta over på stadig flere områder.

Likevel: Noe kan utsettes til over jul, og dermed skaffer vi oss et pusterom som vi vet vil slå tilbake på oss i januar. Den som vil komponere et bærekraftig selvbedrag, bør tenke seg om.

Her er det feller å gå i. Jon Elster advarer for eksempel mot tanken på at vi i det hele tatt skal kunne lure oss selv med åpne øyne og med full oversikt over alle konsekvenser. Det må jo også gjelde for julebedrag. Men om man likevel gir seg i kast med en så fristende gesjeft, så hjelper det ikke å ta så mye juleakevitt at dømmekraften svekkes, før den avgjørende mailen om utsetting av saken til primo januar sendes.

Det er ikke ekte selvbedrag å drive



planlagt kjemisk nivellering av egen vurderingsevne. Den rene ønsketenkning ligger også i utkanten av det genuine selvbedraget. Det holder ikke å handle ut fra håp om at det skal bli lettere å være leder i 2012, uansett hvor velbegrunnet håpet skulle være. Og jo mer velbegrunnet, desto mindre er innslaget av håp.

Paradokser og dilemmaer er heller ikke godt nok for den som vil lure seg selv til et lettere liv i juletravelheten. Er det noe ledere er trent i, så er det å håndtere paradokser og stå i dilemmaer.

Mange ledere er økonomer og vet at et fremtidig mulig gode vurderes lavere enn sikker gevinst i dag, så der er man også på kjent mark og kan vanskelig lure seg selv. Viljesvakhet kunne være en alternativ byggestein for selvbedraget. En viljesvak leder er en som slår mynt og krone om hun enten skal utsette ferdigstillingen av ny markedsplan til ut på nyåret eller ta julefri sammen med familien.

Det blir en altfor passiv tilnærming for den som med viten og nettopp vilje går inn for å utsette saken til over jul. Elster skyter også ned det såkalte trosalternativet. Hvis tro og beslutning utelukker hverandre, så forsvinner håpet om å skulle kunne bestemme seg for å tro at lederhverdagen etter jul skal fremstå med bedre og jevnere tid og mindre trykk.



Et livskraftig julebedrag kan muligens komme i stand ved å holde seg unna kunnskap om konsekvensene av en utsettelse.

Det kan være en farbar vei å sørge for å skjerme seg mot detaljert informasjon. Ikke driv særlig aktive forundersøkelser, men hold deg på et overordnet og strategisk nivå. Om hverdagen i 2012 viser seg å bli minst like travel som nå før jul, så var du faktisk ikke klar over konsekvensene da du utsatte.

Problemet er at det blir jul hvert år, slik at du neste gang kan bli fristet til å legge selvbedraget på hyllen og i stedet ofre fritid og familie i julen til fordel for ledergjernen. En mulighet er da å tenke at dersom gleden du opplever når du skyver oppgaven til over jul, er større enn fortvilelsen du opplever i januar, da utsetter du. Svaret får du ikke før i januar. Og skulle regnestykket bli negativt denne gangen, så ligger det nytt håp i den sykliske tid. Det blir jul igjen til neste år. Det hjelper å trene, men det tar tid.

Jon Elster: *Ulysses and the Sirenes*  
Cambridge University Press 1979



# Tjenesteinnovasjon inn på bunnlinjen

*Det nye forskningscenteret for tjenesteinnovasjon bruker bedriftene som **laboratorium**, samtidig som næringslivet får tilgang til forskernes spisskompetanse.*

Tekst: Espen Bolghaug Foto: Eivind Senneset

–Et nyskapende konsept er bra, men det er langt ifra nok, mener sjefsdesigner hos Tryg forsikring, Yngvar Skar.

Da Norges Handelshøyskole på vårparten åpnet Senter for tjenesteinnovasjon (CSI), gikk Tryg inn som én av bedriftene forskerne skal samarbeide med. Andre store selskaper som Telenor og Storebrand er også med på laget.

– Forskningsrådet innså endelig at det var bevilget for lite til forskning på tjenesteinnovasjon, og NHH tok utfordringen med å starte et senter for dette. Vi driver med tjenester, og føler det er avgjørende for vår drift at vi også bidrar til å utvikle fagfeltet, sier Skar på spørsmål om hvorfor Tryg inviterer forskerne inn til bedriften.

## Skal tjene penger

Sjefsdesigner Yngvar Skar sitter på

«Innovasjonsrommet» på Tryg sitt kontor i Bergen sammen med Kjerstin Fyllingen. Hun er konserndirektør for bedriftsmarkedet i Norden, og enig med Skar i at innovasjon også er viktig når en jobber med forsikring.

– Vi er veldig klare på at det vi bruker av ressurser på innovasjon skal komme igjen nede på bunnlinjen. Vi skal tjene penger på dette, sier hun bestemt.

Forsikringsbransjen er ikke kjent for å være spesielt nytenkende, men nye forbruksmønstre, internettets inntog og hard konkurranse tvinger selskaper som Tryg til å tenke nyskaping. Der i gården har tjenesteinnovasjon vært et uttalt fokusområde siden 2005.

– Vi har hele veien drevet med utvikling, men det var først på dette tidspunkt at vi fikk et mer bevisst forhold til innovasjon. Det var nok også litt i tiden å fokusere på nettopp dette,

forteller Fyllingen.

## Systematikk

Selv om «Innovasjonsrommet» til Tryg innbyr til kreativitet og lek, er det lang ifra tilfeldige arbeidsmetoder som brukes når det skal utvikles nye tjenester.

– Vi kan ikke bare sitte og kaste ball til hverandre og trekke lodd. Innovasjonen må være systematisk, relateres til foretningen og kunne kapitaliseres, hvis ikke driver vi bare med oppfinneri, sier sjefsdesigneren.

–Jeg tror det er en myte, og en vanlig felle å gå i, at kreativitet og systematiske arbeidsmetoder er motsetninger, legger Fyllingen til. Både Fyllingen og Skar mener samarbeidet med NHH er en måte å kvalitetssikre arbeidet de selv gjør.



Sjefsdesigner Yngvar Skar sammen med Kjerstin Fyllingen, konserndirektør for bedriftsmarkedet i Norden.

– Vi er avhengig av god kompetanse og innsikt i det siste som tenkes på fagfeltet tjenesteinnovasjon, mener hun.

#### **Bruker Finland som arena for læring**

Det er et pilotprosjekt i Finland NHH-forskerne skal bistå med i første

omgang. Dette er det minste markedet til Tryg, og egner seg således godt til testing av nye selvbetjeningsløsninger.





”Det kan fort bli en ond spiral med at man slutter å innovere, og at dette bare gjør at det går enda dårligere. Det er gjerne når man er *presset* opp mot veggen de gode løsningene kommer. Kjerstin Fyllingen

– Det er snakk om internettbaserte løsninger, der kundene skal betjene seg via web-løsninger istedenfor å snakke med en kundebehandler på telefon, forklarer Skar.

Forskerne sin oppgave blir å måle kundeopplevelsen av den nye tjenesten. Ved å foreta målinger før og etter implementering, og sammenstille utviklingen i kundeopplevelsen med resten av markedet, skal man kunne fastslå hvordan kundenes opplevelse påvirkes av å måtte gjøre mer av jobben selv.

– Forskning viser at selvbetjening faktisk kan forbedre kundens opplevelse av tjenesten. Kunden føler kanskje mer eierskap og økt kontroll over tjenesten, slik at opplevelsen blir bedre. Professor ved NHH, Helge Thorbjørnsen, forklarer at det å gi kunden flere arbeidsoppgaver kan være en konkurransefordel.

– Men er ikke selvbetjening først og fremst en måte å kutte kostnader?

– Kostnadsreduksjon er helt klart et motiv, men gjør man det riktig kan man også forbedre tjenesten, mener Thorbjørnsen.

### Vinn vinn-situasjon

Utfordringene for forskning innen tjenesteinnovasjon er ikke ulik de man finner hos andre samfunnsvitenskaplige disipliner. Det er vanskelig å gjennomføre kontrollerte eksperimenter, slik man gjerne ser i naturvitenskapen.

– Det er derfor det er så viktig å samarbeide med næringslivet. Bedriftene blir vårt laboratorium og gir oss innsikt i hvordan innovasjon skjer ute i bedriftene, sier Thorbjørnsen.

At kommersielle aktører går direkte inn i offentlig forskningsprosjekter, som CSI, har tidligere vært kontroversielt. Dette er nå i ferd med å snu, skal vi tro sjefsdesigner i Tryg, Yngvar Skar.

– Min oppfatning er at man ser gevinstene av at bedrifter blir tatt med inn i prosjekter, selv om disse er finansiert med offentlige midler. Forskerne kommer til oss med gode teorier og valide empiriske funn, mens vi i retur kan gi realistiske og praktiske justeringer til det teoretiske rammeverket akademikerne arbeider innenfor.

Bedrifter kan melde inn problemstillinger til forskningssenteret, som så velger ut hvilke som er interessante i forhold til forskernes spesialkompetanse. I tillegg danner dette grunnlag for flere masterutredninger gjennomført av NHH-studenter.

– Det er storartet at det blir prioritert penger til forskning på tjenesteinnovasjon. Dette er noe samfunnet trenger og næringslivet etterspør, mener Skar. Og tallene bekrefter nettopp hvor viktig tjenesteinnovasjon er: I vestlige land utgjør tjenesteytelse mer enn 70 prosent av verdiskapingen og mer enn 80 prosent av sysselsettingen.

### Hvordan avdekke opplevelsen?

Selvbetjening kan gi fordeler i form av forbedret kundeopplevelse og redusere kostnader. Ulempen er at man også mister den tradisjonelle kundekontakten.

Monitoring av telefonsamtaler mellom kunde og kundebehandler benyttes innen tjenestesektoren for å finne ut hvordan kundene opplever tjenesten.

Ordvalg, toneleie og hvor fort det snakkes er variabler man da bruker for å avdekke kundeopplevelsen. Når de internettbaserte tjenestene blir stadig mer dominerende, og den gode gamle telefonsamtalen er på vei ut, må det nye metoder til for å avdekke kundenes tanker og følelser.

– Vi må finne gode metoder for å avdekke disse variablene. Det kan være gjennom å se på hvordan kundene skriver og hvilke klikke mønster de har på sidene. Klikker de seg fort rundt på sidene kan det muligens bety at de er usikre eller nervøse, sier Yngvar Skar.

Såkalte økonomiske eksperimenter, der deltakerne blir plassert foran PC-skjermer og må gjennomføre ulike oppgaver, er noe som ofte gjennomføres ved NHH. Sjefsdesigneren utelukker ikke at dette er også noe Tryg ønsker å benytte seg av.

### Innovasjon i krisetider

De neste årene er svært usikre, både for Norge og Europa. Mange vil sannsynligvis få problemer med å betale regningene sine og kutter forsikring av hus og familie. Men dette kommer ifølge Kristin Fyllingen ikke til å påvirke innovasjonslysten.

– Det er i krisetider innovasjon blir viktigere en noen gang, sier konserndirektøren.

– Men blir det ikke litt for risikabelt å eksperimentere med innovasjon når pilene peker nedover?

– Det kan fort bli en ond spiral med at man slutter å innovere, og at dette bare gjør at det går enda dårligere. Det er gjerne når man er presset opp mot veggen de gode løsningene kommer, svarer hun.

# Styre- og lederkonferansen 2011

Thommessen og AFFs årlige konferanse for styremedlemmer og toppledelse ble avholdt i november. Foto: Eivind Senneset



## Nye perspektiver på Kinas rolle i verdensøkonomien:

Olav Chen er senior porteføljeforvalter i Storebrand Kapitalforvaltning. Han er utdannet samfunnsøkonom fra Universitetet i Oslo og London School of Economics and Political Science. Chen har vært i Storebrand siden 2001 og har jobbet i Allokeringgruppen i Storebrand Kapitalforvaltning siden 2003.



## Nye perspektiver og metoder i styreevaluering:

Bent Andersen er seniorkonsulent ved AFF. Han er utdannet siviløkonom, har lang ledererfaring og har hatt omfattende ansvar for store omstillingsprosjekter. Andersen og seniorkonsulent i AFF, Eva Tamber, holdt foredrag om styreevaluering.



## Makroøkonomisk utsyn ved inngangen til 2012:

Harald Magnus Andreassen er sjeføkonom i First Securities. Her arbeider han med makroøkonomiske spørsmål knyttet til både aksje- og obligasjonsmarkedet, og med næringsøkonomiske problemstillinger. Andreassen har tidligere arbeidet i blant annet Den norske Bankforening og i ECON Senter for økonomisk analyse.



## Krevende lederskap:

Linn Cecilie Moholt er administrerende direktør i Karsten Moholt AS. Hun er utdannet sivilingeniør og har hatt flere lederstillinger i selskapet. Moholt delte sine erfaringer med hensyn til hva en svært vanskelig situasjon har krevd av henne som leder etter den tragiske ulykken der hun mistet sin far og bror, og virksomheten mistet sin leder.





# Krisepreget toppmøte

*For andre år på rad samlet NHH topper i norsk næringsliv og forvaltning til økonomisk debatt under NHH Summit i Oslo.*

Tekst: Asle Haukaas Foto: Siv Dolmen

Pessimismen lå som en mørk sky over forsamlingen av næringslivsledere og finansbyråkrater som deltok på NHH Summit i november. Professor Kai A. Konrad fra Max Plank instituttet i München la fram to mulige modeller for eurosonens utvikling. Rådgiveren til den tyske regjering mente Europa må velge en modell etter EU-traktatens ånd med vektlegging av nasjonal sjølråderett også i økonomisk politikk. Det utelukker krisehjelp og faste overføringer, og medlemslandene må bære konsekvensene. Alternativet er som i dag å tillate krisetiltak. Da bør EU sentraliseres og styres mer som et land ala Frankrike. Da vil landene ha lite sjølstendig spillerom. Konrad sa at mange tyskere føler seg lurt av alle lån og krisefond.

Professor Guttorm Schjelderup fra NHH minnet om potensialet for skatteinnkreving i EU-landene dersom man demmer opp for svart økonomi, og den betydelige «slack» eller reserve som landene har om de evner å mobilisere eldre arbeidstakere.

Investor Christian Ringnes foreslo å la alle de beste landene gå ut av euroen, og beholde valutaen som den er for de dårligste landene. De beste landene kan samles i en ny «supereuro». Andre, som skipsreder Herbjørn Hansson, mente vi må lære av det fjerne Østen, det må igjen bli lønnsomt å arbeide og vi må få bedre regjeringer.

– Legger vi for mye skyld på euroen, spurte kommentator Martin Sandbu fra Financial Times med henvisning til at uroen startet før den kom til eurosonen. - Hvem lånte for mye først i EU? Jo, Tyskland. Hvem var før krisen EUs beste eksempler på skatteinnkreving? Jo, Spania og Irland. Vi bør være forsiktige med å skyldte på politikerne, sa Hansson.

Forsamlingen delte tydelig synet på norsk bank- og finansnæring som nyttig og at den trolig kan bli mer nyttig. Redaksjonssjef Terje Erikstad i Dagens næringsliv oppsummerte et felles ønske om enklere og strengere regler, og dyrere kreditt. Morten Baltzersen i Finanstilsynet minnet om at bankene må bygge opp sin egenkapital i gode perioder.

– Det er opplagt at bankene er nyttige, hvor nyttige vil vi se straks om noen fjerner dem. Spørsmålet er hvordan vi kan forbedre dem, oppsummerte NHH-professor Thore Johnsen.



- Har du en sønn som gambler, er det ikke smart for en far å gjøre seg selv fattig. Men for et land kan det å gjøre seg selv fattig være rasjonelt, sa professor Kai A. Konrad.



Christian Ringnes fikk ikke gehør for å la de «dårlige» landene bli igjen i euroen, og samle de «beste» i en ny supereuro. Herbjørn Hansson mente svaret lå i kun å handle i amerikanske dollar. Her er Ringnes i midten med Jens Ulltveit-Moe (til venstre) og Jens P. Heyerdahl (til høyre).



- Deler av bank- og finansnæringen har opptrådt samfunnsskadelig - akkurat som å skjenke noen for mye. Og det særlig om du sier det er alkoholfritt, sa professor Steinar Holden fra UiO (i midten).



# Tett mellom lobby og korrupsjon

*Eitan Goldman, som nylig holdt forelesning i regi av Finans|Bergen, antyder at lobbyvirksomhet potensielt bereder grunnen for såkalte quid pro quo-avtaler: Hvis jeg gir deg, hva får jeg?*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Spørsmålet som innleder den kommende artikkelen *The value of (corrupt) lobbying* er følgende: Hvis en lobbyist byr på golfturner eller bidrar økonomisk til politiske kampanjer, hva forventer han å få igjen?

## Lobby begrenset etterpå

Eitan Goldman, forsker ved Kelley School of Business, Indiana University, har studert effekten av lobbyvirksomhet på selskapers markedsverdi. Han tar utgangspunkt i avsløringen av lobbyisten Jack Abramoff, en korrupsjonsskandale uten sidestykke i det politiske miljøet i Washington i 2006.

– Dette var et eksogent negativt sjokk som i en lang periode førte til at mulighetene for å drive lobbyvirksomhet ble begrenset, sa Goldman, som har undersøkt hva som skjedde like etter domfellelsen av Abramoff.

Jack Abramoff var en svært profilert lobbyist and forretningsmann. I 2006 ble han dømt for bestikkelser og underslag. Bakgrunnen for bestikkelsene var at han ville sikre politisk støtte til å anlegge en flåte av kasinoskip i Florida. To personer i det

hvite hus ble domfelt, i tillegg til ni andre lobbyister og administrativt ansatte i kongressen. Han hadde også mottatt enorme pengesummer fra flere indianerstammer som ønsket å etablere gamblingsteder i sine reservater. Noen av millionene ga han til lovgivere for å sikre politisk støtte.

## Fall i markedsverdi

Resultatene i studien, sier Goldman, tyder på selskaper som drev mer lobbyvirksomhet etter Abramoffs tilståelse, opplevde et verdifall. Goldman og forskerkollegene finner også at selskaper som brukte mer på lobbying og som i tillegg hadde et dårlig rykte på grunn av lav etisk standard, fikk et enda større fall i verdi etter skandalen. Grunnen var at den lovlige – og ikke minst den ulovlige formen for lobbyvirksomhet – var svært begrenset. Den offentlige interessen og kritikken mot lobbyister var intens i denne perioden, og det var politisk



Eitan Goldman, forsker ved Kelley School of Business, Indiana University.

ødeleggende å bli assosiert med lobbyister, noe som gjorde at de ikke lenger hadde samme tilgang til politikere.

– Resultatene tyder på at lobbyvirksomhet generelt, før Abramoff-skandalen og innføring av strengere lovgivning, øker verdiene i selskapet. Noe av denne verdien kan kobles til korrupsjon av politikere, sa Goldman.

Abramoff måtte sone mer enn tre år i fengsel før han ble overført til åpen soning i 2010. Det siste året har han brukt godt. Bare for noen uker siden kom han ut med boka *Capitol Punishment: The Hard Truth About Washington Corruption From America's Most Notorious Lobbyist*.

FINANS|BERGEN er et faglig motivert samarbeid mellom finansnæringen i Bergen og Institutt for foretaksøkonomi. Hensikten er å videreutvikle relasjonen mellom finansnæringen i Bergen og finansmiljøet på NHH. Initiativet bygger på en forutsetning om at avstanden mellom forskning og praksis innen finans er håndterlig og at det er en vinn-vinn-situasjon både

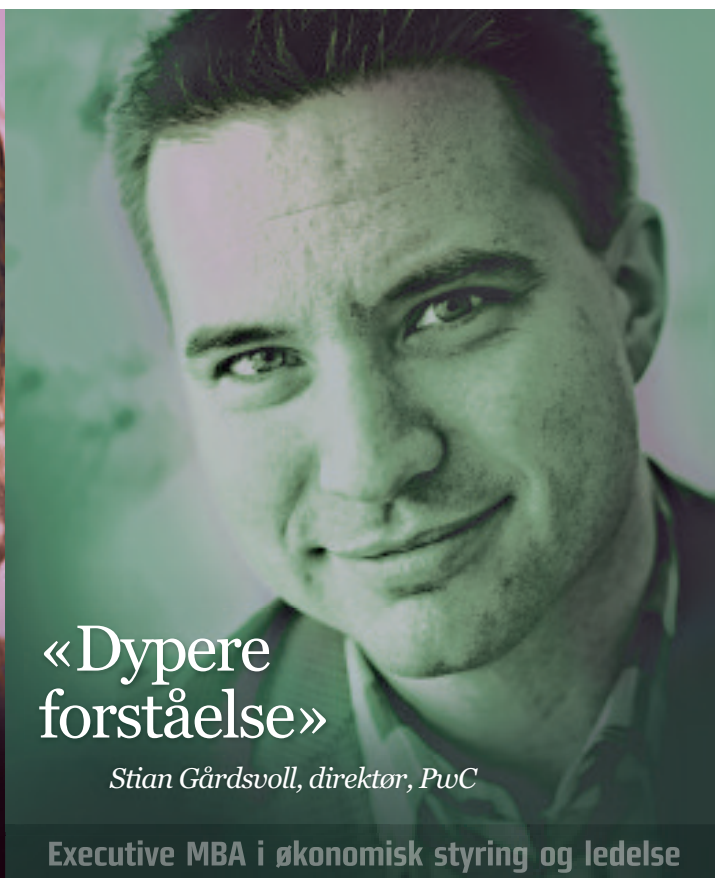
for forskere og faglig orienterte praktikere. Konseptet Finans|Bergen har blitt utviklet i samarbeid med Argentum, Holberg Forvaltning, Sparebanken Vest, Vital/DnB NOR og Nordea. Sparebanken Vest har finansiert utviklingen. Se [www.finansbergen.no](http://www.finansbergen.no)



«Bratt  
lærecurve  
og stort  
utbytte»

*Elisabeth Wiik, advokat, Det Norske Veritas AS*

Executive MBA i økonomisk styring og ledelse



«Dypere  
forståelse»

*Stian Gårdsvoll, direktør, PwC*

Executive MBA i økonomisk styring og ledelse



«Veldig  
konkret  
og nyttig»

*Frode Mo, avdelingsleder Rail,  
Rambøl*

Executive MBA i strategisk ledelse



«Lærerikt  
og spennende»

*Kristin Hoff Hadland, Director Operational Excellence,  
Multidata-Bluegarden*

Executive MBA i strategisk ledelse





# FIBE 2012: Avgjerder i fokus

Tittelen på FIBE i år er «*Beslutninger – teft eller tanke?*». Vi tek økonomiske avgjerder ved å bruke rasjonelle modellar, men òg ved å bruke teft og intuisjon. Det skal forskarar og praktikarar på FIBE-konferansen diskutere.

Tekst: Hogne Ulla



Professor Sigurd Troye kan fortelje at FIBE 2012 har eit innhaldsrikt og spennande program.  
– Paneldebatten vil ta opp spørsmålet om avgjerder er teft eller tanke, seier han.

Fagkonferanse i bedriftsøkonomiske emne (FIBE) legg i år opp til to plenumsforelesarar som skal få deltakarane til å fokusere på paneldebatten. Det fortel årets FIBE-sjef, professor Sigurd Troye frå institutt for strategi og leiing.

## Betre avgjerdstakarar

– Gerd Gigerenzer og Tore Ellingsen er begge internasjonalt profilerte og respekterte forskarar som demonstrerer stor originalitet, djupn og breidd på forskingsfeltene sine. Gigerenzer var tidlegare professor i psykologi ved universitetet i Chicago. I

dag er han direktør ved Max Planck Institute for Human Development i Berlin. Ellingsen er professor i økonomi ved Stockholm School of Economics. Temaet for plenumsforedraga blir følgt opp i paneldebatten. Der vil næringslivsleiarar og forskarar diskutere implikasjonane av foredraga for praksis og undervisning. Spørsmålet blir då om økonomar og leiarar treng andre ferdigheiter og kunnskapar for å bli betre avgjerdstakarar. Tittelen på konferansen er «*Beslutninger – teft eller tanke?*». Troye kan forklare kvifor det blir eit fokus i januar.

– Tittelen viser til at vi tek avgjerder på ulike måtar: ved hjelp av formelle avgjerdsalgoritmar og forenklande, men ikkje nødvendigvis heilt optimale heuristikkar, og ved å bruke teft og intuisjon. På den eine sida har vi rasjonelle, ofte økonomisk baserte modellar av korleis ei avgjerd bør takast. På den andre sida har vi beskrivingar av korleis avgjerder faktisk blir tekne, utdjupar Troye. Troye meiner at FIBE bidreg til å skape ein felles nasjonal fagleg identitet og byggjer bruar mellom nasjonale institusjonar som gjerne oppfattar seg som konkurrerende.

## FIBE i 25 år

Konferansen har i over 25 år vore ein sentral arena for idéutveksling og fagleg debatt. Bedriftsøkonomiske problemstillingar innanfor heile spekteret av emne blir diskutert. – Eit anna viktig moment er at vi truleg samlar rekordmange fagøkonomar

innanfor feltet i éin og same konferansen, poengterer Troye. Det er lagt opp til to konferansedagar med tett program.

– Paneldebatten blir fredag, etter at inntrykka frå plenumsforelesingane på torsdag er fordøya. På denne debatten tek vi opp hovudtemaet, om avgjerder er teft eller tanke. FIBE er ein glimrande arena for å presentere og diskutere forskning innanfor fagfeltet, seier Troye.

## Vil bryte ned barrierar

Han fortel at dei oppmuntrar særleg yngre forskarar til å delta.

– Eit av hovudmåla til FIBE er å bryte ned barrieren det kan vere for yngre forskarar å delta i ei breiare forsamling. Derfor opnar vi for at ein får presentert og diskutert både gjennomarbeidde bidrag og dei som er av meir foreløpig karakter, seier Troye.

Troye forklarar òg at ein ikkje nødvendigvis må ha eit 100 prosent ferdig arbeid til konferansen.

– Vi kan skilje mellom relativt tidlege versjonar av framtidige artiklar og gjennomarbeidde oppsummeringar av artiklar som alt er publiserte i internasjonale fagtidsskrift. Den første gruppa stimulerer til fagleg utvikling, den andre gruppa gjer oss bevisste på norske bidrag på forskingsfronten. Begge typane er såleis viktige, avsluttar Troye.



# Strategisk lege bygger helsehus

*Carl Fredrik Dalaker er lege med master i strategisk ledelse fra NHH. **Dobbelgraden** ga ham den nødvendige faglige tyngden da planene om en helsepark skulle realiseres. Målet er en bedre og langt mer effektiv behandling av pasienter i Bergen.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Fredag formiddag på et legekontor i på Nordnes i Bergen. Alle stolene på venteværelset er opptatt. Unge og gamle, bleke og stille pasienter. Sekretæren sitter opptatt i telefonen. Alle kikker opp fra bladet eller avisen når nye pasienter kommer inn døren.

Inne på kafferommet venter doktor Carl Fredrik Dalaker. Hver fredag har han fri fra fastlegejobben for å ha tid til å realisere prosjektet og ideene for en bedre koordinering av helsetjenesten. Han har i flere år jobbet med prosjektet Ispoli Helse. Nå er finansieringen på plass, og Bergen kan få landets første helsepark av denne typen. Et hus der fastleger, spesialister, fysioterapeuter, kiropraktorer, homeopater kan samles under samme tak, med en felles strategisk styring mot felles mål – bedre og raskere behandling og pasienter med lavere sykefravær.

– Dette er ikke et privat helseinitiativ med ensidig for-profit. Det er en annen løsning. Det går an å være privat aktør med en annen grunnfilosofi bak det en gjør, der en i større grad tar sosialt ansvar og utvikler konsepter framfor å hente ut profitt, sier Dalaker.

Dalaker var ferdig legeutdannet i 2001.

Seks år senere hadde han tatt MASTRA, et executive MBA-program i strategisk ledelse ved Norges Handelshøyskole. I løpet av disse årene har han jobbet med ideen til Ispoli Helse.

## Verdiverksted i Bergen

– Ispoli Helse blir et verdiverksted der en samler tverrfaglige personer under felles strategisk ledelse. I et helsehus med mange ulike fagprofesjoner kan vi i fellesskap forstå, finne tiltak og gjennomføre behandling langt raskere og bedre enn når alle helseprofesjonene sitter spredt, slik som i dag.

Da Dalaker begynte å jobbe som fastlege, så han en del ting som han reagerte kraftig på.

– Hvis du kommer til lege med hjerteproblemer, er det rød løper inn til i systemet. Det er ingen grenser for det som stilles til rådighet. For statussykdommer er alt tilrettelagt. Men kommer det pasienter med psykiatri- og rusproblematikk, sier Dalaker, må du kjempe for hver enkelt pasient. De er ofte livstruende syke, og mange av dem er veldig unge med sammensatte problemer.

– Førstelinjetjenesten er ekstremt

fragmentert, og det finnes ikke en struktur som gjør at legene kan få til et godt samarbeid med fysioterapeuter, kiropraktikere, apotek eller sosialkontor. De jobber hver for seg. Dette fører til at pasienter må forflytte seg til en aktør til en annen. Den forflytningen er svært dysfunksjonell.

Det fungerer kanskje greit for en 30-åring, men ikke for eldre eller pasienter med sammensatte behov som gjør det vanskelig å orientere seg i den fragmenterte strukturen. Dette, sier Dalaker, genererer unødvendig sykefravær.

– Når du kommer til meg og får henvisning til fysioterapeut, går det en uke eller to før du får time og faktisk har vært til behandling. Hvis du ikke trives på jobb, og har vondt i armer og skuldre, går du til fastlegen og argumenterer for at du ikke kan gå på jobb. Bare denne transitten mellom aktører kan føre til et ganske langt sykefravær.

## Ikke betale mer

Erfaringene fra legekantoret i Bergen gjorde at Dalaker så at en samlokalisering med overordnet profesjonell styring ville vært





”*Jeg ble sittende å skyve pasientene mellom fagpersonene. Det var **hoderystende** den måten systemet var lagt opp på.*  
*Carl Fredrik Dalaker*

mye smidigere, fordi fagpersonene kan snakke sammen, interagere formelt og uformelt og virke i driftsmessige profesjonelle rammer. Alt mot ett felles mål; å gjøre det lettere for pasientene.

### Ineffektivt og uprofesjonelt

– Skal en få til samlokalisering, må en se på og kjenne til hva som er insentivene for fastleger, for fysioterapeuter og andre fagpersoner som sitter i førstelinjetjenesten i helsevesenet. Vi trives med å styre selv, drifte og ha kontroll over egen økonomi. Det gjør at vi velger førstelinje, mens de som har andre interesser og annerledes skrudd sammen, trekkes mot sykehusene. Det må en forstå for å få til en effektiv og god samlokalisering. Ellers blir det helsehus med piskmetode.

Dalaker og prosjektgruppen som har jobbet med Ispoli Helse mener de har klart å løse utfordringen og samtidig ivareta alle viktige insentiver og underliggende drivere hos de ulike fagaktørene som inviteres med. Det skal helle ikke koste kommunene noe, men vil gi en bedre og mer effektiv helsetjeneste.

– Mange driver fagenheter ganske ineffektivt og uprofesjonelt. Vi er utdannet leger, ikke bedriftsledere. Når vi går sammen i ett hus, får aktørene fristilt tid, enten de vil bruke det til sin egen fritid eller økt tid til flere pasienter, noe som øker deres inntjening.

Dette, sier Dalaker, er samhandlingsreformen i praksis. Formelt vil tilgangen til helseparkens tjenester for befolkningen være slik den er i dag for tilsvarende helsetjenester. Gevinsten av samlokaliseringen og koordineringen går til pasient, samfunn, og behandler.

### Ruspasienter

Ideen til et helsehus kom i kjølvannet av

Dalakers erfaringer som fastlege, ikke minst i hans møter med ruspasienter.

– Jeg ble sittende å skyve pasientene mellom fagpersonene. Det var hoderystende den måten systemet var lagt opp på. Da rusmisbrukere i 2004 fikk pasientrettigheter på lik linje med alle andre, med rett til å få behandling for sitt rusmisbruk, fikk vi en ny pasientgruppe. Men byråkrater og politikere hadde ikke gjort en grunnleggende «problemanalyse» og tilpasset behandlingsstrukturen etter behovet.

### Må ha større mot

Dette er pasienter som har allmenmedisinske problemer, sosiale problemer, psykiatri og avhengighet. Pasientene springer mellom disse instansene og må møte flere ganger flere ulike steder. Det klarer de ikke. Da får du en seleksjon der de friske kommer inn i behandling, mens de syke fikk merkelappen «ikke motivert».

– Hvis du ser på strukturen så har vi fastleger og sosialkontor på kommunalt nivå, mens LAR og psykiatri er på andrelinjenivå i statlig regi. Dette gir store strukturelle hindre.

Samhandlingsreformen intensjoner og mål vitner om at vår største utfordring er at vi har et skille mellom statlig og kommunal helse, mener Dalaker. Reformen går i store trekk ut på å bygge bro over dette strukturelle hinderet.

– Til hvilken kostnad, og med hvilken sjanse for å lykkes? I stedet kunne noen modige spørre hvorfor vi trenger dette hinderet, og om det ville være billigere heller å eliminere det enn å bygge dyre og skjøre broer.

– Jeg hadde en del tanker rundt dette, men fant ut at jeg måtte lære mer for å gå videre med dette. Jeg ønsket mer kunnskap om det ledelsesfaglige og

organisatoriske for å ha et bedre faglig fundament. Derfor begynte jeg å ta småfag i ledelse på NHH, men skjønte at jeg kom til kort med dette. Da satset jeg på MASTRA, fordi det ville gi meg denne faglige tyngden.

### NHHS satsing

Dalaker er på alle måter svært fornøyd med utbytte fra sitt Executive MBA-studie, og mener universiteter og bedrifter burde satset mer på denne typen utdanningstilbud, slik NHH har gjort med sine executive masterstudier, som er tilpasset studenter som har en viss fagkompetanse og noen års erfaring fra arbeidslivet.

I 2007 nedsatte universitets- og høyskolesektoren et frittstående utvalg, *Dannelsesutvalget - om dannelsesperspektiver i høyere utdanning*, som så nærmere på hvordan den akademiske dannelsen ivaretas i våre høyere studier. Dette synes Dalaker er interessant.

– Det handler om at vi må flinkere til å reflektere ut over eget fagområde. At en har nysgjerrighet til å se flere fag og profesjoner i sammenheng og løpende vurdere og reflektere hvordan kompetansen passer inn og kan videreutvikles i samspill med det samfunnet vi er satt til å være en del av. Jeg mener dette dreier seg om hvordan informasjon formidles - innenfor hvilken undervisnings- og organisasjonskultur. Informasjon kan plantes autoritært og rammes inn av beskyttende kulturelle murer, eller sås inn i et kontinuerlig livslangt kretsløp hvor informasjon og erfaring utveksles og omsettes i ny kunnskap i en åpen, reflektorisk prosess. Det siste er noe å strekke seg etter for dagens undervisningsinstitusjoner, avslutter Dalaker.

## Viktig samarbeid med Berkeley

*Saman med eit knippe andre norske utdanningsinstitusjonar skal NHH investere i eit eige forskingssenter ved eit av dei beste universiteta i verda.* Tekst: Espen

Bolghaug

NHH-banda til Berkeley i California, både når det gjeld forskning og studentutveksling, har teke seg kraftig opp dei siste åra. Sjølv om eliteinstitusjonen har vore tilgjengeleg for bachelorstudentar ved NHH berre eit par år enno, har han i ei årrekke vore populær blant masterstudentar og vitskapleg tilsette. No ønskjer NHH å utvide samarbeidet, slik at forskarar ved høgskulen skal få betre tilgang til nokre av dei beste fagmiljøa i verda.

John Andersen, leiar for Internasjonalt kontor, er nøgd med det nye NHH-samarbeidet med Berkeley. – Det er stort. Forskarane våre får no ein mykje betre inngangsport til fagmiljøa ved Berkeley, konstaterer Andersen. Han har sjølv vore med på å få avtalen i stand og meiner det er viktig at NHH nyttar slike sjansar.

Peder Sather Centre for Advanced Studies heiter forskingssenteret NHH skal vere med på å etablere i samarbeid med universiteta i Oslo, Bergen, Stavanger, Trondheim og Tromsø, Handelshøyskolen BI og Noregs forskingsråd. Namnet har senteret fått frå Peder Sæther, som var ein av grunnleggjarane av University of California at Berkeley.

## Om menneskerettar

Rafto-seminaret 2011 var lagt til NHH, og spørsmålet var korleis bedrifter bør operere i land der menneskerettane står svakt. Vinnaren av Nobels fredspris i 2003, Shirin Ebadi, hadde klare oppfordringar til næringslivet i Noreg:

– Bedriftsleiarar har ansvar for meir enn tal. Menneskerettar er eit kjerneansvar som må delast av fellesskapet og leiarane, seier ho. Shirin Ebadi vann Raftoprisen i 2001, og to år seinare fekk ho Nobels fredspris i Oslo.



Ebadi fekk fredsprisen på grunnlag av arbeidet for menneskerettar i heimlandet Iran. Foto: Helge Skodvin

## Medieklipp

### Ikke så smarte lenger

– Lærerne skårer relativt høyt i forhold til gjennomsnittet av befolkningen. Men det at de skårer så mye dårligere enn tidligere er relativt dramatisk. Salvanes viser til at de som ble lærere på 50-tallet skåret på linje med de mest intelligente i befolkningen.

**Professor Kjell Gunnar Salvanes til NRK**

### Utfoldelsesmuligheter

«Steve Jobs og Apples suksess kan stå som illustrasjon på betydningen av individuelt entreprenørskap og individuelle utfoldelsesmuligheter for nyskaping. Det finnes forskning som illustrerer det samme».

**Professor Victor D. Norman i DN**

### Sør-Europa på 1920-tallet

– Man skal ta dette alvorlig globalt, men situasjonen i Sør-Europa bekymrer meg mest. Der har demonstrasjonene større tyngde. Det er de som har de svakeste velferdssystemene, og hele tilliten til samfunnssystemet står på spill. Situasjonen der er mer akutt enn det vi ser i London og New York.

**Professor Victor D. Norman til VG**

### Særstilling

– Boligprisene øker tre ganger så mye som lønningen. Slik kan det ikke fortsette.

**Professor Ola H. Grytten til BA**

### Hellas i eurosonen

– I dag ser det ut som om det blir et nei og at grekerne vil forsøke å presse fram en bedre avtale. Jeg tror EU vil holde hardt på at dette er avtalen de får, og da må grekerne presses for å skjønne alvorret. Men EU er samtidig redd for at eurosamarbeidet ryker og vil lokke og true for å unngå at det skjer.

**Professor Ola H. Grytten til Dagsavisen**

### Rygges framtid

– Men både Ryanair og flyplassene vet at den dagen Ryanair skulle finne på å trekke seg ut, er flyplassen død.

**Professor Frode Steen til Halden Arbeiderblad**



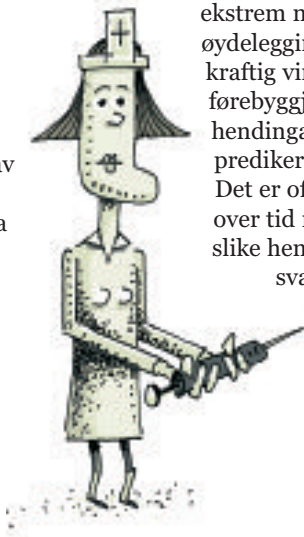
## Leiger inn sjukepleiarar

Tekst: Sigrid Folkestad

SNF-rapporten «Innleie av sykepleiere i sykehus. Fra nødløsning til akseptert vikarpraksis» er nyleg lagd ut på [www.snf.no](http://www.snf.no). Rapporten er skriven av Christine Jacobsen Skjælaaen og tek for seg framveksten, praktiseringa og vidareutviklinga av ei ny vikarordning i norsk sjukehussektor generelt og ved eit større norsk sjukehus spesielt.

Den nye ordninga går ut på at sjukehus leiger inn sjukepleiarar frå vikarbyrå. Ordninga kom inn i norsk helsevesen sommaren 2000, då eit nytt og meir liberalt regelverk for ut- og innleige av arbeidskraft blei sett i kraft.

Skjælaaen beskriv korleis eit utval aktørar i arbeidsmarknaden til sjukehussektoren har bidrege til framveksten av ein marknad for sjukepleieleige, og på kva måtar innleige av sjukepleiarar har blitt forsøkt legitimert av aktørane ved eitt sjukehus. «Casestudien som er gjennomført, er først og fremst en adopteringsstudie. Hensikten har vært å undersøke hvordan



ideen om sykepleieinnleie har blitt mottatt av aktørene i et sykehus, og hvordan sykehusets aktører har vurdert og bearbeidet ideen over tid», skriv Skjælaaen.

## Innsatsen knytt til flaum og skred

Tekst: Sigrid Folkestad

Arbeidsnotatet «Om prinsipper for prioritering av den forebyggende innsatsen knyttet til flom og skred på nasjonalt nivå» er publisert på [www.snf.no](http://www.snf.no) og skrivt av Kåre P. Hagen og Odd Godal.

Menneskeliv og eigedom har til alle tider vore utsett for tapsrisiko på grunn av uønskte naturgitte hendingar. Døme på det er flaum og skred som følgje av ekstrem nedbør og materielle øydeleggingar som skriv seg frå svært kraftig vind. Det er ikkje så lett å forebyggje tap på grunn av naturgitte hendingar, for dei kan vanlegvis berre predikerast med ei viss sannsynlegheit. Det er ofte heller ikkje noko mønster over tid når det gjeld førekomsten av slike hendingar. Sannsynlegheita for svært store katastrofar er lite vurdert ut frå eksisterande erfaringsmateriale. Til gjengjeld kan konsekvensane vere svært store, og dei kan føre til store følgjeverknader. Både for enkeltindivid og samfunn vil avgjerder som

gjeld tiltak for å redusere dei økonomiske og materielle følgjene av naturskade, vere avgjerder under usikkerheit.

Dette notatet tek opp ein del prinsipielle spørsmål knytte til prioriteringar innanfor den førebyggjande innsatsen knytt til flaum og skred. Mens det i enkelte tilfelle vil bli gitt relativt klare tilrådingar, blir det òg reist spørsmål som av ulike årsaker vil stå igjen meir eller mindre utan svar.



Professor Kåre P. Hagen.

# Medieklipp

### Lyse og andre leverandører

– Det kan også oppleves som en «lock-in» - altså noe som skal hindre kundene i å bytte leverandør. Generelt er vi mennesker svært sensitive til trusler mot egen valgfrihet.

**Professor Helge Thorbjørnsen til Aftenbladet**

### Skriver på engelsk

– No er systemet lagt opp slik at det ikkje er fornuftig for norske forskarar å skriva lærebøker på norsk. Me blir nemleg talde på kva me skriv, og då er det vitskaplege artiklar som tel. Og desse er som regel på engelsk.

**Førsteamanuensis Marita Kristiansen til BT**

### Hus & hjem

– Det er nesten ingen i dag som vil ha leilighet med vegg-til-vegg-teppe. At det er høyt under taket er derimot populært, da det gir bedre romfølelse og kan gi bedre luft. Dette handler om preferanser, og det er ingen automatikk i å spørre mekler. De ønsker jo å selge.

**Professor Ola H. Grytten til Dagbladet**

### Trettiåra enda en gang?

– På 30-tallet var alt mye verre. Man hadde ikke så sterke overnasjonale organer, ikke så sterk offentlig sektor, mindre internasjonalt samarbeid og svakere sentralbanker.

**Professor Ola Grytten til Aftenposten**

### Unge ute av fiskeri

– Næringene har ikke brukt mye tid og ressurser på aktivt å spre kunnskaper om hva de holder på med, hvilke produksjonsmetoder som brukes i dag og muligheter for kompetanseutvikling og spennende innovasjonsprosjekter.

**Professor Magne Supphellen til BT**

### Fjordkraft reklamerer for dyr strømavtale

– De retter seg nok mot kunder som sitter foran TV og ser på reklame, og ikke dem som følger kraftprisene tett. Dersom de hadde vært med i oversikten ville ingen ha klikket på dem. Dette er en måte å få tak i kunder som ikke leter så godt.

**Professor Lars Sørgard til BT**



# Innsats for betre undervisning



*Dekan for bachelorutdanninga Kjetil Bjorvatn leier ein offensiv der målet er radikale forbetringar av studiekvaliteten på bachelornivå.*

Tekst: Espen Bolghaug

Fokus på tverrfaglegheit og presentasjonsteknikk, eit prøveprosjekt med podcasting av forelesingar og samanlikning av pedagogisk praksis ved andre utdanningsinstitusjonar – det er hovudpunkta for pedagogikksatsinga som skal gjere NHH-kandidatane betre rusta til å møte vidare studium og arbeidslivet.

Magne Supphellen har tett kontakt med næringslivet og prøver å leggje opp undervisninga etter kva ein ventar av studentane når dei er ferdige ved NHH.

– Eg vil påstå at det er heilt unikt, også internasjonalt, at mikroøkonomi og marknadsføring blir kombinerte på denne måten, meiner professor Magne Supphellen. Årsaka er at bachelorkursa vidaregåande mikroøkonomi og innføring i marknadsføring for andre år på rad blir sameinte i eit felles caseprosjekt. Det er kanskje det fremste dømet på sorsatsinga på pedagogikk ved høgskulen akkurat no.

Supphellen er kursansvarleg i det obligatoriske bachelorkurset i marknadsføring og ein av dei som tek oppfordringa frå dekanen om tverrfagleg fokus på alvor. Gjennom å løyse case i grupper skal studentane bruke teori og kunnskap både frå mikroøkonomi og marknadsføring. Vurdering blir gitt på grunnlag av ein munnleg presentasjon og ein skriftleg rapport.

– For studentane er det ekstremt krevjande og nyttig. Dei får betre forståing for teorien vi underviser i her, samtidig som dei blir klare til å møte verda utanfor auditoriet, meiner Supphellen.

Inspirert av nordamerikanske handelshøgskular som bruker casebasert undervisning, blir NHH-studentane no drillta i presentasjonsteknikk før dei set i gang med å løyse casen.

– Studentane har sjølve etterlyst eit slikt tilbod, og vi trur det er viktig at dei

får slik opplæring for at dei skal klare seg best mogleg i arbeidslivet, fortel dekan Kjetil Bjorvatn.

Ideen om å la studentane presentere arbeidet sitt for eit fiktivt styre, ein jury med representantar frå næringslivet og NHH, fekk Bjorvatn frå ein student som hadde vore på utveksling i Singapore. – Vi må sjå på kva andre institusjonar gjer, for å få inspirasjon. Det finst mange gode idear der ute, vi må berre fange dei opp og sjå om vi kan bruke dei, meiner Bjorvatn.

No ønskjer han å systematisere dei pedagogiske opplevingane NHH-studentane får når dei dreg på utveksling. Prosjektet med arbeidstitelen «Best Practice» tek sikte på at utvekslingsstudentar frå NHH skal rapportere tilbake til høgskulen korleis undervisninga er lagd opp i utlandet, slik at NHH kan hauste student erfaringar frå utgåande utvekslingsstudentar og utvikle undervisningstilbodet, oppsummerer dekanen.



## NHH Bulletin

### NHH Bulletins leserundersøkelse!

I januar skal NHH Bulletin gjennomføre en spørreundersøkelse blant leserne. Vi ønsker å høre dine meninger om NHH Bulletin og ber om cirka ti minutter av din tid. Din deltakelse i undersøkelsen gjør at vi kan lage et magasin som er enda bedre tilpasset dine ønsker.

Vi håper at dere som mottar spørreskjema på e-post har

anledning til å delta. **En av abonnentene blir trukket ut og vinner en iPad.** Ønsker du å registrere din e-postadresse hos NHH, send melding til [bulletin@nhh.no](mailto:bulletin@nhh.no).

NHH Bulletin er et felles magasin i NHH-miljøet (NHH, AFF og SNF) og kommer ut fire ganger i året.



## Pris for kvalfangsthistorisk forskning

Det var under eit symposium for kvalfangsthistorisk forskning at professor Bjørn L. Basberg frå Norges Handelshøyskole fekk ein pris for kvalfangsthistorieforskinga si. «For outstanding contributions, in action and in print, to the industrial and economic history, archaeology, and preservation of historic whaling sites in South Georgia.» Det var grunngevinga frå The New Bedford Whaling Museum, som er verdas fremste og eldste kvalfangstmuseum. Symposiet blei halde i Massachusetts i USA.

## Alumniarbeidet trappes opp

*Sunniva Øiestad er ansatt i en prosjektstilling som alumnikoordinator ved NHH.*

Tekst og foto: Espen Bolghaug

Sunniva Øiestad tar over etter Knut André Karlstad som denne høsten går av som alumnisjef. Hun er ansatt i en treårig prosjektstilling, og skal være med å bygge opp et sosialt og akademisk nettverk blant tidligere studenter, NHH og studentforeningen. Den nyopprettede stillingen er et resultat av at styret i vår vedtok et prosjekt for videreutvikling av NHH Alumni.

Øiestad kommer fra en stilling som prosjektkoordinator for Dronning Sonja Internasjonale Musikkonkurranse. Tidligere har hun jobbet for Philharmonia Orchestra i London i fem år. Øiestad er utdannet innenfor språk og litteratur.

– Min erfaring innenfor informasjonsarbeid, nettverksbygging og prosjektledelse har gitt meg mye

overførbar kunnskap jeg kan bruke i stillingen som alumnikoordinator.

– Hvorfor er NHH Alumni et satsningsområde?  
– Det er viktig for å styrke NHHs relasjoner og samarbeid med næringslivet. Vi vil at tidligere NHH-studenter skal føle at de fremdeles representerer høyskolen og på den måten bidra til å bygge og vedlikeholde

både sin egen og NHHs merkevare, sier Øiestad.

I tillegg, sier hun, er det viktig for NHH å kunne benytte tidligere studenter som ambassadører og gjesteforelesere. Det gjelder også muligheten det gir for kritiske tilbakemeldinger på om utdannelsen er relevant flere år etter at en gikk ut fra NHH.



## Leserinnlegg:

# Med NHH som bakgrunn for diplomatjobb

Jeg tok siviløkonomeksamen fra NHH i 1967 og ble samme år opptatt som aspirant i utenriktjenesten. På samme aspirantkull på 12 personer var det tre andre siviløkonomer fra Bergen. I 2005 gikk jeg av som pensjonist etter 38 år i utenriktjenesten. 23 år av disse årene tjenestegjorde jeg ved ambassadene i Bangkok, Paris og Warszawa, samt delegasjonen til FN og andre internasjonale organisasjoner i Genève og delegasjonen til Europarådet i Strasbourg.

Fransk som valgfag hadde jeg nytte av

under tjenestereiser til det daværende Saigon og Vientiane i forbindelse med rapporteringen om Vietnam-krigen (1969-72). Også i Warszawa hadde jeg flere samtalepartnere i ulike ministerier som foretrakk å snakke fransk fremfor engelsk. Kunnskap til fransk er av stor betydning i multilateralt diplomati - for min del i Genève og Strasbourg. (Paris er unødvendig å nevne i denne sammenheng.)

De mest relevante fagene fra NHH for mitt arbeid i utenriktjenesten var samfunnsøkonomi og valgfaget økonomisk geografi. Undervisningen i dette valgfaget ble på en inspirerende måte ledet av den kjente geografen, professor Axel Sømme, som ble ansatt ved NHH da høyskolen åpnet i 1936. Han hadde et imponerende internasjonalt kontaktnett.

Flere av delfagene i bedriftsøkonomi ga nyttig bakgrunn for lederfunksjonene som avdelingsdirektør i Utenriksdepartementet i syv år og som ambassadør i ti år (Warszawa og Strasbourg).

Min konklusjon er at mange av de fagene som var obligatoriske og valgfrie under siviløkonomstudiet ved NHH ga – i tillegg til aspirantutdannelsen - en god basis for arbeid som norsk diplomat.

Sten Lundbo



## Uteksaminerte rektorer

I flere måneder har en gruppe rektorer vært elever på Rektorprogrammet, og fredag 11. november disputerte de. NHH og AFF har satt i gang tredje kull med Rektorprogram.

Seniorkonsulent i AFF, Arne Kjøde (helt til venstre) har vært faglig ansvarlig sammen med Tore Hillestad fra NHH (til høyre). Foto: Espen Bolghaug



## Jonas Andersson blitt professor

I november fikk Jonas Andersson opprykk som professor ved Institutt for foretaksøkonomi ved NHH. Hans forskningsområder er blant annet statistikk, tidsrekkeanalyser og finansiell økonometri.



## Balansert målstyring

Dag Øivind Madsen disputerte for doktorgraden onsdag 30. november med avhandlingen *The impact of the Balanced Scorecard in Scandinavia: A comparative study of three national management fashion markets.*



Hvorfor overlever noen ledelseskonsepter og andre ikke? En ny doktoravhandling fra NHH ser på hvordan et av verdens mest populære ledelseskonsepter ble akseptert praksis i Skandinavia.

Begrepet balanced scorecard ble lansert i en artikkel i Harvard Business Review på begynnelsen av 1990-tallet, som et flerdimensjonalt system for ytelsesmåling. Gjennom en rekke bøker og artikler utviklet det seg til et mer helhetlig strategisk ledelseskonsept. I Norge har betegnelsen «balansert målstyring» blitt mye brukt, spesielt i offentlig sektor.

I avhandlingen studerer Madsen utbredelsen av balansert målstyring i Skandinavia. Datamaterialet består blant annet av 61 intervjuer med konsulenter, eksperter og prosjektledere i forskjellige organisasjoner.

Analysen viser at balanced scorecard ble mote, særlig rundt årtusenskiftet, og konseptet er fortsatt i bruk, over 15 år etter det ble introdusert. Madsen viser også at ledelseskonsepter er mer robuste og har større sjansen for å overleve lokalt dersom det har støtte fra ulike typer aktører og institusjoner.

Balanced scorecard-konseptet har blitt spredt gjennom mange ulike kanaler, for eksempel seminarer, konferanser og bedriftsnettverk. Bøker eller annen ledelselitteratur har hatt en mindre viktig rolle.

Selv om konseptet er mye brukt, blir det tolket ulikt av ulike aktører og grupper.

Særlig blant brukerorganisasjoner er balanced scorecard ofte tolket som et målesystem og ikke som et strategisk ledelseskonsept. Dette tolkningsrommet bidrar til at konseptet blir mer levedyktig og robust.

Dag Øivind Madsen (f. 1978) er fra Oslo, og er utdannet siviløkonom ved NHH, cand. mag ved Universitetet i Bergen og M. Sc. in Accounting and Finance ved London School of Economics. Han er ansatt ved Høgskolen i Buskerud, avdeling Hønefoss.

### Veiledere:

Professor Arent Greve, NHH, hovedveileder  
Professor Olov Olson, Handelshøgskolan i Göteborg  
Sari Stenfors, PhD, Radical Inclusion Inc.

## Assosiasjonar til merkevarer

Ove Oklevik disputerte for doktorgraden måndag 17. oktober med avhandlinga *Effects of and Antecedents to Brand Personality: A Structural Equation Modelling Approach.*



Ei ny doktoravhandling frå NHH gjev ny innsikt i korleis merkevarer kan byggast. Studien syner at ulike typar assosiasjonar forbrukarane har til merkevarer kan forsterka kvarandre.

Ove Oklevik disputerer for doktorgraden måndag 17. oktober med avhandlinga *Effects of and Antecedents to Brand Personality: A Structural Equation Modelling Approach.*

At forbrukarar har assosiasjonar til merkevarer har lenge vore kjent. Nokre slike assosiasjonar er av symbolsk karakter. Til

dømes vil mange kunne assosiere eit merke som

Harley-Davidson med det å vera «maskulin» og «tøff», medan Tine brunost vil kunne ha assosiasjonar som «folkeleg» og «jordnær». Tidlegare forskning har synt at denne type assosiasjonar er viktige for at forbrukarar skal utvikle sterke og positive haldningar til merkevarer.

Denne avhandlinga bidreg innan denne forskningstradisjonen ved å syne at symbolske assosiasjonar også er viktig for at forbrukarar skal utvikle sterke og positive funksjonelle assosiasjonar. Funksjonelle assosiasjonar er assosiasjonar som forbrukarane har omkring kor godt ulike merkevarer fungerer. Mange forbrukarar vil til dømes ha sterke assosiasjonar til eit merke som Mercedes-Benz om at merket fungerer slik det skal, uavhengig av om dei faktisk likar merket eller ikkje.

Avhandlinga syner derfor at symbolske, og funksjonelle assosiasjonar og haldningar til merker heng saman i ei årsakskjede. Symbolske assosiasjonar er viktige for å utvikle funksjonelle assosiasjonar, og funksjonelle assosiasjonar er ein viktig motor for at forbrukarar skal utvikle sterke og positive haldningar til merket. Det er godt kjent frå forskning innan marknadsføring at sterke og positive haldningar til merker medfører meirkjøp frå forbrukarane si side.

Ove Oklevik (f. 1968), er utdanna cand.oecno frå Universitetet i Oslo og arbeider som høgskulelektor ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, Sogndal.

### Rettleiingskomité:

Professor Magne Supphellen, NHH, hovudrettleiar  
Professor Herbjørn Nysveen, NHH  
Professor Roy D. Howell, Texas Tech University



## Publikasjoner fra NHH

**Bjørvatn, Kjetil; Eckel, Carsten.**

*Strategic Privatization in Developing Countries. Review of Development Economics*

**Bjørvatn, Kjetil; Naghavi, Alireza.**

*Rent seeking and regime stability in rentier states.. European Journal of Political Economy*

**Bjørnenak, Trond; Kaarbøe, Katarina.**

*Dynamiske styringsystemer - hva er det?. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*

**Bryant, Melanie; Stensaker, Inger G.**

*The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change.. Journal of Change Management*

**Aarstad, Jarle; Selart, Marcus Oliver; Troye, Sigurd Villads.**

*Advice seeking network structures and the learning organization. Problems & Perspectives in Management*

**Almås, Ingvild; Lind, Jo Thori; Cappelen, Alexander Wright; Sørensen, Erik Øiolf; Tungodden, Bertil.**

*Measuring unfair (in)equality. Journal of Public Economics*

**Ambjørnsen, Terje; Foros, Øystein; Wasenden, Ole Christian.**

*Customer ignorance, price-cap regulation, and rent-seeking in mobile roaming. Information Economics and Policy*

**Andersen, Gisle.**

*Corpora as lexicographical basis – The case of anglicisms in Norwegian. Studies in Variation, Contacts and Change in English*

**Andersen, Gisle.**

*Corpus-based pragmatics: qualitative studies. I: Foundations of Pragmatics. Mouton de Gruyter*

**Andersen, Gisle; Kristiansen, Marita.**

*Terminor og Termportalen - nye initiativer for norsk terminologisk infrastruktur. NORDTERM 2011*

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

**Askvik, Steinar; Espedal, Bjarne; Gammelsæter, Hallgeir.**  
*Kunnskap om ledelse - Festskrift for Torodd Strand.. Fagbokforlaget*

**Audy, Jean-Francois; Lehoux, Nadia; D'Amours, Sophie; Rönnqvist, Mikael.**

*Hvorfor samarbeide?. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*

**Balsvik, Ragnhild.**

*Is labor mobility a channel for spillovers from multinationals? Evidence from Norwegian manufacturing.. Review of Economics and Statistics 2011. Volum 93.*

**Balsvik, Ragnhild; Haller, Stefanie A..**

*Foreign firms and host-country productivity: does the mode of entry matter?. Oxford Economic Papers*

**Benth, Fred Espen; Di Nunno, Giulia; Khedher, Asma.**

*Robustness of option prices and their deltas in markets modelled by jump-diffusions. Communications on Stochastic Analysis*

**Bjørnenak, Trond.**

*Økonomisk styring i FOCUS. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*

**Black, Sandra; Devereux, Paul J.; Salvanes, Kjell Gunnar.**  
*Older and Wiser? Birth Order and IQ of Young Men. CESifo Economic Studies 2011 ;Volum 57.*

**Black, Sandra; Devereux, Paul J.; Salvanes, Kjell Gunnar.**  
*Too young to leave the nest? The effects of school starting age.. Review of Economics and Statistics 2011 ;Volum 93.*

**Bragelien, Iver.**

*Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*

**Brekke, Kurt; Holmås, Tor Helge; Straume, Odd Rune.**

*Reference pricing, competition, and pharmaceutical expenditures: theory and evidence from a natural experiment.. Journal of Public Economics*

**Brekke, Kurt; Siciliani, Luigi; Straume, Odd Rune.**

*Hospital Competition and Quality with Regulated Prices.. The Scandinavian Journal of Economics*

**Brookes, Michael; Croucher, Richard; Fenton-O'Creedy, Mark; Gooderham, Paul N..**

*Measuring competing explanations of human resource management practices through the Cranet survey: Cultural versus institutional explanations. Human Resource Management Review*

**Bruno, Lars Christian; Tenold, Stig.**

*The Basis for South Korea's Ascent in the Shipbuilding Industry, 1970-1990.. Mariner's mirror*

**Cappelen, Alexander Wright; Tungodden, Bertil.**

*Distributive interdependencies in liberal egalitarianism. Social Choice and Welfare The importance of moral reflection and self-reported data in a dictator game with production. Social Choice and Welfare.*

**Christensen, Peter Holdt; Foss, Nicolai Juul.**

*Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*

**Colman, Helene Loe; Falkum, Eivind; Stensaker, Inger; Tharaldsen, Jorunn Elise.**

*Merger Integration Outcomes. I: A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities. Fagbokforlaget*

**Dahl, Trine; Fløttum, Kjersti.**

*Wrong or Just Different? How Existing Knowledge Is Staged to promote New Claims in English Economics and Linguistics Articles. I: Crossed Words: Criticism in Scholarly Writing. Peter Lang Publishing Group*

**Dalgaard, Bruce R.; Suphellen, Magne.**

*Entrepreneurship in Norway's economic and religious nineteenth century transformation.. Scandinavian Economic History Review*

**Di Nunno, Giulia; Øksendal, Bernt.**

*Advanced Mathematical Methods for Finance. Springer*

**Di Nunno, Giulia; Øksendal, Bernt; Pamen, Olivier Menoukeu; Proske, Frank Norbert.**

*Uniqueness of Decompositions of Skorohod-Semimartingales. Infinite Dimensional Analysis Quantum Probability and Related Topics*

**Dreyer, Bernt; Dulsrud, Arne; Grønhaug, Kjell; Isaksen, John Roald.**

*Do fluctuations in input impact industry structure? Økonomisk Fiskeriforskning*

**Døskeland, Trond M.; Hvide, Hans K..**

*Do Individual Investors Have Asymmetric Information Based on Work Experience?. Journal of Finance*

**Eikebrokk, Tom Roar; Iden, Jon; Olsen, Dag Håkon; Opdahl, Andreas Lothe.**

*Understanding the determinants of business process modelling in organisations.. Business Process Management Journal 2011 36.*

**Eilifsen, Aasmund; Kinserdal, Hilde; Mamelund, Erik.**

*Utfordringer knyttet til revisjon av regnskapsestimater. Revisjon og Regnskap*

**Ekern, Steinar.**

*Dagens alderspensjonister kan rammes hardt av skattereform for pensjonsinntekter. Samfunnsøkonomen*

**Ellingsen, Tore; Kristiansen, Eirik Gaard.**

*Financial contracting under imperfect enforcement. Quarterly Journal of Economics*

**Espedal, Bjarne.**

*DEN NORSKE SAMARBEIDSORIENTERTE LEIARSKAPSMODELLEN. EIN MODELL VI TRUR PÅ. MEN VERKAR HAN? I Kunnskap om ledelse - Festskrift for Torodd Strand.. Fagbokforlaget*

**Espedal, Bjarne; Kvitastein, Olav; Grønhaug, Kjell.**

*When Cooperation is the Norm of Appropriateness: How Does CEO Cooperative Behaviour Affect Organizational Performance? British Journal of Management 2*

**Federico, Salvatore; Øksendal, Bernt.**

*Optimal stopping of stochastic differential equations with delay driven by Lévy noise. Potential Analysis*

**Felin, Teppo; Foss, Nicolai Juul.**

*The endogenous origins of experience, routines, and organizational capabilities: the perty of stimulus.. Journal of Institutional Economics*

**Foros, Øystein; Kind, Hans Jarle; Shaffer, Greg.**

*Mergers and partial ownership.. European Economic Review*

**Foros, Øystein; Kind, Hans Jarle; Shaffer, Greg.**

*Resale price maintenance and restrictions on dominant firm and industry-wide adoption.. International Journal of Industrial Organization*

**Foss, Kirsten; Rodgers, Waymond.**

*Enhancing Information Usefulness by Line Managers' Involvement in Cross-Unit Activities. Organization Studies*

**Foss, Nicolai Juul.**

*Human Capital and Transaction Cost Economics. I: THE OXFORD HANDBOOK OF HUMAN CAPITAL. Oxford University Press*



## Publikasjoner fra SNF

SNFs forskning er en viktig kilde til informasjon og kunnskap for næringsliv, offentlige myndigheter og allmennhet. All forskning gjøres offentlig tilgjengelig.

### Rapporter:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Vilde Målsnes**

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

**Christine Jacobsen Skjælaaen**

*Hvordan spres Beyond Budgeting?*

**Kristian Andreassen Navekvien og Mathias Siljedal Johnsen**

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

**Hilde Johannessen**

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

**Yulia Milova**

*Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon. En studie av*

*lønnsomhetsforskjeller i banksektoren med utgangspunkt i bruk av styringsverktøy*

**Hanne Kojen Andersen og Ine Camilla Opsahl**

*Bedriftenes erfaringer med VRI-satsingen i Hordaland*

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

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

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

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

**Aksel Mjøs og John Phan**

*Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder*

**Torstein Nesheim og Ruth Rørvik**

*Samfunnsøkonomisk analyse av næringspolitiske virkemidler overfor reiselivsnæringen*

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

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

**Heidi von Weltzien Høivik og Deepthi Shankar**

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

**Pål-Vemund Vermedal**

*Kunnskapsutvikling i leverandørnettverket. Sertifiseringsregimet som kilde og hinder til kunnskapsutvikling*

**Stig Arne Lærkerød**

*LARGE FIRM DYNAMICS ON THE NORDIC-BALTIC SCENE. Implications for innovation and growth*

**Pontus Braunerhjelm, Torbjörn Halldin, Per Heum, Tarmo Kalvet, Mika Pajarinen, Torben Pedersen og Pekka Ylä-Anttila**

*Economic perspectives of risk distribution system asset management: Principles of risk valuation of grid investments*

**Linda Rud**

*Evaluering av energiledet i sentralnettstariffen og bruk av marginaltapssatser*

**Endre Bjørndal og Mette Bjørndal**

*The effect of market structure on banks' interest rate spreads. An empirical analysis of the Norwegian bank market*

**Rune Løhr Hauge og John Phan**

*Betingelser for kunnskapsdeling – En studie av Veidekke*

**Marlene Stølhaug og Linn Elise K. Bjerkeli**

### Arbeidsnotater:

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

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

*Utnytting av kraftkunder i sluttbrukarmarkedet.*

*Analysen av konkurransetilhøvet mellom norske kraftavtaler*

**Bjarne Bjørkvåg Sunde**

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

**Stig Tenold**

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

**Ruth Rørvik**

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

**Kåre P. Hagen og Odd Godal**

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

**Trond Bjørndal og Marko Lindroos**

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

**Marius Hagen og Øyvind Nøstdal**

*Indirekte pressestøtte: Momsfritak vs skattefradrag*

**Hans Jarle Kind og Jarle Møen**

*Recession, HR and change*

**Lasse B. Lien og Tore Hillestad**

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

**Eirik Sjøholm Knudsen**

*Noncooperative models of permit markets*

**Odd Godal**

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

**Odd Godal og Bjart Holtmark**

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

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

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

**Erling Hjelmeng**

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

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

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

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

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

**Aksel Mjøs og Karoline Øksnes**

*Cartels uncovered*

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

*Vertical control and price cycles in gasoline retailing*

**Øystein Føros og Frode Steen**

*Miljøindikatorer i Jordmod*

**Ivar Gaasland og Solveig Glomsrød**

*Media plurality, news customization and the intensity of readers' political preferences*

**Armando J. Garcia Pires**

*Capital structure and international debt shifting: A comment*

**Jarle Møen, Dirk Schindler og Guttorm Schjelderup**

*Self service technology: An overview of existing research*

**Herbjørn Nysveen og Per E. Pedersen**

*Subsea bedriftenes regionale forankring. Funn fra en spørreundersøkelse gjennomført blant subsea bedrifter i Hordaland*

**Stig-Erik Jakobsen og Arnt Fløysand**

*Verdsetting av langsiktige infrastrukturprosjekter*

**Kåre P. Hagen**

*Advertising, news customization and media plurality*

**Armando J. Garcia Pires**

*Empirisk undersøkelse av konkurransen i markedet for sports- og fritidsstyr.*

*Anvendelse av diversjonsrater i markedsavgrensning*

**Therese Enersen Thorallsson**

Rapportering som skjer i SNFs publikasjonsserie kan bestilles i hardkopi eller fritt lastes ned i pdf-format. For mer informasjon, se [www.snf.no](http://www.snf.no).



# SNF



# NHH

## Administrerende direktør

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

## Administrasjonssjef

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

## Arbeid og utdanning

Forskningsleder Kjell Gunnar Salvanes  
kjell.salvanes@nhh.no

## Mat og ressursøkonomi

Forskningsleder Stein Ivar Steinshamn  
stein.steinshamn@snf.no

## Ledelse og økonomistyring

Forskningsleder Paul Gooderham  
paul.gooderham@nhh.no

## Krise, omstilling og vekst

Forskningsleder 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

## Ettikk 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  
Breiviksveien 40, 5045 Bergen

## Sentralbord:

55 95 95 00

## Internett:

www.snf.no

## Administrerende direktør

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

## Direktør for Internasjonale Relasjoner

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

## Programdirektør Solstrandprogrammet

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

## Programdirektør AFF Yngre Ledere

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

## Avd. dir. kommunikasjon og samfunnskontakt

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

## Kontoradresse:

### AFF (Administrativt forskningsfond)

Breiviksveien 40, N - 5042 Bergen  
Drammensveien 44, N - 0202 Oslo  
Verksgata 24, N - 4013 Stavanger

## Sentralbord:

815 55 345

## Internett:

www.aff.no

## Rektor

Jan I. Haaland

## Prorektor

Gunnar E. Christensen

## Viserektor

Mette H. Bjørndal

## Administrerende direktør

Ole Hope

## Assisterende direktør

Kurt Petersen

## Programutvalget for bachelorutdanningen

Dekan Kjetil Bjorvatn

## Programutvalget for masterutdanningen

Dekan Kenneth Fjell

## Programutvalget for doktorgradsutdanningen

Dekan Helge Thorbjørnsen

## Programutvalget for etter- og videreutdanning

Dekan William Brochs-Haukedal

## Instituttledere:

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Katarina Kaarbøe

Institutt for samfunnsøkonomi: Øystein Thøgersen

Institutt for foretaksøkonomi: Frode Sættem

Institutt for strategi og ledelse: Tor Fredriksen

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

## NHH Bulletin

**Ansvarlig redaktør:** Asle Haukaas (NHH)

**Redaktør:** Sigrid Folkestad (NHH)

**Fagredaktører:** Arne Selvik (AFF) og Ivar Gaasland (SNF)

For tilbakemeldinger, tips eller informasjon: bulletin@nhh.no

Tlf. 55 95 97 02

**Utgiver:** NHH

**Opplag:** 14000

**Forside:** Willy Skramstad

**Trykk:** Molvik Grafisk AS

Redaksjonen ble avsluttet 29. november

**Grafisk design/sats:** Reine Linjer

# Første kvinne(r) ut

Det var mens NHH fremdeles lå på Muséplass, og dens tidligere student Agnar Mykle var begynt å gjøre seg synlig i offentligheten. Ingvar Wedervang var fremdeles rektor og Oscar Torp lånte statsministertaburetten fra Einar Gerhardsen en stakket stund. Det var 1954. To jenter hadde kommet inn på studiet dette året og med det økt mengden kvinnelige studenter ved høyskolen med 200 prosent!

– Det å være så få kvinner (eller jenter) på høyskolen var for så vidt også interessant og lærerikt. Men både studentene og professorene var kjekke og hyggelige, synes jeg. Vi hadde et fint studentmiljø og et stort hyggelig studentrom i underetasjen. Der lærte jeg å spille bridge! Jeg behøver vel ikke underslå at det var litt sverming og

småforelskelser også, skriver Unni Ekren Engelsen i boken *Sandkassa*. Hun var en av de to førstestullsjentene det året.

Den første desember var det valg møte i NHHS i det nevnte studentrommet, eller «Klubben». Der ble Unni Ekren Engelsen valgt inn i styret for vårsemesteret 1955 som den første kvinne i historien. Ikke nok med det, men hennes kullvenninne Ingunn Sundgaard ble også valgt inn i Hytteutvalget. Det fikk studentavisen *Ånd og Vilje* (senere Studvest) til å rapportere:

– Stort sett er vi fornøyd med valget. At spinnesiden fra I kull er representert med 100 % og dessuten har besatt nøkkelstillinger i styret og hyttekomiteén gjør det nærliggende å bruke ordet «infiltrasjon».

Våren 1955 ble et relativt udramatisk semester for de nye tillitsvalgte, men en litt kurios hendelse inntraff: Et av foreningsmøtene måtte avlyses på grunn av dårlig oppmøte og møtet var derfor ikke vedtaksdyktig. På agendaen: Å senke kravet om beslutningsdyktighet fra 1/4 til 1/5 av medlemsmassen...

Det tok altså litt over 18 år før studentene fikk sine første kvinnelige tillitsvalgte på NHH. Den første kvinnelige formannen var enda et stykke unna. Wenche Røstadli var den første, og satt med formannsklubben høsten 1974. Formannstittelen ble erstattet med «leder» i 1988.

Tekst: Knut André Karlstad



Styret i NHHS våren 1955. Fra venstre: Egil Eik (viseformann), Unni Ekren Engelsen (sekretær), Gorgus Coward (formann) og Ivar Løvald (Studentutvalgets formann).

NHH Bulletin er utgitt av:

Nettadresser:

Norges Handelshøyskole:

[www.nhh.no](http://www.nhh.no)

Administrativt Forskningsfond:

[www.aff.no](http://www.aff.no)

Samfunns- og næringslivsforskning

[www.snf.no](http://www.snf.no)