

# **Studiehåndbok 1997-98**

**Master of Management**  
**Handelshøyskolen BI**  
**Senter for lederutdanning**



Studiehåndbok 1997–98

# **Master of Management**

---

Utgitt av: Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning  
Layout: Tone Schmidt, Grafisk avdeling BI  
Redaktør: Mina Bakke, Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning  
Redaksjonen avsluttet: Medio januar 1998  
Opplag: 2000  
Trykket hos: Aktiv Trykk AS, Oslo

# Innhold

|  |          |
|--|----------|
| <b>Innholdsfortegnelse</b>                           | <b>1</b> |
| <b>Handelshøyskolen BI</b>                           | <b>2</b> |
| <b>Studieadministrativ informasjon</b>               | <b>3</b> |
| <b>Master of Management studiet 1997-98</b>          | <b>4</b> |
| <b>Reglementer</b>                                   | <b>5</b> |
| <b>Handelshøyskolen Bis vitenskapelige personale</b> | <b>6</b> |

# Innhold

|                   |  |    |
|-------------------|--|----|
| <b>Kapittel 1</b> | <b>Innholdsfortegnelse .....</b>   | 4  |
| <b>1</b>          |  |    |
| <b>Kapittel 2</b> | <b>Handelshøyskolen BI .....</b>   | 7  |
|                   | <b>Studietilbud studieåret 1997-98 .....</b>                                   | 8  |
|                   | <b>Handelshøyskolen BI .....</b>   | 9  |
|                   | - Visjon .....   | 9  |
|                   | - Veien mot årtusenskiftet .....   | 9  |
|                   | <b>Handelshøyskolen BI – en vitenskapelig handelshøyskole .....</b>            | 9  |
|                   | - De vitenskapelige instituttene .....   | 9  |
|                   | - Handelshøyskolen BI .....  | 9  |
|                   | - Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning .....                        | 10 |
|                   | - Handelshøyskolen BI - Høyskolene .....                                       | 10 |
|                   | - Norges Markedshøyskole .....   | 10 |
|                   | - Handelshøyskolen BI - Bankakademiet.....                                     | 10 |
|                   | - Handelshøyskolen BI - Fjernundervisning.....                                 | 10 |
|                   | <b>Handelshøyskolen BIs samarbeidspartnere .....</b>                           | 10 |
|                   | - Internasjonale samarbeidspartnere .....                                      | 11 |
|                   | <b>Nøkkeltall pr. 1. januar 1997 .....</b>                                     | 11 |
|                   | <b>Handelshøyskolen BI styringsorganer .....</b>                               | 12 |
|                   | - Styre .....  | 12 |
|                   | - Kontrollkomiteen .....   | 12 |
|                   | - Høyskolestyret .....   | 12 |
|                   | - Ledelsen .....   | 12 |
| <b>Kapittel 3</b> | <b>Studieadministrativ informasjon .....</b>                                   | 13 |
|                   | <b>Velkommen til Handelshøyskolen BI - Senter for<br/>lederutdanning .....</b> | 15 |
|                   | <b>Diverse opplysninger .....</b>  | 16 |
|                   | - Informasjon .....  | 16 |
|                   | - Studieveiledning .....   | 16 |
|                   | - Studiekort .....   | 16 |
|                   | - Navneendring/Adresseendring .....  | 16 |
|                   | <b>Studieutgifter .....</b>  | 16 |
|                   | - Studieavgifter for Management programmer 1997-98 .....                       | 16 |
|                   | <b>Statens lånekasse for utdanning .....</b>                                   | 17 |
|                   | <b>Samarbeidende bokhandlere .....</b>   | 17 |
|                   | <b>Bibliotektjenester .....</b>  | 17 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Ekeberg som studested .....</b>  | 17 |
| - Adkomst Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning ...   | 18 |
| <b>Viktige opplysninger om eksamen .....</b>  | 19 |
| - Hjelpebidrifter til eksamen .....   | 19 |
| - Rettledning for løsning og innlevering av hjemmeeksamener, prosjekt- og fagoppgaver .....                       | 19 |
| - Retningslinjer for endring av kurskoder .....   | 20 |
| <b>Eksamensplan for Handelshøyskolen BI - Senter for<br/>lederutdanning studieåret 1997-98 .....</b>              | 20 |
| - Retningslinjer for kontinuasjonseksemner .....  | 20 |
| <b>Eksamenspåmelding .....</b>  | 20 |
| - Automatisk påmelding til eksamen .....  | 20 |
| - Krav til utenrikseksemner .....   | 21 |
| - Forlenget tid til eksamen .....   | 21 |
| - Sykdom i forbindelse med eksamen .....  | 21 |
| <b>Televoice/karakterutskrift med sensur .....</b>  | 21 |
| - Sensurbegrunnelse og klage på sensur .....  | 22 |
| - Prosedyre for muntlig sensurbegrunnelse for studenter ved Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning ..... | 22 |
| <b>Vitnemål .....</b>   | 22 |
| - Automatisk utstedt vitnemål .....   | 22 |
| - Nytt vitnemål .....   | 23 |
| <b>Master of Management Society .....</b>   | 23 |
| <br><b>Kapittel 4 Management programmer 1997-98 .....</b>   | 25 |
| <b>Innledning .....</b>   | 26 |
| <b>Strategi, ledelse og organisasjon</b>  |    |
| Prosjektledelse .....   | 28 |
| Strategisk ledelse .....  | 30 |
| Business Prosess Management .....   | 32 |
| Endringsledelse .....   | 34 |
| Strategisk personalledelse .....  | 36 |
| Strategisk kompetansestyring .....  | 38 |
| Samspill og ledelse - anvendt organisasjonspsykologi .....  | 40 |
| Organisasjonspsykologi - Problemløsning, beslutningsatferd og læring .....  | 42 |
| Ledelse - referanserammer og virkemidler .....  | 44 |
| Informasjonsteknologi; innovasjon og ledelse .....  | 46 |
| Elektrisitetsøkonomi og administrasjon for det nordiske kraftmarkedet .....                                       | 48 |

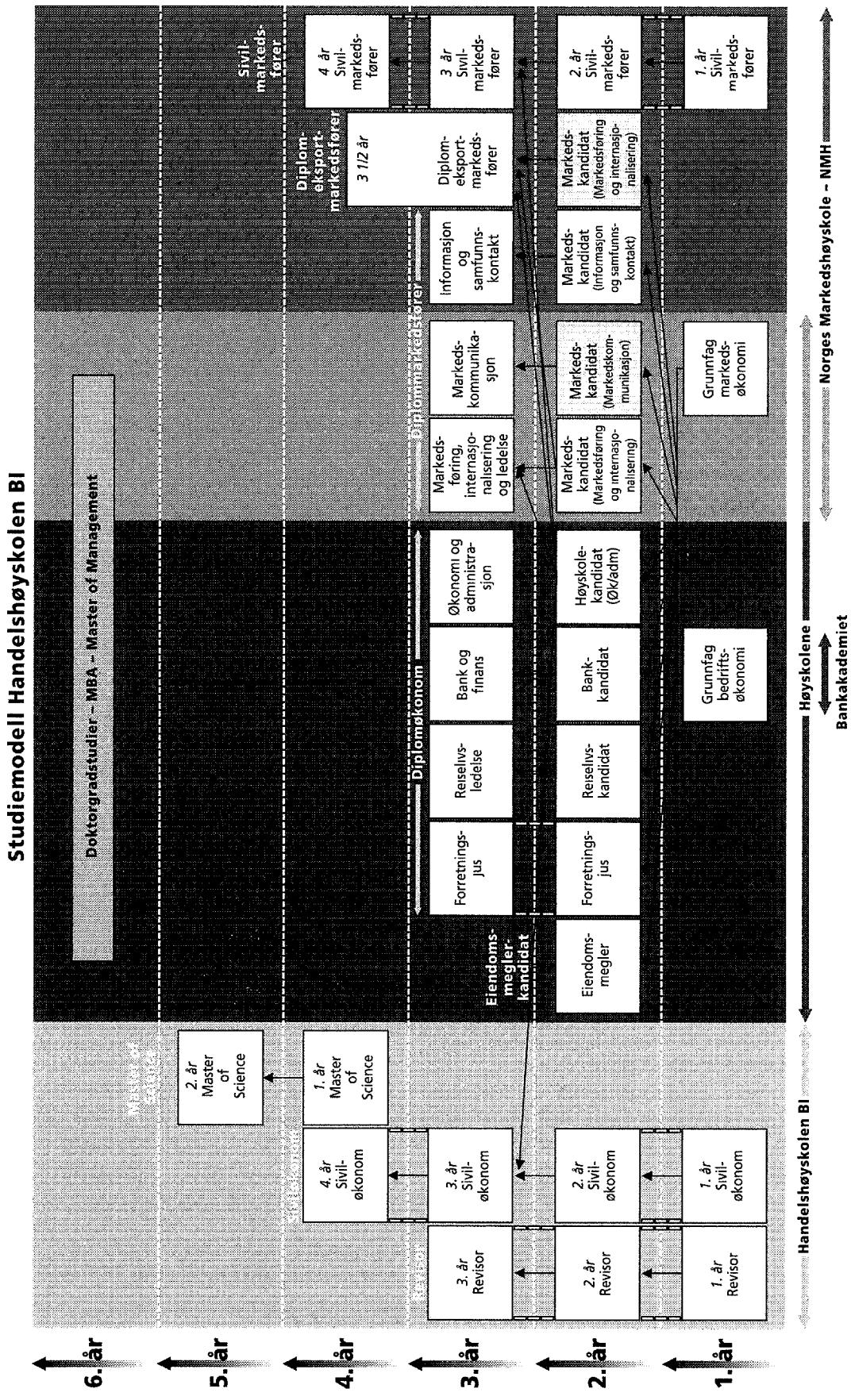
|  |    |
|--|----|
| Consulling .....   | 51 |
| Næringsutvikling .....   | 53 |
| <b>    Internasjonalisering, markedsføring og logistikk</b>                      |    |
| International Business Management.....   | 55 |
| Markedsorientert ledelse .....   | 57 |
| Markedskommunikasjon.....  | 58 |
| Service Management - tjenesteutvikling og<br>relasjonsmarkdesføring .....        | 60 |
| Informasjon og samfunnkontakt/PR .....   | 62 |
| Logistikk .....  | 64 |
| <b>    Økonomi, regnskap og finans</b>   |    |
| Operasjonell revisjon og administrativ kvalitetssikring .....                    | 66 |
| Økonomistyring for ledere .....  | 67 |
| Investering og finansiering .....  | 68 |
| Regnskap, skatt og selskapsrett .....  | 69 |
| <b>    Avsluttende fellesprogram</b>   |    |
| Ledelse gjennom kvalitet .....   | 71 |
| <br><b>Kapittel 5 Reglementer .....</b>  | 73 |
| Alminnelige studievilkår ved Handelshøyskolen BI .....                           | 74 |
| Eksamensforskrifter ved Handelshøyskolen BI - Senter for<br>lederutdanning ..... | 78 |
| Oppaksforskrifter for Master of Management/<br>Management Programmer .....       | 82 |
| <br><b>Kapittel 6 Handelshøyskolen Bis vitenskapelige personale ....</b>         | 83 |
| Handelshøyskolen Bis vitenskapelige personale<br>pr. 01.08.1997 .....            | 84 |

# **2 Handelshøyskolen BI**

|  |    |
|--|----|
| <b>Studietilbud studieåret 1997-98 .....</b>                       | 8  |
| <b>Handelshøyskolen BI .....</b>                                   | 9  |
| - Visjon .....   | 9  |
| - Veien mot årtusenskiftet .....                                   | 9  |
| <b>Handelshøyskolen BI – en vitenskapelig handelshøyskole.....</b> | 9  |
| - De vitenskapelige instituttene .....                             | 9  |
| - Handelshøyskolen BI .....  | 9  |
| - Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning .....            | 10 |
| - Handelshøyskolen BI - Høyskolene.....                            | 10 |
| - Norges Markedshøyskole .....                                     | 10 |
| - Handelshøyskolen BI - Bankakademiet .....                        | 10 |
| - Handelshøyskolen BI - Fjernundervisning .....                    | 10 |
| <b>Handelshøyskolen BIs samarbeidspartnere .....</b>               | 10 |
| - Internasjonale samarbeidspartnere .....                          | 11 |
| <b>Nøkkeltall pr. 1. januar 1997 .....</b>                         | 11 |
| <b>Handelshøyskolen BI styringsorganer .....</b>                   | 12 |
| - Styre .....  | 12 |
| - Kontrollkomiteen .....   | 12 |
| - Høyskolestyret .....   | 12 |
| - Ledelsen .....   | 12 |

**2**

# Studietilbud studieåret 1997-98



# Handelshøyskolen BI

## Visjon

Handelshøyskolen BI skal være en av de mest anerkjente vitenskapelige handelshøyskoler i Europa. Gjennom å utvikle og formidle kompetanse i partnerskap med næringsliv og forvaltning skal Handelshøyskolen BI bygge bro mellom forskning, utdanning og arbeidsliv.

2

## Veien mot årtusenskiftet

Handelshøyskolen BI har i de siste 10 årene blitt en betydelig aktør innenfor utdannings- og forskningssektoren i Norge og yter idag et viktig bidrag til samfunnet gjennom utvikling og formidling av kunnskap.

Over 90.000 nordmenn har tatt hele eller deler av sin utdanning ved Handelshøyskolen BI. Skolen har utdanningstilbud innenfor flere viktige samfunnssektorer i landet som eiendomsmegling, reiseliv og bank og finans. I utviklingen av strategien for Handelshøyskolen BI mot år 2000, har det vært lagt spesiell vekt på å opprettholde og styrke samfunnsbidraget i årene som kommer.

## Handelshøyskolen BI – en vitenskapelig handelshøyskole

Handelshøyskolen BI har siden etableringen i 1943 vokst til å bli en av Norges største vitenskapelige utdanningsinstitusjoner, og hadde ved årsskiftet 1996/97 ca. 15.100 studenter. Handelshøyskolen BI har landets største vitenskapelige miljø innen fagområdene økonomi, markedsføring og administrasjon med 252 faglige medarbeidere, hvorav 175 er i vitenskapelige stillinger. I tillegg blir omlag 600 forelesere hentet inn fra næringsliv og forvaltning for faste undervisningsoppgaver. Handelshøyskolen BI er en privat, selveiende stiftelse som drives på not-for-profit basis.

## De vitenskapelige instituttene

Det vitenskapelige personale har ansvaret for både forskningsprogrammene og det faglige innholdet i studiene som gjennomføres ved Handelshøyskolen BI. For å oppnå størst mulig nytte for både Handelshøyskolen BI og samfunnet er de faglige ansatte samlet i et kompetansemiljø ved Handelshøyskolen BI i Sandvika og ved Norges Markedshøyskole i Oslo. Kompetansen blir formidlet gjennom Handelshøyskolen Bis landsdekkende nett av høyskoler. Dette innebærer at alle studiene ved Handelshøyskolen BI har sin basis i forskningsbasert kunnskap. Det er også Handelshøyskolen Bis vitenskapelige personale som utvikler alle nye studieprogrammer innenfor Handelshøyskolen BI.

Handelshøyskolen Bis vitenskapelige personale er organisert i fire institutter, samt ved Norges Markedshøyskole:

- Institutt for økonomi
- Institutt for organisasjon og ledelse
- Institutt for strategi, historie og språk
- Institutt for markedsføring og logistikk
- Norges Markedshøyskole

## Handelshøyskolen BI

har ansvaret for Stiftelsens MBA, MSc og doktorgradsprogram, i tillegg til siviløkonom- og revisorstudiet. Handelshøyskolen BI er lokalisert til Sandvika utenfor Oslo, hvor også Handelshøyskolen Bis vitenskapelige medarbeidere har sitt daglige virke. Her finner man også Hovedbiblioteket og det aktive Bedriftsøkonomisk Studentersamfund. Handelshøyskolen Bis vitenskapelige personale, Forskningssenteret og fellesadministrasjonen benytter også Handelshøyskolen BI som enhetsnavn.

## **Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning**

tilbyr etter- og videreutdanning på høyt nivå gjennom bedriftsinterne kompetansehevingsprogrammer for næringsliv og offentlig forvaltning, Management programmer, samt høyeregradsstudiet Master of Management. Lærekretene hentes fra Stiftelsens vitenskapelige personale, som gjennom forskning, undervisning og konsulentarbeid integrerer kunnskapsutvikling og kunnskapsoverføring. Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning har også det operative ansvaret for driften av BI Partners, Stiftelsens partnernettverk med næringslivet og offentlig sektor.

2

## **Handelshøyskolen BI - Høyskolene**

er Stiftelsens landsdekkende undervisningsnett med 14 læresteder over hele landet i tillegg til fjernundervisningstilbud. Den fleksible strukturen gjør at studentene kan ta sin utdanning over lengre eller kortere tid, og de kan innenfor Handelshøyskolen BI også bygge på utdanningen helt frem til Master of Science-grad eller doktorgrad. Studietilbuddet strekker seg fra grunnfag i bedriftsøkonomi til det treårige diplomøkonomstudiet. I tillegg tilbys bransjerettede, flerårige studier innen bank og finans, reiseliv og eiendomsmegling. Enkelte av Høyskolene tilbyr også ett- til treårige nisjestudier innen markedsføring og markedskommunikasjon. Videre tilbys en rekke kurs og opplæringsprogrammer innen etter- og videreutdanning. Høyskolenes tilbyr også kompetansehevingsprogram for regnskapsførere. Handelshøyskolen BI har utviklet og gjennomfører et studietilbud som tilfredsstiller myndighetenes krav til regnskapsførergodkjenning.

**Norges Markedshøyskole (NMH)** tilbyr studieopplegg som henter impulser både fra de tradisjonelle økonomisk-administrative fag og fra de samfunnsvitenskapelige fagdisipliner. Sivilmarkedsførerstudiet er en fireårig utdanning innen markedsføring, diplomeksportøkonomstudiet er internasjonalt rettet hvor de tre siste semestrene av den 3 1/2 årige utdanningen gjennomføres i utlandet. Videre tilbyr NMH studier av inntil tre års varighet innenfor markedsføring, internasjonalisering og ledelse; markedskommunikasjon og informasjon- og samfunnkontakt. Faglig ansatte ved Norges Markedshøyskole er organisert under egen faglig rektor.

**Handelshøyskolen BI - Bankakademiet** tilbyr bransjerettede studier i bank og finans på grunnfagsnivå og videre frem til titlene bankkandidat og diplomøkonom i bankfag. Utdanningen er tilrettelagt for deltidsstudier med fjernundervisning. For å sikre at Bankakademiets studietilbud stadig er like aktuelt for bankene, er det opprettet et råd for bankstudier ved Bankakademiet. Rådet er rådgivende i faglige spørsmål vedrørende bankstudier og har et flertall av representanter fra banknæringen.

**Handelshøyskolen BI - Fjernundervisning** tilbyr deler av Høyskolenes studietilbud; bedriftsøkonomstudiet og høyskolekandidatstudiet samt ledelsesprogrammer og bedriftsinterne programmer. Undervisningen er en moderne form for selvstudium, der studentene har kontakt med hverandre og med foreleser via datakonferanser. Fra studieåret 1997-98 vil hele konferancesystemet skal kunne nås gjennom Internett. Det blir arrangert samlinger der deltakerne får forelesninger og deltar i gruppearbeid. Både enkeltstudenter, næringsliv og offentlige etater benytter seg av denne studieformen.

## **Handelshøyskolen Bls samarbeidspartnere**

Gjennom ulike nettverk er mange av Norges viktigste industri-, handels- og tjenesteytende bedrifter knyttet opp til Handelshøyskolen BI i forpliktende samarbeid. Sammen med Universitetet i Oslo har Handelshøyskolen BI i tillegg etablert partnerskap med åtte offentlige etater.

Nettverkene er etablert for å oppnå et gjensidig berikende og langsiktig samarbeid innen livslang læring, forskning og utvikling. Samarbeidspartnerne nyter godt av den kompetanse Handelshøyskolen Bls fagmiljø representerer, og vårt vitenskapelige personale får nært kontakt med de utfordringer som næringsliv og forvaltning står overfor. Dette bytter av kunnskap, erfaring og kompetanse bidrar til økt konkurransekraft for alle parter.

Det hele startet med at Handelshøyskolen BI i 1992 etablerte et unikt partnerskap med noen av Norges største konsern gjennom BI Partners. I dag har dette og flere andre nettverket vokst til 87 bedrifter og etater. I tillegg har flere av Høyskolene etablert faglige råd hvor sentrale personer i regionalt næringsliv og forvaltning deltar.

### **Internasjonale samarbeidspartnere**

Handelshøyskolen BI samarbeider med 56 anerkjente universiteter i USA, Canada, Europa og Sør-Amerika og Asia. Avtalene omfatter bl.a. studentutveksling og forskningssamarbeid. Stiftelsen er dessuten med i fem ERASMUS-nettverk som omfatter 58 universiteter i Europa, herunder AMSEC, et nettverk av europeiske handelshøyskoler, samt Nordplus som omfatter 23 høyskoler og universiteter i Norden. MSc og MBA-studiene undervises på engelsk, med studenter fra mer enn 30 land.



## **Nøkkeltall pr. 1. januar 1997**

### **Studenter**

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| Antall studenter: .....        | 15.123 |
| Antall studenter, heltid ..... | 8 396  |
| Antall studenter, deltid ..... | 6 727  |

### *Antall studenter fordelt på enhet:*

|  |       |
|--|-------|
| Handelshøyskolen BI.....                               | 1 850 |
| Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning* ..... | 1 267 |
| Handelshøyskolen BI - Høyskolene* .....                | 8 215 |
| Handelshøyskolen BI - Bankakademiet .....              | 1 558 |
| Norges Markedshøyskole .....                           | 2 233 |

(\* I tillegg kommer deltakere på bedriftsinterne programmer).

### **Ansatte**

|  |     |
|--|-----|
| Antall ansatte totalt: .....                                 | 568 |
| Antall faglige ansatte: .....                                | 252 |
| Antall vitenskapelige ansatte (prof., 1. am, am + stip.): .. | 175 |
| Antall professorer (inkl perm) .....                         | 54  |

### **Økonomi**

|                                   |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| Total inntekt i 1996:.....        | 490 millioner kroner |
| Forskningsinntekter i 1996: ..... | 32 millioner kroner  |
| Statsstøtte i 1996 .....          | 69 millioner kroner  |

## **Handelshøyskolen Bis styringsorganer**

**STIFTELSENS STYRE** er Handelshøyskolen Bis øverste besluttende organ.

### **Eksterne medlemmer**

Tom Veierød, Kommunenes Sentralforbund (leder)  
 Leif Frode Onarheim, NHO (nestleder)  
 Anne-Lise Bakken, Vision International  
 Ragnhild Sohlberg, Norsk Hydro

### **Interne medlemmer**

Bjarne Ytterhus, vitenskapelig representant  
 Bente Løwendahl, vitenskapelig representant  
 Bente Andreassen, administrativ representant  
 Trond Karlsen, student representant

2

**KONTROLLKOMITEEN** skal følge opp styrets arbeid og påse at dette er i tråd med lover og regler, samt Stiftelsens egne vedtekter.

Åge Danielsen, Rikshospitalet (leder)  
 Erik Engebretsen, Adelsten  
 Hans Stenberg-Nilsen, advokat

**HØYSKOlestyret** har ansvaret for Handelshøyskolen Bis faglige utvikling, herunder godkjennelse av fagplaner og ansettelse av vitenskapelig personell.

Torger Reve, rektor (leder)  
 Jan Grund, prorektor  
 Pål Korsvold, Institutt I

Erling S. Andersen, Institutt II  
 Rolv Petter Amdam, Institutt III  
 Carl Arthur Solberg, Institutt IV  
 Fred Selnes, Norges Markedshøyskole  
 Bjørn W. Amundsen,  
 Handelshøyskolen BI - Høyskolene

Arne Jon Isachsen, vitenskapelig representant  
 John Chr. Langli, vitenskapelig representant  
 Hans Mathias Thjømøe, vitenskapelig representant  
 Øystein Fjeldstad, vitenskapelig representant  
 Rigmor Christiansen, administrativ representant  
 Kaare Dag Vestre, administrativ representant  
 Per Espen Wattle, Studentrepresentant BS  
 Julie S. Oftedal, Studentrepresentant NBS  
 Øyvind Sundve, Studentrepresentant MØSS

### **LEDELSEN**

Rektor Torger Reve  
 Prorektor Jan Grund  
 Høyskoledirektør Michael Tetzschner  
 Direktør Olav Digernes, Handelshøyskolen BI  
 Direktør Jens Petter Tøndel,  
 Handelshøyskolen BI - Høyskolene/  
 NMH/Handelshøyskolen BI-Bankakademiet  
 Direktør Bjørn E. Hviding,  
 Handelshøyskolen BI  
 Senter for lederutdanning  
 Info.direktør Arne Bjerke,  
 informasjon og markedsføring  
 Professor Rolf Høyer, akademisk rådgiver

### **Instituttsjefer**

Professor Pål E. Korsvold, Institutt for økonomi  
 Professor Jan Grund, Institutt for organisasjon  
 og ledelse  
 Professor Torbjørn Sirevåg, Institutt for strategi,  
 historie og språk  
 Førsteam. Carl Arthur Solberg,  
 Institutt for markedsføring og logistikk  
 Professor Fred Selnes, Norges Markedshøyskole  
*Doktorgradsprogrammet:*  
 Professor Fred Wenstøp (leder)

# 3 Studieadministrativ informasjon

|  |    |
|--|----|
| <b>Velkommen til Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning .....</b>   | 15 |
| <b>Diverse opplysninger .....</b>  | 16 |
| - Informasjon .....  | 16 |
| - Studieveiledning .....   | 16 |
| - Studiekort .....   | 16 |
| - Navneendring/Adresseendring .....  | 16 |
| <b>Studieutgifter .....</b>  | 16 |
| - Studieavgifter for Management programmer 1997-98 .....   | 16 |
| <b>Statens lånekasse for utdanning .....</b>   | 17 |
| <b>Samarbeidende bokhandlere .....</b>   | 17 |
| <b>Bibliotektjenester .....</b>  | 17 |
| <b>Ekeberg som studiested .....</b>  | 17 |
| - Adkomst Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning.....   | 18 |
| <b>Viktige opplysninger om eksamen .....</b>   | 19 |
| - Hjelpebidrag til eksamen .....   | 19 |
| - Rettledning for løsning og innlevering av hjemmeeksamener, prosjekt- og fagoppgaver .....                          | 19 |
| - Retningslinjer for endring av kurskoder.....   | 20 |
| <b>Eksamensplan for Handelshøyskolen BI - Senter for<br/>lederutdanning studieåret 1997-98 .....</b>                 | 20 |
| - Retningslinjer for kontinuasjonseksemener .....  | 20 |
| <b>Eksamenspåmelding .....</b>   | 20 |
| - Automatisk påmelding til eksamen .....   | 20 |
| - Krav til utenrikseksemener .....   | 21 |
| - Forlenget tid til eksamen .....  | 21 |
| - Sykdom i forbindelse med eksamen .....   | 21 |
| <b>Teleoice/karakterutskrift med sensur .....</b>  | 21 |
| - Sensurbegrunnelse og klage på sensur .....   | 22 |
| - Prosedyre for muntlig sensurbegrunnelse for studenter ved Handelshøyskolen BI -<br>Senter for lederutdanning ..... | 22 |
| <b>Vitnemål .....</b>  | 22 |
| - Automatisk utstedt vitnemål .....  | 22 |
| - Nytt vitnemål .....  | 23 |
| <b>Master of Management Society .....</b>  | 23 |

**3**

# Velkommen til Handelshøyskolen BI Senter for lederutdanning

Vi lever i et samfunn i rask endring. Vi ser at kunnskap foreldes og kontinuerlig må fornynes.

Dette krever at vi stadig må tilegne oss ny kunnskap for å holde oss ajoür. Imidlertid finner de fleste av oss det svært vanskelig å avbryte en yrkeskarriere for å bli heltidstudent. Derfor er vi ved Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning glad for å kunne tilby Master of Management studiet og de underliggende Management Programmene. Dette studiekonseptet er spesielt utviklet med tanke på dere som ønsker å kombinere høyere utdanning med fullt arbeid.



I tillegg til studiets fleksible gjennomføringsform er det et faktum at veksling mellom teori og praksis øker læringseffekten. Samtidig kan det skapes nyttige nettverk i et voksende studentmiljø med deltakere fra ulike bransjer og organisasjoner.

Handelshøyskolen BI tilbød de første Management Programmene i 1992. I april 1995 graduerte det første kullet fra Master of Management. Interessen for studiet har steget fra år til år, noe som vil ha stor betydning for å øke kjennskapen til Master of Management-graden. I dag har vi ca. 2.000 deltidsstudenter knyttet til Management Programmene og Master of Management i Norge. I tillegg tilbyr Handelshøyskolen BI Master of Management i Shanghai og Hanoi.

Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning holder til i de ærverdige lokalene som tidligere var Oslos gamle sjømannsskole. Bygget ble reist i 1917 og har lange undervisningstradisjoner. Foruten den fantastiske utsikten er bygget interiørmessig kjent for sine særegne freskemalerier utført av maleren Per Krogh.

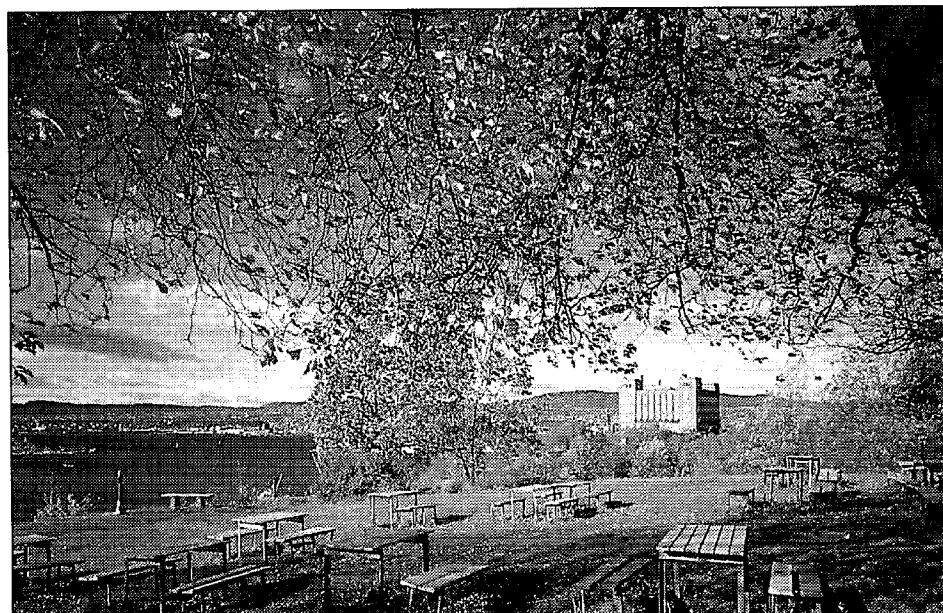
Gjennom byggets historiske tradisjoner og beliggenhet mener vi å ha det rette utgangspunkt for lederutdanning. Ledelse handler i de fleste sammenhenger om å kunne se helheter og sammenhenger, stimulert av kreativitet, åpenhet og nye perspektiver. Vi håper at du gjennom dette studieåret vil hente

den inspirasjonen det ligger i å kunne vende seg mot det akademiske, for i neste øyeblikk å kunne sanse fjorden og byen under oss.

Vi ønsker deg velkommen og lykke til som student ved Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning.

Med hilsen

Anne Solvang Hoff  
studiesjef



# Studieadministrativ informasjon

## Diverse opplysninger

I tillegg til opplysningene i dette kapitlet forutsettes det at studentene gjør seg kjent med gjeldende reglementer ved Handelshøyskolen BI slik disse står oppført i eget kapittel i studiehåndboken.

### Informasjon

3

Med hensyn til at Master of Management er et deltidsstudie blir all studieadministrativ informasjon gitt ved brev til den enkelte. NB! Husk å melde om adresseforandringer.

### Studieveiledning

Studiehåndboken skal gi studentene generell informasjon i forbindelse med gjennomføring av studieopplegget. Imidlertid er studentene velkommen til å drøfte studieopplegg, videreutdanning m.m. med studieveilederne ved de enkelte studiesteder.

### Studiekort

Studiekort fås ved henvendelse til sekretariatet på studiestedet. Studentene må medbringe legitimasjon og bilde. Studenter som tar et Management Program (10 vekttall) pr. år regnes som deltids studenter og studiekortet vil følgelig ikke gi reisemoderasjon.

Studiekort er kun gyldig med kvittering for betalt studieavgift.

Studenter som strekker studiet utover den normerte studietid, vil få studiekort utstedt i samsvar med frister for forlenget studietid.

### Navneendring/Adresseendring

Ved navneendringer må navneendringsbevis vedlegges.

Studentene plikter å melde fra om adresseendring, dersom studieinformasjon, melding om eksamenspåmelding o.l. skal komme frem til studenten i rett tid. NB! Oppgi alltid registreringsnummer ved henvendelse til Handelshøyskolen BI.

### Studieutgifter

Studenter må betale studieavgifter for studiets ordinære antall semestre. Utgifter til bøker, annet undervisningsmateriell og eventuelle studiereiser etc. må betales i tillegg. Se forøvrig Studieforskrifter.

### Studieavgifter for Master of Management Programmer

Studieavgiften for et Management Program (10 vekttall) er for studieåret 97/98 kr 32.000,-. Unntak er obligatoriske Fellesprogrammet Ledelse gjennom kvalitet hvor prisen er kr 42.000,- og Management Program i Consulting hvor prisen er kr. 46.000,-. Faktura utstedes og sendes automatisk av Handelshøyskolen BI to ganger; ved studiestart og etter nyttår.

Studieavgiften inkluderer ordinær eksamen (skriftlig og prosjektoppgave), samt en eventuell kontinuasjonsekamen ved neste ordinære gjennomføring av eksamen. Ønsker en å ta eksamen to år etter ordinær eksamen kreves eksamensavgift pr vekttall tilsvarende Handelshøyskolen BIs avgift, for studieåret 97/98 kr 330,-. Utover disse to årene kreves det full studieavgift for å gjennomføre eksamen.

Det tas forbehold om endringer i ovennevnte opplysninger.

## **Statens lånekasse for utdanning**

Studiet er offentlig godkjent og gir muligheten til støtte/lån fra Statens lånekasse for utdanning. Ta kontakt med Statens lånekasse i ditt distrikt for nærmere informasjon om vilkår for støtte.

## **Samarbeidende bokhandlere**

Ved hver programstart utarbeider Juul Møller en bokliste for hvert program. Disse listene bygger på kursbeskrivelser og inneholder kun bøker som er oppgitt i disse. Hensikten er å lette litteraturoversikten for den enkelte student, samt å gjøre ekspedisjonen enklere for bokhandelen. Boklisten kan også brukes som bestillingsliste for den som måtte ønske dette (se førørig veileding på boklisten). De samarbeidende bokhandlerne har ansvaret for å ha pensumlitteratur og alternativ litteratur til Handelshøyskolen BI's ulike studier, kurs og forkurs.

3

### **Oslo**

Juul Møller A/S, Nedre Slottsgate 11, 0157 Oslo. Telefon 22 41 19 00

### **Bergen**

Melvær A/S, Galleriet, Torgalmenningen 8, 5014 Bergen. Telefon: 55 32 17 90

### **Stavanger**

Berge Libris, Prostebakken 3, 4000 Stavanger. Telefon: 51 89 52 50.

### **Trondheim**

Walseth Bokhandel A/S, Sverresgt. 10B, 7013 Trondheim. Telefon: 73 53 12 60

Filial: Handelshøyskolen BI - BI Trondheim. Telefon: 72 88 77 05

### **Kristiansund**

Bokea Futura AS, Industrivn. 17, Kristiansund, tlf. 71584480, fax 71584481 eller Sverdrup Bokhandel, Nedre Enggt. 5, Kristiansund, tlf. 71671711, fax 71676782

## **Bibliotektjenester**

De fleste av Handelshøyskolen BI - Høyskolene har samarbeidsavtaler med lokale bibliotek for bibliotektjenester til Høyskolenes studenter. Denne tjenesten inkluderer også bestillinger av lån og kopi av artikler fra andre bibliotek.

Alle Høyskolene er koblet opp mot BIBSYS, litteraturdatabasen som omfatter Handelshøyskolen BI Bibliotekenes samlinger samt samlingene ved universitetene og de fleste vitenskapelige høyskolene i Norge. Hver høyskole har egen BIBSYS-terminal som er tilgjengelig for studentenes egen søking, og litteraturen kan bestilles via det lokale bibliotek med samarbeidsavtale. I tillegg er også Handelshøyskolen BI Hovedbiblioteket i Sandvika og Handelshøyskolen BI Biblioteket - NMH tilgjengelige for henvendelser.

Nærmere informasjon om lokal bibliotekordning fås ved den enkelte høyskole. Det er ikke et eget bibliotek på Ekeberg, men studenter ved Management Programmene på Ekeberg kan alternativt bruke biblioteket på Handelshøyskolen BI - BI Oslo/NMH (Schous plass) eller Handelshøyskolen BI, Sandvika. Ta med studiekort.

## **Ekeberg som studiested**

Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning er lokalisert i Karlsborgveien 4, Ekeberg, for mange kjent som Sjømannsskolen. Senteret ligger plassert i Ekebergåsen med utsikt over byen og indre Oslofjord. Bygningen har lange tradisjoner som undervisningslokaler og ble oppført i 1917 for Oslo Sjømannsskole. I 1990 var bygget gjenstand for omfattende ombygninger til et moderne studiesen-

ter og inneholder grupperom og auditorier fra 3-300 personer. I 1. Etagje er det kantine som leies ut til forskjellige arrangementer. Det kan være arrangementer som julebord, bryllup, konfirmasjon, konferanser, utstillinger, osv.

## **Atdkomst Handelshøyskolen BI - Senter for ledertdanning**

- **Transport**
  - a. *Trikk*  
Det kollektive transporttilbudet er som følger: Fra Sentralbanestasjonen (med holdeplass vis-à-vis Oslo City) går trikkene nr. 18 og 19 merket Ljabru eller Holtet 6 ganger i timen på morgenen og 3 ganger i timen på ettermiddagen. Stoppested er Sjømannsskolen. Trikken bruker ca. 10 minutter på denne strekningen. **Det anbefales å bruke offentlig transport da parkeringsmulighetene er meget begrenset.**
  - b. *Bil*  
Dersom du til tross for ovenstående velger å benytte bil, er hovedregelen at man følger skilte til Nordstrand hvis du kommer vest- eller østfra. Kommer du derimot veien over Ekeberg-sletten eller nordfra gjennom Ekebergtunnellen, følges skilte til Ekeberg.
- **Parkeringsplassen**  
Området på Ekeberg har ca. 70 parkeringsplasser til disposisjon for deltakerne. På grunn av oldtidsminner på området har vi ingen muligheter for å utvide med nye plasser.  
Mange dager er det over 300 deltakere i huset. Med mindre det betyr store problemer for deg, vil det som oftest være mest hensiktsmessig å la bilen stå og i stedet ta trikken som går nesten til døren.  
Parkeringsplassen er skiltet, og vedlagte kartskisse viser hvor du skal kjøre inn. (NB! Ikke gjennom bommen). Parkering utenfor oppgitt område f.eks. langs veien ved parkeringsplassen, er ikke tillatt og vil medføre borttauing uten varsel av trafikksjefens etat!
- **Innkartering for utenbyss deltakere**  
For å oppnå rabatt på hotellovernattinger kan du ringe Bennett Reisebureau på Høvik på **telefon 67 11 39 00** eller **fax 67 11 39 99** og oppgi Handelshøyskolen BI - BI Ekeberg som kundekode. De vil også kunne være deg behjelpeelig med en pakkeløsning på eventuell flyreise med hotell, hvor flybiletten vil bli belastet ditt kredittkort og hotellet gjøres opp direkte på stedet.
- **Studiekort**  
Studiekort fås ved henvendelse til resepsjonen første etasje. Studentene må medbringe legitimasjon og bilde. Studenter som tar ett Management program (10 vekttall) pr. år, regnes som deltidsstudenter og studiekort vil følgelig ikke gi reisemoderasjon. Studiekort er kun gyldig med kvittering for betalt studieavgift.
- **Auditorier**  
I freskegangen ved hovedtrappen vil du finne en tavle med oversikt over hvilke auditorier de enkelte programmene avvikles i.
- **Heis**  
Ved baktrappen rett utenfor kantinen er det heis.
- **Resepsjon**  
Resepsjonen ligger til venstre for hovedinngangen i første etasje og fungerer som resepsjon for alle deltakere. Personale i fjerde etasje står til rådighet i forbindelse med spesifikke programrelaterte spørsmål.
- **Beskjeder til deltakerne**  
Eventuelle beskjeder til deg som kursdeltaker hos oss kan ringes inn på **telefon 22 57 62 00** eller faxes på **22 57 62 80**.

**NB!** Vennligst be avsender merke fax-meldingen med ditt navn og hvilket program du følger. Beskjeder vil bli hengt opp på oppslagstavle ved inngangen til kantinen i første etasje. Hvis du skal sende fax, bes du benytte faxmaskinen i resepsjonen 1. etasje.

- **Kopiering**

Kopimaskin til bruk for deltakere finnes i resepsjonen i første etasje. Kopikort fås kjøpt i resepsjonen.

- **Telefon**

Korttelefon finner du i første etasje ved heisen, og i gangen ved hovedtrappen i annen og fjerde etasje. Telekort kan kjøpes i resepsjonen i første etasje.

- **Kantine og lunsjbuffet**

Våre deltakere kan fra høsten 1997 nytte godt av fri lunsjbuffet i kantinen med kaffe og te inkludert.

Kantinen har dessuten utsalg av aviser, sjokolade, sandwich, mineralvann m.m. i åpningstiden fra kl. 0830-1600 på hverdager og 0830-1400 på lørdager.

- **Kaffe- og pauserom**

I annen etasje rett inn fra hovedtrappen vil du finne et stort pauserom. Her vil det stå kaffe og te som du kan forsyne deg av i pausene.

- **Åpningstider**

|                  |           |               |
|------------------|-----------|---------------|
| Bygget er åpent: | hverdager | kl. 0800-2000 |
|                  | lørdager  | kl. 0800-1530 |



## Viktige opplysninger om eksamen

### Hjelpebidriler til eksamen

Eventuelle tillatte hjelpebidriler under skriftlig eksamen fremgår av kursbeskrivelsen i det enkelte program.

#### Ingen hjelpebidriler tillatt

betyr at det kun er tillatt med skrivesaker, dersom annet ikke er spesifisert i kursbeskrivelsen.

#### Alle hjelpebidriler tillatt

betyr at det er lov å ha med alt av skriftlig materiell som bøker, notater o.l. Alle hjelpebidriler innbefatter også lommekalkulator. Lommekalkulatoren kan være programmerbar, men må ikke vise mer enn 160 tegn, tekst eller tall på skjerm/display. Den må være batteridrevet og ikke ha skriveenhet. Den må ikke forstyrre andre studenter med pipelyd o.l.

Kalkulatorens bruksanvisning er kun tillatt brukt når alle hjelpebidriler er tillatt.

### Rettledning for løsning og innlevering av hjemmeeksamener, prosjekt- og fagoppgaver

- Studentene skal dokumentere evne til å anvende teori på teoretiske eller praktiske problemstilinger.
- Studentene skal dokumentere evne til å skrive et arbeide som tilfredsstiller vanlige akademiske krav til innhold og form.

### **Formelle krav**

Besvarelsen skal innleveres fast innsatt i mappe og i tre eksemplarer. Besvarelsens forside skal inneholde de opplysninger som er angitt i oppgavesettet. Egnerkløringen som følger oppgavesettet skal leveres inn sammen med besvarelsen. Besvarelsen skal kun leveres ved ett studiested. Besvarelsen må være Handelshøyskolen BI i hende innen angitt tidsfrist. Telefax kan ikke benyttes. For sent innleverte besvarer vil normalt ikke bli sensurert. Kandidaten(e) kan ikke regne med å få besvarelsen tilbake.

### **Innholdsmessige krav – formål**

Oppgavene kan løses individuelt, men det oppfordres til at studentene samarbeider i grupper. Det er imidlertid ikke tillatt for flere grupper å samarbeide, da dette betraktes som fusk eller forsøk på fusk og rammes av Eksamensforskriften § 2.7. Oppdages det noen form for fusk, for eksempel avskrift av andres oppgaver, kilder uten kildehenvisninger eller direkte «lån» av hele oppgaver skrevet tidligere, er dette å betrakte som fusk ved eksamen.

### **Retningslinjer for endring av kurskoder**

Høyskolerådet vedtok 13. mai 1991 følgende retningslinjer for endring av kurskoder.

Endring av kurskode skjer når:

- kursinnhold og/eller målformulering er vesentlig endret
- vekttall er endret
- nytt kurs innføres.

Endring av kurskode skjer ikke automatisk når:

- obligatorisk litteratur endres
- hjelpeemidler til eksamen endres
- kursinnhold og/eller målformuleringer justeres
- eksamensform endres.

For studentene betyr dette at de alltid må lese kursbeskrivelsen(e) som gjelder for eksamen det semesteret – studieåret – eksamen skal avlegges.

## **Eksamensplan for Handelshøyskolen BI - Senter for Iederutdanning studieåret 1997/98**

Vi gjør oppmerksom på at det foran hver eksamensperiode vil bli sendt ut oversikt over eksamen.

### **Retningslinjer for kontinuasjonseksemener**

Følgende retningslinjer ble vedtatt i Høyskolerådet 13. mai 1991:

Kontinuasjonseksemener avholdes normalt ved neste ordinære eksamen i det enkelte kurs.

Eventuelle ekstraordinære kontinuasjonseksemener i påfølgende semester besluttes av Undervisningsutvalget Handelshøyskolen BI/Handelshøyskolen BI - Senter for Iederutdanning etter at uttalelse er innhentet fra fagansvarlig.

**Se for øvrig Studieforskrifter ved Handelshøyskolen BI.**

## **Eksamenspåmelding**

### **Automatisk påmelding til eksamen**

Studieavgiften inkluderer eksamen for de program som følges i studieåret 1997/98. Studentene blir automatisk påmeldt til eksamen i programmet(ene) som følges.

Dersom studenten ønsker å endre på sin eksamsensplan, må han/hun henvende seg til sitt studiested innen uke 40 i høstsemesteret og uke 10 i vårsemesteret. Dette gjelder enten man ønsker å utsette eksamen eller endre eksamenssted.

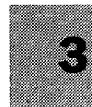
Ønske om endringer etter at påmeldingsperioden er utløpt kan ikke tas til følge.

## Krav til utenrikseksemener

Studenter ved Handelshøyskolen BI - Høyskolene som ønsker å avlegge eksamen i utlandet, må betale et administrasjonsgebyr på kr 300,- pr. eksamen.

For eksamener som finner sted i utlandet, gjelder spesielt:

- a. Eksamen skal finne sted ved en norsk ambassade/konsulat.
- b. Den administrativt ansvarlige må kunne snakke og lese norsk. Dette krav er begrunnet med at den eksamsansvarlige må kunne kontrollere at det kun benyttes tillatte hjelpemidler og at eventuelle notater i disse er lovlige.
- c. Studenten må selv kontakte ambassaden eller konsulatet for å få en skriftlig bekreftelse av den som påtar seg ansvaret for gjennomføringen av eksamen. Denne bekreftelsen sendes Eksamenskontoret sammen med påmelding til eksamen. Uten denne bekreftelsen vil eksamsoppgaven ikke bli sendt.
- d. Selv om det er tidsforskjell mellom norsk og utenlandsk tid, skal eksamen i utlandet alltid avholdes til samme tid som i Norge. Hvis dette ikke er mulig, skal eksamen i utlandet avholdes senere enn i Norge.



## Forlenget tid til eksamen

Det vises til Alminnelige studievilkår ved Handelshøyskolen BI og til Studieforskrifter ved Handelshøyskolen BI - Høyskolene og Norges Markedshøyskole, § 1.5.

### Forlenget tid:

Ved fem timers eksamen gis 1 time i tillegg

Ved fire timers eksamen gis 45 minutter i tillegg

Ved tre timers eksamen gis 30 minutter i tillegg

Det gis ikke forlenget tid ved hjemmeeksamen, fagoppgave eller prosjektarbeid.

Utlendinger med manglende norskunnskaper får ikke forlenget tid, men har anledning til å levere sin besvarelse på engelsk. (Eksamenskontoret må få beskjed). Norsk-norsk ordbok er tillatt.

Det benyttes eget skjema for søknad om forlenget tid til eksamen.

## Sykdom i forbindelse med eksamen

Studenter som ved sykdom ikke kan gå opp til eksamen, kan søke om å få gå opp til påfølgende eksamen når legeattest/sykemelding foreligger.

Skriftlig søknad vedlagt legeattest/sykemelding sendes ditt studiested. I søknaden må det tydelig fremkomme hvilken eksamen det gjelder(kurskode og kursbetegnelse), studentens registreringsnummer og studiumkode.

Frist for søknad :

For eksamen i høstsemesteret : 20. januar

For eksamen i vårsemesteret : 01. juli

## Televoice/karakterutskrift med sensur

Sensur vil bli offentliggjort fortløpende ved hjelp av Televoice. Televoice er en talende datamaskin som man kommer i kontakt med ved å ringe telefon 67 54 00 00.

Ved hjelp av en tone-signaliserende telefon med «firkanttast» kan man her oppgi sitt registreringsnummer og få opplyst alle karakterer som er kommet inn uansett studium.

Det understrekkes at opplysninger om sensur ikke blir gitt på telefonhenvendelser til BI.

Etter hver eksamensperiode vil studentene automatisk motta en karakterutskrift (datapost) som viser resultater oppnådd etter sensur. Dataposten går ut to ganger pr. år.

Karakterutskriften vil alltid vise alle resultater oppnådd innen et studium, både beståtte og ikke beståtte eksamener.

Offentliggjøring av sensur for desember/januar-eksamener og for mai/juni-eksamener – se undervisningskalender.

Studentene er selv ansvarlige for å kontrollere at de opplysninger som fremkommer på karakterutskriften er korrekte. Skulle studentene oppdage feil eller mangler på sin utskrift, må sekretariatet på studiestedet eller Eksamenskontoret ved Handelshøyskolen BI kontaktes.

Vi gjør oppmerksom på at kandidater som møter til eksamen, men trekker seg fra denne, vil få karakteren Ikke Bestått (IB) på sin besvarelse.

**3****Sensurbegrunnelse og klage på sensur**

De alminnelige reglene for klage på sensur (sensurbegrunnelse) og omsensur dekkes av: Alminnelige studievilkår ved Handelshøyskolen BI, Studieforskrifter ved Handelshøyskolen BI - Høyskolene og Norges Markedshøyskole og Forskrift om begrunnelse og klage ved universitets- og høyskoleeksamener.

**Prosedyre for muntlig sensurbegrunnelse for studenter ved Handelshøyskolen BI Senter for lederutdanning****1. Anmodning om sensurbegrunnelse**

Skriftlig anmodning om sensurbegrunnelse (eget skjema) må leveres ved personlig fremmøte ved ditt studiested. Skjemaet for anmodning om sensurbegrunnelse må utfylles så fullstendig som mulig. Det er spesielt viktig at studenten påpeker hvilke forhold som tilsier at den oppnådde karakteren er feil.

En generell og ikke faglig begrunnet anmodning om sensurbegrunnelse vil bli avvist. Hvis anmodningen blir akseptert, får studenten avtale om samtaletid med sensor. Fristen for å anmode om sensurbegrunnelse er 2 – to – uker etter offentliggjøring av sensur.

**2. Samtale med sensor – muntlig sensurbegrunnelse**

Etter samtalet med sensor får studenten anmodningsskjemaet tilbake, datert og signert av sensor. Studenter som ikke møter til avtalt tid, anses å ha trukket anmodningen om sensurbegrunnelse tilbake.

**3. Eventuelt krav om omsensur**

Fristen for å kreve omsensur er 1 - én - uke etter at samtalet med sensor har funnet sted.

Dersom studenten etter å ha mottatt muntlig sensurbegrunnelse ønsker omsensur, må han/hun levere eller sende den rosa kopien av anmodningsskjemaet til sitt studiested.

Ved krav om omsensur må alle berørte studenter skrive under kravet og skjemaet filles nøye ut med studentenes data.

Studentene bør merke seg at omsensur kan føre til en dårligere karakter enn den opprinnelige. Ny karakter er endelig.

**Vitnemål**

Det vises til Alminnelige studievilkår ved Handelshøyskolen BI §§ 1 og 5.8.

**Automatisk utstedt vitnemål**

Kandidater får automatisk utstedt vitnemål ved fullført studium. Det forutsettes at kandidatene tilfredsstiller kravene i ovennevnte reglementer.

## Nytt vitnemål

Ved tap av mottatt vitnemål kan studenten få kopi av arkivkopien på studiestedet. Ny original av vitnemålet kan utstedes. Kandidaten må da betale et administrasjonsgebyr på kr 500,-.

## Master of Management Society

### Kjære kommende "Master of Management Graduate"!

Ditt arbeid og strev mot et studiemål står foran en ny innspurt. Et arbeidskrevende semester med belønning i det fjerne. Du vil kanskje spørre deg selv, "hva skjer når jeg er ferdig som Master-student?", et naturlig spørsmål enten jobb og karriere er klarlagt eller ei.

Erfaringsmessig vil mange ta sin egen stilling, posisjon og arbeidsoppgaver opp til vurdering etter avsluttet studium. Vurderinger vil bli gjort i lys av nye tileg nede kunnskaper og en ny Master-grad. Det sies jo at man er sig egen lykkes smed, noe som du langt på vei har bevist gjennom denne utdannelsen. Lykke i denne sammenheng er jo et relativt begrep i spennvidden om viten omkring egen kunnskap og forståelse til markedets oppfatning og verdivurdering av den samme kunnskap.

Uansett grunn for valg av Master of Management utdannelsen, vil en høy anseelse av studiet være betydningsfullt for rekrutteringen av nye studenter. Som deltager på det fjerde kullet som uteksamineres med tittelen, "Master of Management", vil det hvile et visst ansvar også på deg for å få denne tittelen anerkjent i markedet.

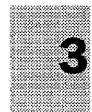
I den hensikt å fremme "Master of Management" tittelen i offentlig og privat virksomhet, samt støtte og utvikle våre medlemmers faglige og karrieremessige interesser har vi dannet "Master of Management Society" eller også kjent som "Master of Management Graduate Association". Dette er en interesseorganisasjon som består av et styre på fem medlemmer som gjennom målrettet arbeid vil forsøke å etablere nettverk og kontaktnett for medlemmene i den hensikt å øke den enkeltes trivsel og utviklingsmuligheter.

Master of Management Society har som mål å arrangere temakvelder med fremtredende personer fra privat og offentlig virksomhet, samt nettverksmoduler i inn- og utland for å styrke kontakten mellom enkeltmedlemmene. I denne sammenheng bør det nevnes at alle ferdige Master of Management kandidater får automatisk tilbud om å bli medlem i Master of Management Society. Men for å kunne nytte godt av de nevnte aktivitetene må man aktivt melde seg inn ved å betale en kontingent på kr. 200,-.

På vegne av styret i foreningen vil jeg ønske deg lykke til med avslutningen av ditt studium og ønske deg velkommen som medlem i Master of Management Society.

Vennlig hilsen

Jan Arne Gjerland  
President  
Master of Management Society



3

# **4 Management Programmer 1997-98**

**4**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Innledning .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>Strategi, ledelse og organisasjon</b>                                    |           |
| Prosjektledelse .....   | 28        |
| Strategisk ledelse .....  | 30        |
| Business Prosess Management .....   | 32        |
| Endringsledelse.....  | 34        |
| Strategisk personalledelse .....  | 36        |
| Strategisk kompetansestyring .....  | 38        |
| Samspill og ledelse - anvendt organisasjonspsykologi .....                  | 40        |
| Organisasjonspsykologi - Problemløsning, beslutningsatferd og læring.....   | 42        |
| Ledelse - referanserammer og virkemidler .....                              | 44        |
| Informasjonsteknologi; innovasjon og ledelse .....                          | 46        |
| Elektrisitetsøkonomi og administrasjon for det nordiske kraftmarkedet ..... | 48        |
| Consulling.....   | 51        |
| Næringsutvikling .....  | 53        |
| <b>Internasjonalisering, markedsføring og logistikk</b>                     |           |
| International Business Management.....                                      | 55        |
| Markedsorientert ledelse .....  | 57        |
| Markedskommunikasjon .....  | 58        |
| Service Management - tjenesteutvikling og relasjonsmarkdesføring .....      | 60        |
| Informasjon og samfunnskontakt/PR .....                                     | 62        |
| Logistikk .....   | 64        |
| <b>Økonomi, regnskap og finans</b>  |           |
| Operasjonell revisjon og administrativ kvalitetssikring .....               | 66        |
| Økonomistyring for ledere .....   | 67        |
| Investering og finansiering.....  | 68        |
| Regnskap, skatt og selskapsrett .....                                       | 69        |
| <b>Avsluttende fellesprogram</b>  |           |
| Ledelse gjennom kvalitet .....  | 71        |

# Innledning

---

Master of Management graden (MM) bygger på tidligere avsluttet universitets- og høyskoleutdanning.

Studiet består av valgfrie, enkeltstående fordypningsenheter, Management programmer. Master of Management oppnås ved å gjennomføre og bestå tre fritt valgte Management programmer samt gjennomføre og bestå et avsluttende Fellesprogram *Ledelse gjennom kvalitet* med en gjennomsnittskarakter bedre enn 3,25.

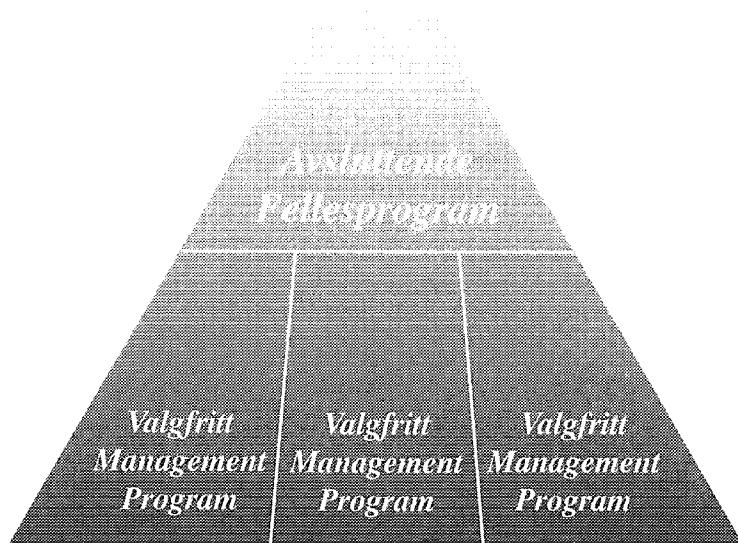
Hvert program vektes med 10 vekttall slik at en fullstendig Master of Management grad er vektet med 40 vekttall. Samtidig fungerer hvert Management program som et selvstendig studieprogram som avsluttes med en egen evaluering og bekreftes ved eget vitnemål.

Master of Management graden ble 9. november 1995 offentlig godkjent hos Kirke-, undervisnings- og forskningsdepartementet.

Det enkelte Management program består av gjennomsnittlig 150 timers undervisning som gjennomføres over ett år som en serie på 5 til 6 studiesamlinger. Programmene er basert på forelesninger, cases og gruppeøvelser. De aller fleste programmene evalueres gjennom en prosjektoppgave som kan skrives alene eller i gruppe på inntil tre personer. I tillegg avlegges en 5 timers skriftlig eksamen.

Søkere som ønsker å gjennomføre hele Master of Management graden må fra tidligere ha en treårig universitets- eller høyskoleutdanning. Søkere med fireårige gradsrettede studier (jfr. Opptaksforskrifter for MM/MP) gis anledning til opptak direkte på Management program 2 i oppbygging til MM graden. Det legges vekt på at søkerne minimum har fire års yrkeserfaring. Gjennomsnittsalder for deltakerne på Management programmene er 36 år, og gjennomsnittlig har studentene ca. 12 års yrkespraksis.

(Se forøvrig Opptaksreglement kap.5)



**Studiemodell, Master of Management**

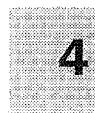
I studieåret 96/97 tilbys over 20 Management programmer innenfor ulike ledelsesfag. Nye Management programmer utvikles hvert år i tilknytning til Handelshøyskolen BI s vitenskapelige stabs forskningsinteresser og de forespørsler vi får fra våre oppdragsgivere og Partnere.

Porteføljen endres til en viss grad fra år til år.

Handelshøyskolen BI utviklet Master of Management konseptet i 1992. BI er den første utdanningsinstitusjonen som introduserer Master of Management som etterutdanningskonsept og gradsgivende studium i Norge. Intensjonen med studiet er at det skal hvile på en akademisk plattform. Samtidig er det lagt vekt på å utforme studiet og strukturen for gjennomføring slik at det blir så praktisk som mulig og i samsvar med deltakeres og bedriftenes behov.

Master of Management koples til Handelshøyskolen BI s tilbud av bedriftsinterne lederutdanningsprogram. Ansatte som har deltatt i slike bedriftsinterne Management programmer/ lederutdanningsprogrammer kan fortsette i oppbygningen av graden i de åpne Management programmene såfremt man kvalifiserer for opptak

Master for Management er organisatorisk knyttet til Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning som er en integrert del av Handelshøyskolen BI. Til Master of Management er det knyttet en egen fagdirektør med spesielt ansvar for kvalitetssikring. Formelt kvalitetssikres programmene gjennom godkjenningsprosedyrer ved Undervisningsutvalget for Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning.



# Prosjektledelse

**Kurskoder:** **MAN 1393 Skriftlig eksamen**  
**MAN 1293 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Professor Erling S. Andersen  
Institutt: Organisasjon og ledelse  
Vekttall: 10

## Programmets mål

Management Programmet i Prosjektledelse har som sitt fremste mål å gi fremtidige prosjektledere en komplett innføring i hva det vil si å lede prosjekter slik at disse lykkes i å nå sine mål. Dette vil innebære mer enn det å kunne administrere og styre fysiske og økonomiske ressurser innen pålagte rammer. Naturligvis er også dette en viktig forutsetning for et vellykket prosjektarbeid, men den moderne prosjektleder må i tillegg beherske en rekke ikke-programmerbare forhold. Typisk i så henseende er å ha en grunnleggende innsikt i og sterkt forståelse for den strategiske tilrettelegging som ligger bak prosjektideen, å ha evne og innsikt i å foreta taktiske disponeringer og ha den praktiske modenhet som skal til for å utføre daglig, operativ ledelse av mennesker slik at disse lykkes i et gjensidig forpliktende samarbeid mot en gjennomløpende, felles målforståelse.

I praksis betyr dette at når programmet er over, skal deltakerne kunne ha evnen til å definere og initiere oppgaver slik at de oppfyller de kriterier vi i dag anser som de mest sentrale for et vellykket prosjektarbeid, de skal kunne målsette, planlegge og kontraktfeste arbeidsoppgaver slik at de kan styres og ledes etter de beste prosjektadministrative prinsipper, de skal ha fått kunnskap og trening i å gjennomføre og styre prosjektarbeid slik at både fysiske og menneskelige ressurser samspiller på den best mulige måte. De skal videre ha lært hvordan prosjektarbeid kan etterevalueres og bedømmes som en alternativ problemløsningsform til andre og mer tradisjonelle måter å endre og utvikle bestående strukturer på. I denne prosessen vil det også inngå en grundig innføring i ulike prosjektadministrative verktøy og teknikker, inklusiv bruk av datamaskin og annen informasjons-teknologi på en fordelaktig måte.

Et spesielt utfordrende trekk ved dette Management Programmet er at deltakeren gjennom hele studietiden skal følge og evaluere et eget valgt igangværende prosjekt.

## Emneoversikt

1. samling Prosjektkonseptet
2. samling Prosjektet og basisorganisasjonen
3. samling Den detaljerte prosjektplanen
4. samling Organisering av prosjektarbeidet
5. samling Prosjektledelse, -gjennomføring og -kontroll
6. samling Prosjektledersimulering og oppsummering av programmet

## Obligatorisk litteratur:

- Jessen, S.A.: *Prosjektadministrative metoder*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget 1996.  
Mikkelsen, H. og Riis, J.O.: *Grundbog i prosjektledelse*. 5.udg. PROMET 1996  
Andersen, E.S., Grude, K. og Haug, T.: *Målrettet prosjektstyring*. 3. utg. Bekkestua: NKI-forlaget 1993  
Lockyer, K. and Gordon, J.: *Project Management and Project Network Techniques*. 6th ed. London:

Pitman 1996

Frame, J. Davidson.: *Managing Projects in Organizations*. 2nd ed. San Fransisco, Calif.: Jossey-Bass 1995

Jessen, S.A.: *Konsekvensanalyser i praktisk prosjektarbeid*. Oslo: Tano 1995

Graham, R.J.: *Project Management as if People Mattered*, Bala Cynwyd, Pa.: Primavera 1989

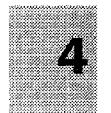
### **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### **Hjelpebidrifter til eksamen**

Kalkulator Texas 503/507



4

## Strategisk ledelse

**Kurskoder:** **MAN 1192 Skriftlig eksamen**  
**MAN 1092 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Førsteamanuensis Tor Jarl Trondsen  
Institutt: Strategi, historie og språk  
Vektall: 10

### Programmets mål

Den økende konkurranseintensiteten og forandringsbehovene i næringslivet er nå erkjent av de fleste. For å ha suksess, eller for den saks skyld for å overleve, er kvaliteten av de strategiske beslutningene og deres gjennomføring av største betydning.

4

Strategisk ledelse er ingen definert teknikk som man kan lære for deretter å bli en god strateg. Det er derimot en dyp forståelse for de indre og ytre krefter som påvirker konkurransesituasjonen, utvikling av strategiske alternativ, og til slutt den vellykkede gjennomføringen av ett av disse. Det siste medfører ofte endringer i organisasjon og arbeidsmåte. Dette programmet er utviklet for å gi deltakerne, som på forhånd har variert teoretisk bakgrunn og yrkeserfaring, en varig kompetanse innenfor de forskjellige aspektene av strategisk ledelse.

Tilført teoretisk kunnskap uten praktisk forankring gir liten effekt i de organisasjonene deltakerne kommer fra. Læreprosessen er derfor lagt opp med en grundig innføring i nyere teori innen de forskjellige tema som drøftes. Deretter blir materialet bearbeidet i grupper, og til slutt diskuteres enkelte aspekter i plenum for å avklare misforståelser eller for å gi fordypning.

Deltakerne skal etter gjennomføringen av programmet forventes å kunne gi betydelig bidrag til en kreativ og praktisk strategiprosess i sine respektive organisasjoner.

### Emneoversikt

1. samling Introduksjon til programmet og faget; Strategisk ledelse
2. samling Analyse av interne styrker og svakheter
3. samling Strategiske valg
4. samling Strategigjennomføring
5. samling Ulike tema av strategisk betydning

1. samling vil bli gjennomført på hotell i Østlands- respektive Bergensområdet.

Som et supplement til programmet kommer en frivillig studiesamling i utlandet våren 1998.

### Obligatorisk litteratur

Collins, J. C. and Porras, J. I.: Organizational vision and visionary organizations,  
California Management Review, Fall 1991.

Edwards, C.: The Eccence of Information systems, New York: Prentice Hall 1991

Johnson, G. and Scholes K.: Exploring Corporate Strategy, 3rd ed. New York: Prentice Hall 1993.  
Chapter 1 - 5, 7, 9 - 11.

Itami, H. and Roehl, T. W.: Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, Mass.: Harvard University Press 1987.

Levorsen, S.: Styrearbeid i praksis. TANO 1996.

Lorange, P. and Roos, J.: Strategic Alliances: formation, implementation and evolution, Cambridge, Mass.: Blackwell 1992.

Porter, M. E.: *Competitive Strategy*, New York: The Free Press 1980. (Finnes også på norsk.)  
Roos, G. (red.): *Casesamling Strategi*, Bergen: Fagbokforlaget, 1996.

I tillegg kommer utdelt materiale på forelesningene.

### **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### **Hjelpebidrader til eksamen**

Ingen.

# Business Prosess Management

**Kurskoder:** **MAN 3997 Skriftlig eksamen**  
**MAN 3897 Prosjektoppgave**

Fagansvarlige: Professor Jan Olaisen  
Professor Jon-Arild Johannessen

Institutt: Organisasjon og ledelse

Vektall: 10

## Programmets mål

4

Programmets overordnede mål er å gi kunnskap om forretningsutvikling i privat og offentlig virksomhet, gjennom fokusering på arbeids- og informasjonsprosesser. Dette adresseres gjennom systematisk beskrivelse og analyse av disse prosesser, som et middel til å forbedre resultatene i virksomheten.

Det som binder de fem studiesamlingene sammen er det konstante fokus på arbeids- og informasjonsprosesser i og mellom virksomheter, samtidig som vi på metodesiden følger en generell fremgangsmåte for gjennomføring av Business Prosess Reengineering (BPR) i virksomheter.

Helt sentralt i programmet er hvordan systemet av relasjoner mellom leverandør, verdiskapning- en i bedriften og kundene best kan ivaretas for å få til innovasjonsprosesser, resultatforbedringer, bedret kundetilfredshet og kundelojalitet.

Et samarbeid med konsulentfirmaet Ernst & Young Management Consulting  
Programmets undervisning gjennomføres i samarbeid med konsulentfirmaet Ernst & Young Management Consulting. Dette vil prege undervisningen i en unik veksling mellom et teoretisk og et praktisk nytteorientert perspektiv.

## Emneoversikt

1. samling Generelt om prosessledelse og prosessorganisering
2. samling Prosesser som utgangspunkt for organisering av virksomheter
3. samling Forretnings- og støtteprosesser som grunnlag for organisering og ledelse av virksomheter
4. samling Prosessbasert innovasjon: Kunnskapsutvikling og kunnskaps-integrering
5. samling Forbedring av prosesser ved måling, oppfølging og læring

## Obligatorisk litteratur

- Beer, S.: *Diagnosing the system for Organization*, John Wiley 1985. (Paper 1994)
- Hammer, M & Champy, J.: *Reengineering the Corporation*, Harper Business 1993.
- Hamel, G. & Prahalad, L.K.: *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994.
- Schoderbek, Schoderbek & Kefalas: *Management Systems*, 1985. (forbehold)
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K.: *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992. (Paper 1994)
- Diamancescu, D.: *The Seamless Enterprise: Managing Cross Functional Management Work*, Harper Row, New York 1992.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press 1995.
- Senge, P.: *The Fifth Discipline*, Doubleday, London 1990.

Davenport, T.H.: *Process-Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1993.

Drucker, P.F.: *Post-Capitalist Society*, B. Heinemann, London 1992. (Paper 1994)

### **Evaluatingsform**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### **Hjelphemidler til eksamen**

Alle hjelphemidler tillatt.

## Endringsledelse

**Kurskoder:** **MAN 1794 Skriftlig eksamen**

**MAN 1694 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Førsteamanuensis Bjørn W. Hennestad

Førsteamanuensis Øivind Revang

Institutt: Organisasjon og ledelse

Vekttall: 10

### Programmets mål

4

Hensikten er å utvikle deltakernes evner som pådriverer i endringsprosesser gjennom å gi deltakerne kunnskap og innsikt i begreper og modeller som viser veien til reflektert handling. Programmet har derfor gjennomgående fokus mot implementeringsproblematikk. Den grunnleggende ideen er at det er mer å vinne på å bedre implementeringsevnen i organisasjoner enn å bedre planleggings og utredningsevnen. Kurset vektlegger derfor temaer knyttet til omstilling, utvikling, drivkrefter og endringsbarrierer, læring og overtallighetsproblematikk. Temaene behandles gjennomgående fra et ledelsesperspektiv. Det legges stor vekt på å se utvikling fra flere organisasjonsfaglige vinklinger, en hel samling er avsatt til "juridiske kjøreregler" i omstillingssituasjoner. Pedagogisk veksles det mellom en induktiv og deduktiv tilnærming. Det varieres her mellom cases, fimeksempler, klassediskusjoner, deltakerbidrag og tradisjonelle forelesninger.

Programmet gir kunnskap og kompetanse som har aktuell og utbredt nytte; ytre og indre rammebetingelser blir i dag kastet om i privat, såvel som offentlig virksomhet. De fleste bransjer og sektorer vil stå overfor nye krav. Endret forståelse av virksomhetens situasjon og oppgaver, nye handlingsmønstre, strukturer og systemer vil måtte gjennomsyre organisasjonen om man skal begi seg ut på ny kurs. Dette setter nye og endrede krav til lederskapsrolle. Kursets faglige innhold er primært rettet mot ledere eller stabspersoner med en aktiv rolle i ledelse av endring.

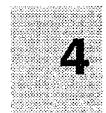
### Emneoversikt

1. samling Strategisk perspektiv på organisasjon og organisasjonsutforming
2. samling Endringsledelse
3. samling Kundedrevet endring - Kontinuerlig utvikling gjennom kundeorientering
4. samling Kompetansedrevet endring - Endring med utgangspunkt i interne ressurser: kompetanse og kjernekompesante
5. samling Omstillingsprosesser og juridiske rammebetingelser

### Obligatorisk litteratur

- Bolman, L. G. and Deal, T. E.: *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: ad Notam 1991
- Mintzberg, H.: *Organization design: fashion or fit?* Harvard Business Review, January-February, 1981, pp. 103-116
- Mintzberg, H.: *The Effective Organization: Forces and Forms*. Sloan Management Review, 32, 2, 1991, pp. 54-68
- Revang, Ø. og Sørensen, B. Aa.: *Ledelse og management i norsk sammenheng - historiske betraktninger og fremtidige utfordringer*. Beta - tidsskrift for bedriftsøkonomi, nr. 2, 1995, pp. 31-43

- Beckhard, R. and Harris, T.: *Organizational Transitions*. 2nd. ed., Reading, MA: Addison-Wesley 1987
- Hennestad, B. W.: *The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture*. Sandvika: Handelshøyskolen BI, 1990. (Reprint; 1990/2).
- Hennestad, B. W. og Verde, P.: *Forandringens kår, Praktisk økonomi og ledelse nr.1 1991*, pp. 41-50
- Pasmore, W. A.: *Creating strategic change, designing the flexible, high performing organization*. N.Y.: John Wiley & Sons inc, 1994
- Sørhaug, T.: *Om ledelse - Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget 1996
- Hennestad, B. W., Verde, P. and Hauge, T.: *Kundedrevet markedsorientering, Praktisk økonomi og ledelse nr. 3, 1991*, pp. 63-75
- Eccles, R. G. and Crane, D. B.: *Relationship management, kap. 9 i "Doing Deals - Investment Banks at Work"*. Boston: Harvard Business School Press 1988
- Hammer, M. and Champy, J.: *Reengineering the corporation*. Oslo: Hjemmet forlag 1994\*
- Itami, H. and Roehl, T. W.: *Mobilizing invisible assets*. Cambridge. Mass.: Harvard University Press 1987
- Nordhaug, O. (ed.): *Kompetansestyring*. 2. utg, Oslo: Tano 1993
- Prahalad, C. K. and Hamel, G.: *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, May-June 1990, pp. 79-97
- Roos, J. and von Krogh, G.: *Figuring out your competence configuration*. European Management Journal, 10, 4, 1992, pp. 422-427
- Bonora, E. og Revang, Ø.: *A Framework for Analyzing the Storage and Protection of Knowledge in Organizations*.kap. 8 i Lorange, P., Charkravarthy, B., Roos J. og Van de Ven, A. (eds.), "Implementing Strategic Processes: Change Learning & Co-operation". Oxford: Basil Blackwell Ltd. 1993, pp. 190-216
- Arbeidsmiljøloven
- Valgfri kommentarutgave til arbeidsmiljøloven
- Utdelt materiale
- \* Norsk utgave er utsolgt fra forlaget.



## **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

## **Hjelpebideler til eksamen**

Lovverk - vil bli spesifisert

## Strategisk personalledelse

**Kurskoder:** **MAN 4197 Skriftlig eksamen**  
**MAN 4097 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Professor II Øyvind Martinsen  
Amanuensis Bård Kuvaas

Institutt: Organisasjon og ledelse

Vekttall: 10

### Programmets mål

4

Selv om personaltemaet har stått sentralt i ledelsesfagene i flere decennier, har faget utviklet seg internasjonalt i løpet av 80-årene til å bli et av de mest sentrale strategiske områder for organisasjoner.

En av årsakene er at samfunnets næringsmessige profil har endret seg nesten dramatisk fra hovedsakelig produksjonsvirksomhet til tjenesteyting, service og kunnskapsindustri. Menneskesyn og verdigrunnlag i de enkelte virksomheter er blitt fokusert sterkere - også internasjonalt. Grunnlaget for denne utviklingen ligger i den økende interesse for motivasjon og inspirasjon i arbeidet. Denne interesse har gitt begrepene ledelse og samarbeid et nytt innhold. Som følge av denne økende forståelse, har måten å lede arbeid på blitt klart endret. Der er en uomtvistelig sammenheng mellom virksomhetsplanlegging og generell bedriftsstrategi på den ene siden, og personalplanlegging og utvikling av kompetanse på den andre. Denne sammenhengen gjør det nødvendig for ledere å gjøre en rekke personalstrategiske valg som en del av lederoppgaven. Den siste tids utvikling og utfordringer fra informasjonsteknologi og informasjonssamfunnet påskynder videre våre valg og prioriteringer på kort og lang sikt. Programmets mål er å gi deltakerne kompetansemessig grunnlag for å gjøre disse valgene på en gjennomtenkt og helhetlig måte.

Kompetanse dekker i denne sammenhengen et videre spekter enn bare fagkunnskap. Programmet vil særlig vektlegge den mellommenneskelige dimensjon ved ledelsesfunksjonen. Deltakerne skal få kunnskaper og holdninger som kan hjelpe dem til å bli sentrale medspillere i utviklingen av en tidsmessig lederstil i norske virksomheter.

Organisasjoner står overfor store ideologiske, kulturelle og produksjonsmessige utfordringer. Dette gjør det viktig å spre kunnskap og innsikt om den politikk og strategi for personalledelse som i fremtiden vil bli ført.

### Emneoversikt

1. samling Personalledelse i strategisk perspektiv
2. samling Kompetanse og ytelse
3. samling Relasjoner og samspill
4. samling Endring og omstilling
5. samling Modeller, strategier og virkemidler for realisert HR strategi

### Obligatorisk litteratur

- Berg, M.E.: *Lederutvikling. Situasjon - Virkemidler - Belønning*, 2. utgave, Oslo, Cappelen Akademiske Forlag, 1996.
- Beaumont, P. B.: *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, London, SAGE 1993.

- Dowling, P.J., Schuler, R.S. & Welch, D.E.: *International Dimensions of Human Resource Management*. 2nd edition, Belmont, Wadsworth c1994.
- Hammer, M og Champy, J.: *Reengineering the Corporation*, London, Nicholas Brealey Publ. 1995
- Kaufmann, A. og Kaufmann, G.: Psykologi i organisasjon og ledelse, Bergen, Fagbokforlaget 1996.
- Martinsen, Ø.: *Rekruttering og utvalg*, Kompendium, Universitetet i Bergen 1996.
- Nordhaug, O. m.fl.: *Kompetansestyring*, 2. utgave, Oslo, Tano 1993.
- Pasmore, W.A. : *Creating strategic change - Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, San Fransisco, Jossey - Bas Publications 1988.
- Roos, G., von Krogh, G. og Roos, J.: *Innføring i strategi*, 2. utg., Bergen, Fagbokforlaget 1997.
- Sims, H.P. & Lorenzi, P.: *The New Leadership Paradigm*, Newbury Park, California, Sage 1992.

## Evaluering

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

## Hjelpebidriller til eksamen

Ingen.



# Strategisk kompetansestyring

**Kurskoder:** **MAN 3395 Skriftlig eksamen**  
**MAN 3295 Prosjektoppgave**

Fagansvarlige: Førsteamanuensis Linda Lai  
Faglig rådgiver ved BI Senter for lederdannning Patrick Verde  
Institutt: Organisasjon og ledelse  
Vekttall: 10

---

## Programmets mål

4

Kravene til kompetanse øker kontinuerlig. I arbeidet med strategi- og virksomhetsplaner settes det stadig mer fokus på kompetanserettede tiltak. Myndighetene gjør kompetanseutvikling i økende grad til en rettighet for den enkelte.

Skjerpeide krav til fleksibilitet og kundetilpasning stiller både næringsliv og offentlig forvaltning ovenfor omfattende behov for målrettet kompetanseoppbygging. Samtidig ser vi at heller ikke investeringer i kompetanse gir automatiske avkastninger - Hverken for virksomheten eller for den enkelte medarbeider. For at kompetanse skal kunne resultere i verdiskapning og konkurransekraft kreves det en grunnleggende forståelse for hva kompetanse er og hvordan en sikrer målorientering i kompetansetiltak.

Kompetansestyring må være en integrert del av virksomhetens strategi. Dette programmet skal gi deg grunnlaget for å være med på å forme og realisere denne strategien. Det blir lagt vekt på å øke din innsikt i kompetansebegrepet, betingelser for at kompetanse skal resultere i verdiskapende handling, samt hvilke muligheter man har for å bygge opp kompetanse.

## Emneoversikt

1. samling Kompetansebegrepet
2. samling Kompetansebehov og kompetansekartlegging
3. samling Organisering og mobilisering av kompetanse
4. samling Kompetansetiltak
5. samling Kompetanseøkonomi og evaluering

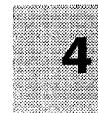
## Obligatorisk litteratur

### Bøker:

- Nordhaug, O. m.fl.: *Kompetansestyring* (2.utg.), Oslo: TANO 1993 (del I, II, IV)  
Moxnes, P.: *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*, Oslo: Paul Moxnes, 1981  
Nordhaug, O. m.fl.: *Personalutvikling, organisasjon og ledelse* (2.utg.), Oslo: TANO 1994 (Del I, III)  
Moxnes, P.: *Opplæringsmetoder i arbeidslivet: en sammenlikning og evaluering*, Oslo: Institutt for sosialvitenskap / Paul Moxnes, 1982  
Johanson, U., Johrén, A. og Jakhein, J.: *Personaløkonomi* (2. Utg.), Oslo: Universitetsforlaget, 1992  
Lai, L./KO Kompetansekartlegging i kommunesektoren: om tilnærminger og metoder, Kommuneforlaget, 1995  
Bramley, P.: *Evaluating Training Effectiveness* (2. Utg.), London: McGraw Hill, 1996  
Phillips, J.J.: *Handbook of Training Evaluation Measurement Methods* (2. Utg.), Gulf Publishing Company 1991 (Kapittel 8 & 10)

**Artikler:**

- Lado, A.A. & Wilson, M.C.: *Human Ressource Systems and Sustained Competitive Advantage: A competence-based perspective*, *The Academy of Management Review*, vol. 19, No. 4, October 1994
- Lawer, E. & Ledford, G.: *A skill-based Approach to Human Resource Management*, *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, December 1992
- Prahad, C.K. & Hamel, G.: *The Core Competence of the Corporation*, *Harward Business Review*, may-june 1990
- Roos, J. & Von Krogh, G.: *Figuring Out Your Competence Configuration*, *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, December 1992
- Arnold, J. og Davey, K.M.: *Self-ratings and superiour ratings of graduate employees' competences during early career*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65, 1992
- Bandura, A.: *Refleksjon on Notability Determinants of Competence*, i R.J. Stenberg & Kolligian, J. Jr. *Compence considered*, New Haven: Yale Universiy Press, 1990
- Brehmner, B.: *In one word: Not from experience*, i Arkes og Hammond (red.) *Judgment and decision making: An interdisciplinary reader*, Cambridge: Cambridge University Press, 1986
- Feldman, J.: *On the Dificulty of Learning from Experience*, i Sims, Gioia and Ass. *The Thinking organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1986
- Fiol, C. Marlene Concensus, *Diversity, and learning in Organizations*, *Organization Science*, Special issue: *Cognition Within and between Organizations: Five Key Questions*, Vol. 5, No. 3, August 1994
- Sternberg, R.J.: *Prototypes of Competence and Incompetence*, i R.J. Stenberg & Kolligian, J. Jr. *Compence considered*, New Haven: Yale Universiy Press, 1990
- Warr, P. & Conner, M.: *The measurement of effective working styles during entry-level training*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.65, 1992
- Lai, L. *Evaluering av effekter av kompetanseutvikling: muligheter og begrensninger*, Temanotat, BI 1995
- Blaug, M.: *The Methodology of Economics - or how Economists Explain*. Cambridge: Cambridge University Press, 1980, Kapittel 13
- Blaug, M.: "Where are we now in the economics of education?", *Economics of education Review* 1985, vol. 4, No. 1
- Lai, L.: *Kompetanseøkonomi: et økonomisk perspektiv på kompetansestyring*, Temanotat, Oslo: BI, 1995
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K.: *Transfer of training: A review and directions for future research*, *Personnel psychology*, 41, 1988, 63-105
- Juel, E.: *Nyttekostnads-analyse av kompetansetiltak*, Temanotat, Oslo: BI, 1996
- Juel, E.: *Ulike nivå for effektmåling av kompetanseutvikling*, Temanotat, Oslo: BI, 1996
- Lai, L.: *Måling av tiltakseffekter: ulike undersøkelsesopplegg*, Temanotat, Oslo: BI, 1996
- Moxnes, P.: *Evaluering av ledertrening: Problemer, paradokser og en empirisk undersøkelse*, *Tidsskrift for samfunfsforskning*, 29, 1988, 215-233
- Schön, D.A.: *Organizational læring*, i *Beyond Method, strategies for social research*, Morgan, G. (Ed.), Sage Publications, 1983, 114-128



**Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

**Hjelpebidriller til eksamen**

Ingen.

# **Samspill og ledelse - anvendt organisasjonspsykologi**

**Kurskoder:** **MAN 5692 Individuell hjemmeeksamen, 72 timer**  
**MAN 5592 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Professor Paul Moxnes  
Institutt: Organisasjon og ledelse  
Vektall: 10

## **Programmets mål**

4

Norge har lenge hatt ry på seg som et foregangsland innen organisasjonspsykologi. Management programmet Samspill og ledelse - anvendt organisasjonspsykologi bygger på norsk og internasjonal forskning og erfaring. Det tar for seg praktiske og teoretiske emner som teamutvikling, egenutvikling, personlighet, ubevisste krefter i organisasjonen, angst og struktur i forandringsarbeidet, faktorer som fremmer og hemmer læring, psykologiske forutsetninger for vekst, håndtering av konflikt, forståelsen av egen og andres rolle, lederrollen og intervensionsstrategier.

Det overordnede mål for programmet vil imidlertid være å formidle en helhetlig forståelse av hvilke krefter i det menneskelige samspill som ligger til grunn for trivsel, produktivitet og fornying. Nye ferdigheter og fagkunnskaper vil bli forsøkt integrert med den enkelte deltakers erfaringer.

Hver samling er lagt opp som en sekvens med integrerte forelesninger, øvelser og diskusjoner. Etter programmet vil deltakerne sitte igjen med praktisk-psykologisk kunnskap til bruk i bedrifter og organisasjoner der endringer skjer stadig raskere. Den enkelte vil ha nye ferdigheter i ledelse og samspill. Programmet sikter mot å formidle fagpsykologisk viden gjennom en kontinuerlig prosess, hvilket gir store muligheter for personlig utvikling for den som ønsker dette.

## **Emneoversikt**

1. samling Erfaringslæring I - samspill og ledelse
2. samling Gruppepsykologiske prosesser
3. samling Organisasjonspsykologiske prosesser
4. samling Erfaringslæring II - personlighet og rolle
5. samling Prosesskonsultasjon

## **Obligatorisk litteratur**

- Forsyth, D.R.: *Group dynamics*. 2nd. ed, Pasific Grove, CA: Brooks/Cole 1990
- Moxnes, P.: *Hverdagens angst i individ, gruppe og organisasjon*. Oslo: Paul Moxnes 1989
- Moxnes, P.: *Dyproller: Helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen*. Oslo: Paul Moxnes 1993
- Schein, E.H.: *Organisasjonskultur og ledelse*, Oslo: Mercuri Media Forlag, 1987.
- Bjartveit, S. & Kjærstad, T.: *Kaos og Kosmos*, Oslo, Kolle Forlag, 1996
- Moxnes, P.: *Psykologi og økonomi*. Oslo: Paul Moxnes, 1995
- Bee, H.L.: *The Journey of Adulthood*. 3rd ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall 1995.
- Sharp, D.: *Personlighetstyper: C.G. Jungs typologiske modell*. Oslo: Paul Moxnes 1992.
- Schein, E.H.: *Process Consultation. Lessons for managers and consultants*. 2nd ed. Vol. 2. Reading, Mass.: Addison-Wesley,1987.

## Evaluering

Evalueringen består av to deler:

- 72 timers hjemmeeksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

## **Organisasjonspsykologi - Problemløsning, beslutningsatferd og læring**

**Kurskoder:** **MAN 5196 Skriftlig eksamen**

**MAN 5096 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Førsteamanuensis Geir Overskeid

Institutt: Organisasjon og ledelse

Vekttall: 10

### **Programmets mål**

I dagens organisasjonspsykologi er områdene problemløsning, beslutningsatferd og læring kommet sterkt i forgrunnen. En viktig årsak til dette er at dagens ledere utsettes for en kontinuerlig strøm av nye problemer og utfordringer. Dette skyldes akselererende endringstakt både på det økonomiske, teknologiske og sosiale området. Tidligere innlærte kunnskaper blir derfor i minskende grad tilstrekkelig for å løse de nye problemer og utfordringer en står overfor. Derfor vokser det nå frem et nytt syn på ledelse som noe som ikke lenger er lært, men som kontinuerlig blir lært i møtet med nye problemer. For å kunne fungere effektivt som leder blir det derfor nødvendig å ruste opp sin mer generelle evne til å løse nye problemer på en kreativ måte og å ta rasjonelle beslutninger under høy grad av usikkerhet.

Psykologi handler om tenkning, følelser og atferd. Fordi organisasjonspsykologien studerer tenkning, følelser og atferd i organisasjoner, er det få deler at psykologien som ikke er relevant også her. I stadig større grad er man likevel i ferd med å innse at menneskers problemløsning, beslutninger og læring har avgjørende betydning i organisasjoner.

I programmet blir derfor disse feltene sentrale. Det overordnede siktemål for programmet er å formidle viktige prinsipper for menneskelig problemløsning, beslutningsatferd og læring slik disse utfolder seg i hverdagsliv og i arbeidsliv og organisasjoner. Undervisning vil bli gitt av nasjonalt fremtredende forskere påfeltet, og vil bestå i forelesninger, seminarer og gruppeøvelser.

Etter fullført program vil deltakerne ha god innsikt i sentrale psykologiske prinsipper som ligger til grunn for kreativ problemløsning og rasjonelle beslutninger. Programmet har et klart praktisk siktemål. Det vil bli lagt vekt på oppøving i strukturerte problemløsningsmetoder som kan nytties både på individuell og gruppebasis, og som kan anvendes i arbeids- og organisasjonsliv i form av verktøy for organisasjons- og ledelsesutvikling.

### **Emneoversikt**

1. samling Hovedtema i moderne organisasjonspsykologi
2. samling Beslutninger og kreativitet
3. samling Problemløsning i grupper og team
4. samling Forhandlingspsykologi
5. samling Den "tenkende organisasjon"

### **Obligatorisk litteratur**

Kaufmann, G. og Kaufmann, A.: *Psykologi i organisasjonsledelse*. Bergen, Fagforlaget, 1996.

Overskeid, G.: *Kompendium i sosial- og organisasjonspsykologi*, 1997.

Bazerman, M. H.: *Judgement in managerial decision making*, 3. utgave. New York 1993, Wiley

Russo, J. E. & Schoemaker, J. H.: *Decision traps, Reprint*: Fireside 1990

Hackman, J. R.: *Groups that work (and those that don't)*, San Francisco 1990, Jossey-Bass  
Sims, H. P. & Manz, C. M.: *Company of heroes*, New York, Wiley. 1996

### **Anbefalt litteratur**

Manz, C.M & Sims, H. P.: *Business without bosses*, New York Wiley. 1995

### **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### **Hjelpebidler til eksamen**

Ingen.

## Ledelse - referanserammer og virkemidler

**Kurskoder:** **MAN 2096 Skriftlig eksamen**  
**MAN 1996 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Amanuensis Morten Emil Berg  
Institutt: Organisasjon og ledelse  
Vekttall: 10

### Programmets mål

Målet med programmet er at deltakerne skal:

- 4
- (1) Tilegne seg innsikt i "state of the art" ved faget ledelse
  - (2) Få en bedre forståelse av positive og negative konsekvenser ved ens nåværende tenkemåte og handlemåte
  - (3) Kunne gjøre seg praktisk nytte av sentrale verktøy og virkemidler i lederrollen
  - (4) Trene og eksperimentere med ulike lederroller og bruk av varierende lederstil
  - (5) Få innsikt og trening i å utvikle et team. Kunne ivareta rollen som "coach"
  - (6) Kunne gjennomføre endrings- og OU-prosesser

Etter at programmet er avsluttet, skal deltakerne kunne utøve en mer reflektert form for ledelse. Dette fordrer at deltakerne blir mer bevisst sin egen tenkemåte og handlemåte. I programmet fokuseres de praktiske hjelpe midler ledere og medarbeidere kan gjøre nytte av for å bedre samspillet i teamet og mellom teamene. Eksempler på slike hjelpe midler er konfliktbehandling, tilbakemelding, utvikling av spilleregler, lederen som rolle modell, benchmarking og business process reengineering. Det legges også vekt på å diskutere hvordan en leder og teamet hans/hennes kan videreutvikle organisasjonskulturen.

Programmet skal legge et grunnlag for at deltakerne skal bli dyktigere til å nå sine mål og fortsette sin egen læringsprosess, faglig såvel som personlig. Rollene som endringsagent og trener/"coach" fokuseres.

### Emneoversikt

1. samling Ledelse: en referanseramme
2. samling Ledelse: Konkurrerende teorier
3. samling Lederens "verktøykasse" (virkemidler, "våpen")
4. samling Lederen som endringsagent og trener
5. samling Team og teamutvikling

### Obligatorisk litteratur

- Berg, M.E.: *Lederutvikling: situasjon, virkemidler, belønning*, 2. utg., Cappelsen Akademisk Forlag 1996.
- Sims, H.P. og Lorenzi P.: *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organization*. Newbury Park, Calif.: Sage 1992.
- Sims, H.P. og Manz, C. A.: *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-leadership*, John Wiley & Sons Inc. 1996
- Bass B.M. and Avolio B.J. (ed.): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage 1994

- Champy, J.: *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*. London: Harper-Collins 1995.
- Kouzes, J.M. og Posner, B.Z.: *Ledere som lykkes*. Hjemmets Bokforlag 1996.
- Buchanan, D. og Boddy, D.: *The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity*. New York: Prentice-Hall 1992.
- Harvey, D.F. og Brown, D.R.: *An Experiential Approach to Organization Development*. Upper Saddle: N.J.: Prentice-Hall 1996
- Dyer, W.G.: *Teambuilding*. 3rd. ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley 1994.
- Zenger, J.H. m.fl.: *Leading Teams: Mastering the New Role*. Homewood, Ill.: Business One Irwin 1993.

### **Anbefalt litteratur**

- Berg, M.E.: *Rollen i midten: Lederen som endringsagent*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget 1995.
- Crainer, S. (ed): *The Financial Times Handbook of Management*. London: Pitman 1995.
- Koenstenbaum, P.: *Leadership: The Inner Side of Greatness*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass 1991.
- Pfeffer, J.: *Competitive Advantage through People*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press 1994.
- Bass, B.M.: *Bass and Stogdills Handbook of Leadership*. New York: Free Press 1990.
- DuBrin, A.J.: *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin 1995.
- Atkinson, P.E.: *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*. Bedfordshire: Rushmere Wynne, c1997.
- Hammer, M. og Champy, J.: *Reengineering the Corporation*. Oslo: Hjemmet forlag c1994\*.
- Camp, R.C.: *Benchmarking*. Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press 1989.
- Banner, D.K. and Gagne, T. E.: *Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Views*. Thousand Oaks, Calif.: Sage c1995.
- Berg, M.E.: *Organisasjonsutvikling: Metoder og teknikker*, 2. utg. Cappelen Akademisk Forlag, 1995.
- Hendry, J., Johnson, G. and Newton, J. (eds.): *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: Wiley 1993.
- Vaill, P.B.: *Managing as a Performing Art. New Ideas for a World of Chaotic Change*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass 1989.
- Forsyth, D.R.: *Group Dynamics*. 2nd ed. Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1990.
- Hackman, J.R. (ed): *Groups that Work (and those that don't)*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass 1990.
- Katzenbach, J.R. og Smith D.K.: *The Wisdom of Teams*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press 1993
- Zander, A.: *Making Groups Effective*. 2nd ed., San Francisco, Calif.: Jossey-Bass 1994

\* Norsk utgave er utsolgt fra forlaget.

4

### **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### **Hjelpebidrifter til eksamen**

Ingen.

# Informasjonsteknologi; innovasjon og ledelse

**Kurskoder:** **MAN 1896 Skriftlig eksamen**  
**MAN 1796 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Studierektor Bo Hjort Christensen  
Institutt: Organisasjon og ledelse  
Vekttall: 10

## Programmets mål

4

Mange bedriftsledere erkjenner at det stilles stadig økende krav til kundeservice og utvikling av produktløsninger for spesielle markedssegmenter. Tiden fra en utfordring oppstår til en løsning må foreligge blir stadig kortere. Mange beslutninger blir også mer komplekse og krever et bedre informasjonsgrunnlag. Effektiv forretningsutvikling krever derved strategisk og målstyrt utvikling og bruk av informasjonssystemer. Som brukere og hovedansvarlig for kvaliteten av bedriftens informasjonssystemer, kan ikke ledere lenger delegere dette ansvaret til IT-ekspertene. Hovedkonklusjonen er at forretningsbehov styrer teknologibruk.

Dette Management programmet gir kandidatene et solid grunnlag for hvordan organisasjoner skal planlegge, anskaffe, utnytte og forvalte informasjonsressursene på en slik måte:

- at man identifiserer, og setter fokus på de anvendelsesområder der informasjonssystemer vil gi best forretningsmessig effekt
- at informasjonssystemene kan tilrettelegges for, og utnyttes som ledelsesverktøy
- at informasjonssystemene fremmer og ikke hemmer forretningsutviklingen
- at det blir en fruktbar og effektiv samhandling mellom brukermiljø og IT-ekspertisen
- at man opparbeider en teknologiforståelse som gjør en i stand til å evaluere ulike plattformalternativer på forretningsmessig kriterier

## Emneoversikt

1. samling Lederen egen bruk av informasjonssystemer
2. samling Informasjonsteknologiske plattformer: Prinsipielle skillelinjer vs. organisatoriske behov
3. samling Fra forretningsbehov til løsninger
4. samling Informasjonsledelse
5. samling Strategisk ledelse av informasjonssystemer

## Obligatorisk litteratur:

- Larsen, T.J.: Artikkelsamling til Samling 1: *Lederes bruk av informasjonsteknologi*, Oslo, Norge: BI Forlag, 1997.
- Laudon, Kenneth C. og Laudon, Jane: *Management Information Systems: Organization and technology*. Fourth Ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall 1996.
- Andersen, E. (red.): *Artikkelsamling til samling 3: Fra forretningsbehov til løsninger*. Sandvika, Norge: BI Forlag 1996.
- Krokan, Arne: *Artikkelsamling til Samling 4, Informasjonsledelse*. Oslo: Institutt for Organisasjon og ledelse, BI, 1996
- Keen, P. G.: *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*, Boston, Mass: Harvard Business School Press 1991.

Sannes, R. og Kuvaas, B.: *Artikkelsamling til Samling 5: Strategisk ledelse av IS/IT*, Sandvika: Handelshøyskolen BI, 1997.

Watson, H.J./Houdeshel,G./Rainer, R.K.: *Building Executive Information Systems and other Decision Support Application*.

Øvrig pensumlitteratur knyttet til denne samlingen oppgis ved studiestart.

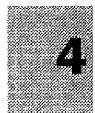
## **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

## **Hjelpe midler til eksamen**

Alle hjelpe midler tillatt.



# **Elektrisitetsøkonomi og administrasjon for det nordiske kraftmarkedet**

**Kurskoder:** **MAN 1597 Skriftlig eksamen**  
**MAN 1497.01 Prosjektoppgave 1**  
**MAN 1497.02 Prosjektoppgave 2**

Fagansvarlig: Førsteamanuensis Atle Midttun

Professor Lennart Hjalmarsson

Institutt: Organisasjon og ledelse

Vekttall: 10

**4**

## **Programmets mål**

Undervisningen skal gi deltakerne innsikt i moderne økonomisk og administrativ teori som er relevant for selskaper og myndigheter som arbeider med elektrisitetsforsyning i norden. Teorien vil bli anvendt på styringsutfordringer i det nye deregulerte og konkurransepregede kraftmarkedet. Undervisningen gir også oversikt over markedsutforming og elektrisitetspolitikk hos de viktigste aktuelle og potensielle handelspartnere utenfor Norden.

## **Emneoversikt**

1. samling De nordiske elektrisitetsmarkedene: Struktur og regulering
  2. samling Kraftmarkedenes økonomi
  3. samling Kraftoverføringssystemets økonomi
  4. samling Europeiske kraftmarkeder og elektrisitetspolitikk
  5. samling Strategi og organisering i kraftmarkedet
  6. samling Markedsorientering av elektrisitetsselskaper
2. og 3. samling gjennomføres ved Handelshögskolan i Göteborg.

## **Litteratur:**

- Midttun, A.: *European Electricity Systems in Transition: A comparativanalysis of electricity policy and regulation in North-Western Europe*, Amsterdam, Elsevier 1996.
- Sandmo, A. og Hagen K.P.: *Offentlig politikk og private incitamenter*, Oslo, Tano 1992, Kap. 1, 2, 3, 4 og 5.
- Hax, A.C. and Majluf, N.S.: *The strategy concept and process: a pragmatic approach*, 2nd. ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall 1996.
- Midttun, A.: *Struktur og strategi i det nordiske kraftmarkedet*, Rapport, Sandvika, Handelshøyskolen BI 1997.
- Biong, H. & Lanseng, E.: "Selger- og leverandøradferd på energimarkedet: Selgerens og energileverandørens rolle med hensyn til å skape langsiktige kunderelajoner på energimarkedet", Hovedrapport for EnFo prosjekt M3-10, NIM Rapport 20-94, Sandvika, Handelshøyskolen BI 1994.
- Framnes, R. & H. M. Thjømøe, Blom, S. E.: *Markedsføringsledelse*, 5. utgave, Oslo, TANO 1997 (evt. tidligere utgaver 1990, 1994).
- Harmon, F.G. og Jacobs, G.: *Den levende organisasjonen*, København, Gyldendal Erhverv 1990 (Orginaltittel: The vital difference).

- Tellefsen, B. (ed.): *Market Orientation*, Bergen, Fagbokforlaget as 1995.
- Berg, M., Hagen, K.P. og Hope, E.: *Elektrisitetspriser og energiøkonomisering*. Bergen, SAF 1986 (SAF Rapport; 1986:7)
- Gundersen, E., Jacobsen, O.M.B. og Olsen, P.I.: *Markedsmakt i et deregulert nordisk kraftmarked*, Sandvika, Handelshøyskolen BI 1996 (Handelshøyskolen BI Forskningsrapport 1996:2).
- Rud, L.: *Organisering av markeder for elektrisk kraft*. Bergen SAF 1990, (SAF Rapport nr 39/1990)
- Berg, M.: *Prinsipper for regulering av tariffstruktur og investeringer i lokale kraftfordelingsnett*, Bergen, SNF 1992 (SNF Arbeidsnotat, 1992:80).
- Persson, G og Virum, H.(red.): *Logistikk for konkurranseskraft*, 4. utg. Oslo, Ad Notam 1995, Utvalgte kapitler.
- Sandmo, A. og Hagen, K.P.(red): *Offentlig politikk og private incitamenter*, Oslo, TANO 1992, (kap. 3, 4, 5).
- Midttun, A.: *European Electricity Systems in Transition: A comparativ analysis of electricity policy and regulation in North-Western Europe*, Amsterdam, Elsevier 1996.

4

## Kompendium

- Artikler i reguleringsteori og utvalgte utdrag fra nordiske elreguleringsdokumenter.
- Bergman, L., Hartman, L., Hjalmarsson, L. og Lundgren, S: *Den nya elmarknaden*, Stockholm, SNS Förlag 1994, (kap 5-7).
- Brown, S.J. and Sibley, D.S.: *The Theory of Public Utility Pricing*, Cambridge, Cambridge University Press 1986 (kap 2-3).
- Gilbert,R.J. and Kahn, E.P.(eds.): *International Comparisons of Electricity Regulation*, Cambridge, Cambridge University Press 1996, (kap. 1-2).
- Hjalmarsson, L. och Walfridsson B.: *Principer för investeringsbedömning inom energiområdet*., utlevert stencil, Nationalekonomiska institutionen, Göteborgs universitet 1995.
- Omställning av energisystemet, slutbetänkande av Energikommissionen*, Stockholm, SOU 1995 (SOU1995:139), (kap. 4, 5, 7 og 11)
- Skatter, miljö och sysselsättning*, Stockholm, SOU 1997 (SOU 1997:11) (kap. 8 och 9).

## Kompendium med utvalgte deler av

- Berg, S.V. and Tschirhart, J.: *Natural Monopoly Regulation, Principles and Practice*, Cambridge, Cambridge University Press 1988, (side 93 - 102).
- Bishop M., Kay J. and Mayer C.: *The regulatory Challenge*, Oxford, Oxford University Press 1995 (kap. 15-16).
- Gilbert, R.J. and Kahn, E.P.(eds.): *International Comparisons of Electricity Regulation*, Cambridge, Cambridge University Press 1996, utvalgte kapitler.
- Helm, D.; British Utility Regulation: *Theory, Practice and Reform in Oxford Review of Economic Policy*, Vol 10(3) 17-39, 1994.
- Hjalmarsson, L.: *Kalkylränta som underlag för beslut inom offentlig sektor*, utlevert stencil.

## Anbefalt litteratur

- Nordhaus W.D.: *Kärnkraft och miljö*. Stockholm SNS Förlag, 1995
- Biong, Lostad og Wathne: *Rapport fra kvalitativ forstudie: Utvikling av nasjonale mål for måling av tilfredshet og lojalitet i relasjoner på bedriftsmarkedet*, NiM-rapport 22-96, Sandvika, Handelshøyskolen BI 1996.
- Biong, Wathne & Parvatiyar: *Why do some companies not want to engage in partnering relationships?*, NiM-rapport WP 96-04, Sandvika, Handelshøyskolen BI 1996.

## **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgaver 60 %

## **Hjelpebidrifter til eksamen**

Alle hjelpebidrifter tillatt.

**4**

# Consulting

**Kurskoder:** **MAN 5897 72 timers hjemmeeksamen**  
**MAN 5797 Prosjektoppgave**

Fagansvarlige: Studierektor II Göran Roos  
Høyskolelektor Steinar Bjartveit

Institutt: Strategi, historie, språk

Vekttall: 10

## Programmets mål

Konsulenter er profesjonelle rådgivere på lik linje med økonomer, advokater og arkitekter. De har spesialisert seg på ulike felt og er forventet å ha ekspertise og erfaring på sitt område. Konsulenten skal fremstappe informasjon, kunne vurdere og vise skjønn, samt initiere nye ideer, meninger og synsvinkler. Management Program i Consulting vil gi deltakerne forståelse og ferdigheter innenfor feltet utover vanlige internkurs for konsulenter.

Programmet gir en tverrfaglig tilnærming som går i dybden på sentrale problemstillinger for consulting. Vi presenterer en unik kombinasjon av perspektiver fra strategisk ledelse og organisasjonspsykologi. I tillegg integrerer vi klassiske bidrag fra litteratur, filosofi og samfunnsvitenskap.

## Emneområder

- Dypere forståelse av organisasjoner og konsulentvirksomhet basert på nyere tenkning innenfor organisasjonsteori og -psykologi. Spesielt ser vi på kaosteori, systemteori og epistemologi.
- Grunnleggende innføring i den vitenskapelige metode som ligger til grunn for konsulenters verktøy og modeller. Deltakerne vil kunne identifisere pålitelige og gyldige verktøy. Programmet gir også en grunnleggende og utradisjonell innføring i hermeneutikk som aktuell metode for consulting.
- Innsikt i egne kunnskaper og ferdigheter i strategiske tiltak og intervenering. Ulike intervensionsformer, som maktspill, verdistyring og demokratisk ledelse, vil bli rendyrket og vurdert opp mot deltakernes bidrag.
- Grunnleggende innsikt i relasjonen mellom konsulent og klient - dens muligheter og begrensninger. Kommunikative, empatiske og løsningsfremmende ferdigheter vil være spesielt i fokus.
- Syn på kulturelle perspektiver belyst gjennom consulting i ulike kulturer.

## Obligatorisk litteratur

- Bellman, G.M.: *The consultant's calling. Bringing who you are to what you do*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers 1992.
- Berger, P.L. & Luckmann, T.: *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, Harmondsworth, Penguin 1991.
- Kierkegaard, S. (red.: Næss, A.): *Avsluttende uvitenskapelig etterskrift til De filosofiske smuler*, Oslo, Pax Forlag 1966.
- Kubr, M.: *How to select and use consultants. A client's guide*, Geneva, ILO 1993.
- Alvesson, M. & Sköldberg K.: *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur 1994.
- Robson, C.: *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*, Oxford, Blackwell 1993.

- Krogh, G. von & Roos, J.: *Organizational epistemology*, New York, St. Martin's Press 1995.  
Utdrag fra The Bestiary.
- Goethe, J.W.: *Faust: en tragedie*, Oslo, Aschehoug, del 1 1994 / del 2 1983.
- Machiavelli, N.: *Fyrsten*, Oslo, Aventura 1994.
- Platon: *Gorgias*, Oslo, Gyldendal 1994. (Dansk utgave anbefales; kjøpes Akademika Bokhandel, Blindern)
- Stacey, R.D.: *Strategic management and organisational dynamics*, 2. utg., London, Pitman Publishing 1996.
- Dante Alighieri: *Helvete*, Oslo, Gyldendal 1993.
- Eriksen Berg, T.: *Reisen gjennom helvete: Dantes Inferno*, Oslo, Universitetsforlaget 1993.
- Renatus, Flavius Vegetius: *The Military Institutions of the Romans, Book II The Organisation of the Legion*, Greenwood Publishing 1985.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D.D.: *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, New York, Norton 1967.
- I flere av litteraturlistens bøker er kun deler av boken obligatorisk pensum.

## 4

### **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 72 timers individuell hjemmeeksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### **Hjelpebidrifter til eksamen**

Alle hjelpebidrifter tillatt.

# Næringsutvikling

|                   |                    |                               |
|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| <b>Kurskoder:</b> | <b>MAN 7897</b>    | <b>Skriftlig eksamen</b>      |
|                   | <b>MAN 7797.01</b> | <b>Prosjektoppgave del I</b>  |
|                   | <b>MAN 7797.02</b> | <b>Prosjektoppgave del II</b> |

Fagansvarlig: Professor Olav Spilling  
 Institutt: Strategi, historie og språk  
 Vekttall: 10

## Programmets mål

Et stort antall mennesker i det norske samfunnet arbeider på ulike måter med å tilrettelegge for næringsutvikling. Dette skjer gjennom forskjellige deler av forvaltningsapparatet på ulike nivåer, og også innen ulike former for privat virksomhet, som finansieringsinstitusjoner og næringsorganisasjoner, er dette viktige arbeidsoppgaver. Næringsutvikling er generelt et meget sammensatt og komplisert område, og det kan være vanskelig å vite hvordan man skal forholde seg til ulike sider ved dette. Herunder kommer også sentrale spørsmål om hvordan næringsutviklingen kan påvirkes og hvordan det kan tilrettelegges for en ønskelig utvikling.

Programmet er utviklet etter ønske fra Kommunal- og arbeidsdepartementet, Regionalpolitisk avdeling, som er opptatt av å bedre rammebetingelsene for næringslivet og å legge til rette for nødvendig tilvekst i form av nyskaping og nytableringer. I denne sammenheng legges det særlig vekt på at næringsutviklingsapparatet skal fungere på en effektiv måte. Et ledd i utviklingen av dette apparetet er at det utvikles adekvat kunnskap om næringsutvikling og virkemiddelapparatets betydning.

## Emneoversikt

- |            |   |
|------------|---|
| 1. samling | Det teknologiske paradigmeskifte                                    |
| 2. samling | Innovasjon, entreprenørskap, små og mellomstore bedrifter (SMB)     |
| 3. samling | Lokale utviklingsstrategier, bedriftsstrategier, forretningsplaner  |
| 4. samling | Nasjonale og regionale strategier, virkemidler og rammebetingelser. |
| 5. samling | Nye næringer, teknopolstrategier, regional innovasjonsstrategi      |
| 6. samling | Evaluering av prosjektoppgave, samt eksamen                         |

## Obligatorisk litteratur

- Eriksen (red.): "Fra industriorientert til kunnskapsorientert modernisering" av Arbo, P. i Det Nye Nord-Norge. Avhengighet og modernisering i nord, Bergen, Fagbokforlaget 1996.
- Langtidsprogrammet 1998 - 2001, Stortingsmelding nr. 4 (1996-97)., kap. 1, 2, 3.
- Spilling, O. R. (red.): "Industriell omstrukturering i historisk perspektiv" av Lange, E. og Sogner, S. i Perspektiver på næringsutvikling, Bergen, Fagbokforlaget 1996.
- Reinert, E. S.: Det teknologiske paradigmeskifte - konsekvenser for norske distrikts- og ressursbaserte næringer, Oslo, Norsk Investorforum 1997.
- Sørhaug, T.: Om ledelse. Makt og tillit i morderne organisering. Oslo, Universitetsforlaget 1996, kap. 4, 5.
- Berg, N.G.: Kjønnsperspektiv på entreprenørskap i distrikten, Trondheim, Senter for samfunnsforskning, NTNU 1991.
- Isaksen, A. (red.): Innovasjoner, næringspolitikk og regionalpolitikk, Kristiansand, Høyskoleforlaget, utgis 1997.
- Spilling, O.R. (red.): SMB 97, Bergen, Fagbokforlaget 1997.

- Spilling, O.R. (red.): "Struktur og dynamikk: Små bedrifter i næringsutviklingen" av Spilling, O. R. i Perspektiver på næringsutvikling, Bergen, Fagbokforlaget 1996.
- Spilling (red.): "Mot det entreprenørielle samfunn" av Spilling, O.R. og Kaltenborn, O i Perspektiver på næringsutvikling, Bergen, Fagbokforlaget 1996.
- Davies, L.G. and Gibb, A.A. (eds.): "The growth of women entrepreneurship - push or pull factors?" by Sundin, E and Holmquist, C in Recent research in entrepreneurship, Avebury, Aldershot 1991.
- Amdam, R., Isaksen, A. & Olsen, G.M.: *Regionalpolitikk og bygdeutvikling*, Oslo, Samlaget 1995, kap. 2.
- Bukve, O.: *Lokal utviklingspolitikk? Kommunen som næringspolitisk aktør*, Oslo, Samlaget 1994.
- Møller, G., Aarsæther, N. & Arbo, P.: *Kommunale næringsfond - evaluering 1996*, Tromsø, NORUT Samfunnsforskning 1996, sammendrag.
- Ringholm, T., Arbo, P., Nordnes, M. E., Fagerthun, H. W. & Pedersen, P.: «....og alle var enige om at det hadde vært en fin prosess», Tromsø, NORUT Samfunnsforskning 1994, Norut Samfunnsforskning Rapport 19/94, kap. 8.
- Bergsgard, N.A. og Bolkesjø, T.: *Etablererstipendet i et komparativt perspektiv. En sammenligning av stipendbedrifter og andre bedrifter*, Bø: Telemarksforskning 1996, Telemarksforskning, Bø. Rapport; 115.
- I Spilling, O. R. (red.): "Delingsregler - uløselig dilemma" av Gjems-Onstad, O. i Perspektiver på næringsutvikling. Bergen, Fagbokforlaget 1996.
- Spilling (red.): "Utvikling av en småbedriftspolitikk i Norge" av Hervik, A. i Perspektiver på næringsutvikling, Bergen, Fagbokforlaget 1996.
- NOU 1996:23. *Konkurranse, kompetanse og miljø*.
- Reve, T., Lensberg, T. og Grønhaug, K.: Et konkurrsedyktig Norge, Oslo, Tano 1992, kap. 2, 3, 19, 20, 21, 22 og 23.
- Reve, T. og Walderhaug, K.: *Fire gode år med SND? Evaluering og perspektiver*, Rapport 8/97, Bergen, Stiftelsen for samfunnsforskning 1997.
- Om distrikts- og regionalpolitikken, Stortingsmelding nr. 31 1996-97.
- Halvorsen, K.: *Hva kan vi lære av Montpellier?*, Oslo, NIBR 1996 (NIBR Rapport; 1996:2), kap. 2, 3 og 4.
- Haraldsen, A.: *Den digitale revolusjon*, 2. utg., Oslo, Tano-Aschehoug 1997.
- Hervik, A.: *Evaluering av FORNY-programmet*, under arbeid, utgis 1997.

## **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave I og II 60 %

## **Hjelpebidriller til eksamen**

Ingen.

# International Business Management

**Examination codes:** **MAN 6396 Written exam**

**MAN 6296 Project paper**

|                      |   |
|----------------------|---|
| Faculty responsible: | Professor Lawrence S. Welch<br>Associate Professor Denice Welch |
| Department:          | Marketing and Logistics   |
| Credit hours:        | 10  |

## Aims and goals

The aim of this programme is to provide a broad knowledge foundation in international business, with a focus on managerial and strategic aspects. This involves a coverage of the patterns and trends in the international business environment as well as the various theories that help to explain companies' international business operations, and their processes of internationalisation. Emphasis is also given to the managerial demands of operating globally - in such areas as cross-cultural management, international negotiations, human resource management and finance. International strategic issues and implementation demands provide a unifying theme. A company-based project allows participants to apply their knowledge to a concrete situation.

At the end of the program, participants should have an understanding and appreciation of:

1. Patterns, trends and influences in the international business environment.
2. Various theories which seek to explain international business operations and management.
3. The managerial demands of international business, with specific emphasis on cross-cultural management, finance and negotiations.
4. International strategic management theories, issues and implementation demands.

## Programme Language

The International Business Management Programme addresses an international audience, with teaching exclusively in English.

## Topics

- The international Business Environment
- International Business Theories
- International Corporate Strategy
- International Negotiations
- International Aspects of Financial Management
- Comparative Management
- International Human Resource Management

Course module 4 will be offered at Henley Management College.

## Required textbooks

- Daniels, J. D. and Radebaugh, L.H.: *International Business*. 7th ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. c1995.
- Dowling, P.J., Schuler, R. S. and Welch, D. E.: *International Dimensions of Human Resource Management*. 2nd ed., Belmont, Calif.: Wadsworth 1994

- Joynt, P. and Warner, M.: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. London: Thomson, 1996  
Lewicki, R. J. et al.: *Negotiation*. 2nd ed., Burr Ridge, Ill.: Irwin 1994.

### **Additional reading**

Compendium of relevant journal articles

Garland, J. S., Farmer, R. N. and Taylor, M.: *International Dimensions of Business Policy and Strategy*. 2. ed. Wadsworth 1990

Salacuse, J. W.: *Making Global Deals: What every executive should know about negotiating abroad*. New York: Times Books 1992. or

Salacuse, J. W.: *Making Global Deals: negotiating in the international marketplace*. London: Century Business c1991.

### **Evaluation**

**4**

- Written exam              40 %
- Project paper            60 %

### **Aids at Examination**

None.

# Markedsorientert ledelse

- Kurskoder:**
- MAN 2292.02 Skriftlig eksamen**
  - MAN 2292.01 Case**
  - MAN 2192.01 Prosjektoppgave 1**
  - MAN 2192.02 Prosjektoppgave 2**

Fagansvarlig: Studierektor Runar Framnes

Institutt: Markedsføring og logistikk

Vektall: 10

## Programmets mål

Management Programmet Markedsorientert ledelse har som mål å gi deltakerne forståelsen av hvorfor markedsorientert ledelsesfilosofi bør påvirke alle bedriftens funksjoner, samt gi grundig øvelse i markedsstrategisk tenking. Programmet vil gi høy faglig innsikt i markedsanalytiske disipliner og grunnlag for utvikling av markedsstrategier på ulike typer markeder nasjonalt og internasjonalt. Det er like aktuelt for medarbeidere i offentlig som i privat sektor.

4

## Obligatorisk litteraturliste

- Faafeng, S. & Framnes, R.: *Markeds- og konkurranserett*, Bergen, Fagbokforlaget 1997.\*  
 Framnes, R., Nes, E. og Solberg, C.A.: *Artikkelsamling i Internasjonal markedsføring og ledelse*. Sandvika; BI Forlag 1997.  
 Helgesen, Th.: *Markedskommunikasjon - prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 3. utg., Oslo: Cappelen Akademiske Forlag c1995  
 Kotler, P.: *Marketing Management*. 9th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall 1997  
 Selnes, F.: *Markedsundersøkelser*. 3. utg., Oslo; Tano 1993  
 Solberg, C.A.: *Internasjonal markedsføring*. 4.utg., Oslo; Tano1996  
 Thjømøe, H.M.: *Forbrukeratferd*. 5.utg., Asker; Singularis Forlag 1996  
 Walles, R.: *Markedsføringens resultatansvar*., Oslo; Tano-Norli 1981  
 Webster, F.E.jr.: *Industrial Marketing Strategy*. 3rd ed., New York; Wiley c1991  
 Lovsamling.

## Anbefalt forhåndslitteratur

(for deltakere som trenger forkunnskaper innen markedsføring, statistikk og/eller metode)  
 Framnes, R og Thjømøe, H.M., Blom, S.E.: *Markedsføringsledelse*. 5. utg., Oslo; Tano 1997.  
 Wenstøp, F.: *Statistikk og dataanalyse*. 3. utg., Oslo; Tano 1991 (kap. 1-5)

## Evaluering

- Case og skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave I og II 60 %

## Hjelpebidrifter til eksamen

Lovsamling uten kommentarer.

# Markedskommunikasjon

**Kurskoder:** **MAN 3696 Skriftlig eksamen**  
**MAN 3596 Prosjektoppgave**

Fagansvarlige: Professor Otto Ottesen  
Amanuensis Trond Blindheim

Institutt: Markedsføring og logistikk

Vekttall: 10

## Programmets mål

4

Programmet anlegger et strategisk helhetsperspektiv på markedskommunikasjon, som er relevant for alle typer bedrifter uansett størrelse, og også for andre typer organisasjoner og institusjoner.

I dette perspektivet omfatter markedskommunikasjon alle former for kommunikasjon mellom bedrift og kjøper, det være seg personlig kommunikasjon ansikt- til-ansikt eller via telefon, individuell skriftlig kommunikasjon via brev eller e-post, massekommunikasjon i form av reklame osv. Og det dekker såvel gjennomføring og oppfølging av selgers egne kommunikasjonsfremstøt, som mottak, behandling og oppfølging av ordrer og forespørsler som kjøper selv tar initiativ til.

Målet er å utdanne kommunikasjonsfagfolk med en helhetlig forståelse for markedskommunikasjonens oppgaver i markedsføringen, for hvordan disse kan løses gjennom et integrert valg av målgrupper og virkemidler - kommunikasjonsformer (medier), -innhold og -utforming - hvor man tar hensyn til samspillet mellom de ulike kommunikasjonsformene og til økonomiske konsekvenser i form av inntekter, kostnader og investeringer.

Etter å ha gjennomgått programmet vil deltakerne ha tilegnet seg kompetanse i å utvikle en helhetlig kommunikasjonsstrategi som bidrar til å øke og vedlikeholde bedriftens lønnsomhet. Strategien danner basis for koordinerte taktiske planer og gjennomføring av disse. Med denne kompetansen står deltagerne rustet til å ta lederansvar for markedskommunikasjonen i bedrifter, organisasjoner og offentlige institusjoner. Man vil også være kvalifisert som rådgiver i bl.a. reklamebyråer og mediebedrifter.

## Emneoversikt

1. samling Helhetssynet på markedskommunikasjon i teori og praksis
  2. samling Markedskommunikasjonens premisser: Markedsanalyse og kjøperatferd
  3. samling Massekommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning
  4. samling Personlig og individuell vs. upersonlig kommunikasjon
  5. samling Studietur: Inspirasjon, oppsummering og avslutning
5. samling gjennomføres ved Handelshøjskolen i Århus og Odense Universitet.

## Obligatorisk litteratur

- Ottesen, Otto: *Markedskommunikasjon: Strategisk helhetsplanlegging for økt lønnsomhet*. Handelshøjskolens Forlag/Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck 1992.
- Selnes, Fred: *Markedsundersøkelser*, 3. utg. TANO Forlag 1993.
- Blindheim, Trond og Sætrang, Gunnar: *På talefot med forbrukeren*. NKS Forlag 1992.
- Nilsen, Orla; *Organisationers købsadfærd i grundtræk*, Samfundslitteratur, (kap 1-10), seneste udgave
- Helgesen, Thorolf: *Markedskommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 3. utg.

Cappelen Akademiske Forlag 1995.

de Molij, M: *Advertising Worldwide*, 2. ed.: Prentice Hall 1994. Kap. 1,3,4 og 6

Jørn K. Rognes: *Forhandlinger*. Oslo, Tano, 1994. (Kapitlene 3, 4, 7, 9 og 11)

John Kjeldsen og Eskild Lyngholm: *Artikkel- og casesamling til Modul 4*.

Ingebjørg S. Folgerø: *Artikkel og casesamling til modul 4*

## **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

## **Hjelpebidrifter til eksamen**

Ingen.

# Service Management - tjenesteutvikling og relasjonsmarkedsføring

**Kurskoder:** **MAN 6797 Prosjektoppgave**  
**MAN 6897 Skriftlig eksamen**

Fagansvarlige: Amanuensis Tor Wallin Andreassen  
 Studierektor Arne Stokke Johnsen

Institutt: Markedsføring og logistikk

Vekttall: 10

4

## Programmets mål

Den teoretiske og praktiske kunnskapen som ligger til grunn for lederes og markedsføreres forståelse av markeder og kunder, har i stor grad vært preget av vareproduserende virksomheter i vekst. 90-årenes markedsforhold er karakterisert av tjenesteytende virksomheter som konkurrerer i bransjer som er utsatt for strukturelle endringer, samtidig som det er en voksende internasjonal konkurranse.

For å fremstå som attraktive, må dagens ledere og markedsførere kontinuerlig utvikle seg selv, sitt personale, sine virksomheter og tjenester for å hevde seg i markeder i endring og som ofte ikke lenger er i vekst. Servicekvalitet, kundetilfredshet, virksomhetens renommé, personaltilfredshet og relasjonsbygging er sentrale begreper for å lykkes. Det er viktig å ha et helhetlig perspektiv på de underliggende faktorer som er med på å prege virksomhetens markedsatferd.

Programmet Service Management har som mål å formidle teori, forskning og innsikt, slik at deltagerne får nye kunnskaper og ferdigheter knyttet til kundeorientert markedsføring og effektiv ledelse av tjenesteytende virksomheter. Programmet vil behandle tjenestebegrepet og prosesser knyttet til tjenesteutvikling og serviceleveranser, for å øke gjenkjøp og skape mer lojale kunder. Likeledes vil programmet belyse strategisk ledelse og organisasjonsutvikling av serviceforetak.

## Emneoversikt

1. samling Strategi i serviceforetak
2. samling Tjenestemarkedsføring
3. samling Servicekvalitet
4. samling Relasjonsmarkedsføring
5. samling Ledelse og organisasjon i serviceorienterte virksomheter

En av samlingene vil bli gjennomført på et hotell i Østlandsområdet.

## Obligatorisk litteratur

Normann, R. Ramirez, R.: *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation.* Chichester, Wiley 1994.

### Utdelte artikler

Andreassen, T. W. : *Serviceledelse*, 2. utgave, ad Notam Gyldendal, Oslo 1995

Rust, Roland T., Zahorik, Anthony J. & Keiningham, Timothy L.: *Service Marketing*, Harper Collins College Publishers, New York 1996

Troye, S. V.: *Markedsføring: Styring av kvalitet*, Universitetsforlaget, Oslo 1993

Rust, Roland T., Zahorik, Anthony J. & Keiningham, Timothy L.: *Return on Quality*. Probus Publishing Company, Chicago, Illinois 1994

Gummesson, E.: *Relasjonsmarkedsføring - fra 4 P til 30 R*. Kolle Forlag, 1996

Andreassen, T.W.: *Kundepleie i praksis. Relasjonsmarkedsføring på forbrukermarkedet*. Ad Notam Gyldendal -96

### **Anbefalt litteratur**

Johnson, G. Scholes, K.: *Exploring corporate strategy*, 4th ed. London : Prentice-Hall, 1997.

Berry, Leonard L. & Parasuraman, A.: *Marketing Services - Competing Through Quality*, The Free Press 1992, A Division of Macmillan, Inc.

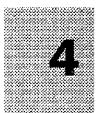
### **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### **Hjelpebidler til eksamen**

Ingen.



# Informasjon og samfunnskontakt/PR

**Kurskoder:** **MAN 7197 Skriftlig eksamen**  
**MAN 7097 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Amanuensis Magne Haug  
Institutt: Markedsføring og logistikk  
Vekttall: 10

## Programmets mål

Programmet tar utgangspunkt i strategiske vurderinger av informasjonsarbeid og bygger derfra ut til mer praktiske løsninger av informasjonsoppgaver i informasjonsmedarbeiderens hverdag.

**4**

Informasjonsarbeid gjennomføres vanligvis utfra den praktiske erfaring utøverne og deres arbeidsgivere har om media og informasjon. Informasjonsmedarbeideres teoretiske ballast kommer ofte fra andre områder enn massekommunikasjon, overtalelseteori og public relations. I et mer kompleks beslutningsmiljø kan nytte, praktiske erfaringer komme til kort. Det oppstår behov for kunnskapsmessige fundamenter som peker ut over hverdagens opplevelser. Kunnskap som bygger på systematisk forskning om mediene, kommunikasjon, sosialpsykologi og organisasjon med utgangspunkt i et strategisk perspektiv på informasjonsarbeidet.

Dette kurset tar sikte på å gjøre tilgjengelig forskning og erfaring som er bygget internasjonalt om PR- og informasjonsarbeidet kjent. Kunnskaper om informasjons-, PR og overtalelsesforskning i forhold til konkrete arbeidsområder som interninformasjon og krisehåndtering blir også behandlet.

Med kompetanse fra dette Management Programmet blir deltakerne bedre kvalifisert til å ta på seg lederansvar for informasjonsarbeidet i bedrifter, organisasjoner og offentlig virksomhet. Uteksaminerte kandidater fra dette programmet kan ta på seg rådgivningsoppgaver innenfor ulike deler av informasjonsbransjen, med en teoretisk tyngde som er sjeldent i Norge.

## Emneoversikt

1. samling Strategisk informasjonsledelse
2. samling The Role of Research in Public Relations
3. samling Massekommunikasjon og overtalelse - et kampanjeperspektiv
4. samling Teoribasert kampanjeplanlegging
5. samling Konkrete informasjonsområder: Interninformasjon og kriseinformasjon

## Obligatorisk litteratur

- Broom, Glen M and David M. Dozier (1990): *Using research in Public Relations. Applications to program Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dozier, David M., Larissa A., Grunig og James E. Grunig (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum
- Fink, S.(1986): *Crisis Management*
- Goldhaber, G. (1993): *Organizational communication*., 6th ed.: Madison: Brown.
- Pfau, Michael og Roxanne Parrott (1993): *Persuasive Communication Campaigns*, Boston: Allyn and Bacon. kapittel 6, 8 - 11, s. 133-168, 199 - 308.
- White, Jon og Laura Mazur (1995): *Strategic Communication Management, making Public relations work*, Economist Intelligance Unit/Addison-Wesley, kapittel 1-5, s. 1-122.
- Artikkelsamling.

## Anbefalt litteratur

- Goodman, Michael B. (19994): *Corporate Communication. Theory and Practice*, State University of New York press.
- Grunig, James E. (Ed.)(1992): *Excellence in Public Relations and Communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Heath, Robert L. (1994): *Management of Corporate Communication*, Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Kendall, Robert (1996): *Public Relations Campaign Strategies*, 2. ed., Harper Collins.
- Larson, Charles U. (1995): *Persuasion. Reception and Responsibility*, 7. ed., Wadsworth.

## Evaluering

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

## Hjelpeemidler til eksamen

Ingen

4

# Logistikk

**Kurskoder:** **MAN 6692 Skriftlig eksamen**  
**MAN 6592 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Studierektor Eirill Bø  
Institutt: Markedsføring og logistikk  
Vekttall: 10

## Programmets mål

Kurset er utviklet og blir gjennomført av noen av de mest sentrale aktører innenfor fagfeltet i Norge. Du vil få del i den nyeste kunnskap om hvordan bedrifter oppnår konkurransekraft gjennom å nytte gjøre seg logistikk kunnskap. Dine forelesere og veiledere kombinerer forskning med praktisk arbeid i næringsliv og offentlig forvaltning.

Etter gjennomført program vil du ha en dyp forståelse av det logistiske fagområdet og fagets anvendelser i næringsliv og offentlig virksomhet. Du vil beherske såvel de strategiske som de taktiske og operative sider av faget. Du vil vite hvordan en bedrift kan forbedre sin totale ressursutnyttelse og øke sin konkurransekraft og kostnadseffektivitet.

Du vil få en av de høyeste logistikk-utdanninger i Norge.

4

## Emneoversikt

| Sesjon | Emne                              | Sesjon | Emne  |
|--------|-----------------------------------|--------|---|
| 1-2    | Introduksjon                      | 23     | Analyse og utvikling av distribusjonssystemer |
| 3-4    | Benchmarking                      | 24     | Tredjepartslogistikk                          |
| 5      | Ledende logistikkbedrifter        | 25     | Tilvirkning og logistikk                      |
| 6      | Logistikkstrategi                 | 26     | Produksjonsstyring                            |
| 7-8    | Samferdsel/Samfunnslogistikk      | 27     | Organisering av logistikkaktiviteter          |
| 9-10   | MA-diagnose                       | 28     | Logistikk i servicebedrifter                  |
| 11-12  | Prosjektarbeid                    | 29     | Prosjektarbeid                                |
| 13-14  | Kvalitetsledelse                  | 30     | Logistikk i Europa                            |
| 15-16  | Material- og lagerstyring         | 31     | Innkjøpsprosessen                             |
| 17-18  | Logistikkens prinsipper Noralcase | 32     | Logistikk og miljø                            |
| 19-20  | WWD                               | 33-34  | Leverandørsamarbeid                           |
| 21     | Kjøp av transportjenester         | 35-36  | Tidskonkurranse/BPR                           |
| 22     | Logistikkservice                  | 37-38  | Oppsummering/avslutning                       |

Andre samling vil bli gjennomført ved Cranfield University, Cranfield School of Management i England.

## Obligatorisk litteratur (med forbehold om endringer)

- Christopher, M.: *Logistics and Supply Chain Management, Strategies for reducing costs and improving services*. London: Pitman 1992  
Gadde, L.E. och Håkansson, H., *Professionellt inköp*. Lund: Studentlitteratur 1993  
Eikeri, O: *Just in time*. Bekkestua: NKI Forlaget 1989

Persson, G. og Virum, H(red): *Materialadministrasjon for konkurranssekraft*. Oslo, AdNotam Gyldendal 1995

Lambert, D.M ,Stock, J.R.: *Strategic Logistics Management*. 3rd ed. Homewood, IL:Irwin 1993  
Artikkelsamling

### **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### **Hjelpebidriler til eksamen**

Kalkulator Texas 503/507



# Operasjonell revisjon og administrativ kvalitetssikring

**Kurskoder:** **MAN 8192 Skriftlig eksamen**  
**MAN 8092 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Professor Flemming Ruud  
Institutt: Økonomi  
Vekttall: 10

## Programmets mål

4

Programmet har som hovedmål å gi deltakerne inngående forståelse for samspillet mellom bedrifters og organisasjoner etablerte strategier og mål og hvordan kvalitetssikring og god intern kontroll kan bidra til å nå disse på kostnadseffektiv måte. Deltakerne vil få grundig innsikt i den operasjonelle revisors rolle, funksjon og arbeidsmetodikk, herunder hvordan intern og operasjonell revisjon kan etableres og organiseres innen de definerte arbeidsområder, og hvordan revisor rapporterer til de rette nivåer i organisasjonen.

Hensikten er å gi deltakerne kunnskap i metoder for å evaluere styrings- og kontrollsystemer. Kvalitetssikringen omfatter de samlede behov for administrativ styring og kontroll og skal sikre at operative enheter fungerer i overensstemmelse med etablerte mål og strategier på en effektiv måte.

## Emneoversikt

1. samling Kvalitetssikring tilpasset virksomheten
2. samling Kvalitetssikring og IT
3. samling Kartlegging og evaluering av kvalitetssikring
4. samling Kartlegging og evaluering av kvalitetssikring
5. samling Ulike revisjonsformer

Som et supplement til programmet gjennomføres en studietur til Universitetet i St. Gallen og Zürich i Sveits.

## Obligatorisk litteratur

IIA Professional Standards

Internal Control - Integrated Framework, Jersey City, N.J.: Committee of Sponsoring org. of the Treadway Com.

Løken, Knut Kontroll. 5. utgave, Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag 1996,

Ratliff, R. L.: Internal Auditing: Principles and Techniques. Almonte Springs, fla: Institute of Internal Auditors 1988 The Institute of Internal Auditors: Standarder for intern revisjon, Almonte Springs, Florida 1988

Kompendium og utlevert materiell til samlingen

IIA's Standarder for intern revisjon

## Evaluering

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

## Hjelpebidriler til eksamen

Ingen.

# Økonomistyring for ledere

**Kurskode** **MAN 8596 Skriftlig eksamen**  
**MAN 8496 Prosjektoppgave**

Fagansvarlige: Førstemanauensis Pål Berthling-Hansen  
Amanuensis Espen Skaldehaug

Institutt: Økonomi

Vekttall: 10

## Programmets mål

Det overordnede mål for programmet er å gi deltakerne innsikt i en virksomhets ulike økonomiske problemstillinger. Deltakerne vil få både en teoretisk og en praktisk innføring i bruk av moderne økonomistyringsinstrumenter. Forståelse av metoder for effektiv rapportering, optimalisering av bedriftssøkonomiske beslutninger og kostnadsestimering vil være sentrale emner i kurset. Hver samling er lagt opp som en sekvens med integrerte forelesninger, øvelser og diskusjoner. Etter å ha gjennomført programmet vil deltakerne sitte igjen med kunnskap om bedriftssøkonomiske problemstillinger som lett lar seg anvende i praksis.

4

## Emneoversikt

1. samling Grunnleggende prinsipper i økonomi/økonomistyring
2. samling Målstyring og aktivitetsbasert kostnadsforståelse
3. samling Investeringsanalyse
4. samling Økonomiske beslutningsmodeller og likviditetshåndtering
5. samling Regnskapsanalyse og bedriftsspill
6. samling Prestasjonsvurdering og simuleringsspill

## Obligatorisk litteratur

Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S.: *Driftsregnskap*. London: Prentice Hall/ Oslo: ad Notam Gyldendal 1994 (norsk utgave)

Pål Berthling-Hansen: *Kompendie*. Sandvika: Handelshøyskolen BI, 1997

SAM: *Lønsomme kunder, lønsomme foretag*. Brombergs\*

Levy, H. and Sarnat, M.: *Capital Investment and Financial Decisions*. New York: Prentice Hall 1994

Scherr, F. C.: *Modern Working Capital Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall c1990

Eklund, T., Knutsen, K.: *Regnskapsanalyse: Aktiv bruk av regnskapet*. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget, 1997

Artikler

\* Det tas forbehold om ny utgave.

## Evaluering

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 60 %
- Prosjektoppgave 40 %

## Hjelpeemidler til eksamen

Alle hjelpeemidler tillatt.

## Investering og finansiering

**Kurskoder:** **MAN 1692 Skriftlig eksamen**  
**MAN 1592 Prosjektoppgave**

Fagansvarlig: Førstamanauensis Dag Michalsen  
Institutt: Økonomi  
Vekttall: 10

### Programmets mål

Management Programmet Investering og finansiering har som mål å gi deltakerne en grunnleggende forståelse av hvilken innflytelse riktige investerings- og finansieringsbeslutninger har på selskapets verdi. I denne sammenhengen legges det stor vekt på hvordan usikkerhet påvirker beslutningsreglene. Derved får deltakerne den nødvendige bakgrunn for å kunne ta rasjonelle beslutninger når det uventede inntreffer.

Etter gjennomført program vil deltakerne være meget godt rustet til å påvirke og foreta investerings- og finansieringsbeslutninger som vil være til beste for virksomheten. Sentrale spørsmål som hvordan beslutningene påvirker virksomhetens verdi og hvordan usikkerhet påvirker beslutningsreglene, slik at man har den nødvendige bakgrunn for å kunne ta rasjonelle beslutninger når det uventede inntreffer, vil bli gjennomgått. Målet er at deltakere som gjennomfører kurset, skal bli viktige ressurspersoner og ledere i sine respektive virksomheter.

### Emneoversikt

1. samling Investeringsbeslutninger
2. samling Finansieringsbeslutninger
3. samling Finansielle investeringer
4. samling Prosjektanalyse med cases
5. samling Internasjonal finans
6. samling Finansiell risikostyring

### Obligatorisk litteratur

- Ross, S.A., Westerfield, R.W. and Jaffe, J.: *Corporate Finance*. 4th. ed., Chicago: Irwin 1996  
Haugen, R.A.: *Modern investment theory*. 4th ed, Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall 1997  
Madura, J.: *International Financial Management*. 4. ed., Minneapolis/St. Paul: West Publishing Co. 1995  
Smithson, C.W., Smith, C.W. and Wilford, D.S.: *Managing Financial Risk*, Burr Ridge, Ill.: Irwin 1995

### Evaluering

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

### Hjelpebidrader til eksamen

Kalkulator og rentetabell

# Regnskap, skatt og selskapsrett

**Kurskoder:** **MAN 4893 Skriftlig eksamen**  
**MAN 4793 Prosjektoppgave**

Fagansvarlige: Studierektor Hans Robert Schwencke  
Professor dr. juris Ole Gjems-Onstad  
Institutt: Økonomi  
Vektall: 10

## Programmets mål

Etter å ha gjennomført programmet vil deltakerne sitte inne med spisskompetanse og fordypning innenfor finansregnskapsprinsipper og skatt for næringsdrivende. Deltakerne vil dessuten ha solid innsikt i de viktigste elementene i norsk selskapsrett, og fullstendig, ajourført kunnskap når det gjelder Skattereformen av 1992, herunder gjennomføringen i finansregnskapet. Videre vil deltakerne kjenne til hovedtrekkene i internasjonale skatte- og regnskapsregler, herunder EU-regler. I år legges det spesielt vekt på gjennomgang av ny regnskapslov, som ventes å tre i kraft for årsoppgjøret 1998.

## Emneoversikt

Delkurs/emne 1 Regnskap  
Delkurs/emne 2 Skatteplanlegging  
Delkurs/emne 3 Selskapsrett og selskapsplanlegging

## Obligatorisk litteratur

Bettmo, H., et al.: *Konsernregnskap*. 4. utg. Oslo: Ad. Notam Gyldendal Forlag 1996.  
Bettmo, H., et al.: *Konsernregnskapet: Oppgavesamling med løsningsforslag*. Oslo: Ad. Notam Gyldendal Forlag 1995.  
Gravdahl, A. B. og Sørensen, T.: *Årsoppgjøret i teori og praksis : Oppgavesamling med løsningsforslag*. Rasta : Økad forlag 1995  
Huneide, J.E. et al.: *Årsoppgjøret i teori og praksis 1996*. Rasta: Økad forlag 1996  
Ny regnskapslov.  
Gjems-Onstad, O.: *Norsk bedriftsskatterett. 96/97*. Oslo: Ad. Notam Gyldendal 1996  
Gjems-Onstad, O.: *Skattelovsamlingen 1996/97*. Oslo: Ad. Notam Gyldendal 1997  
Gjems-Onstad, O. og Hock-Nielsen, E.: *Skatteretten : Spørsmål og svar*. Oslo: Ad. Notam Gyldendal 3. rev. utg. 1995  
Gjems-Onstad, O.: *Forretningsjus - spørsmål og svar*. Oslo: Ad. Notam Gyldendal 1994  
Gjems-Onstad, O.: *Valg av selskapsform: en innføring i norsk selskapsrett*. 3 utg. Oslo: Ad. Notam Gyldendal 1997

## Anbefalt litteratur

Nobes, C. and Parker, R. (eds.): *Comparative International Accounting*. 4th ed. London: Prentice Hall 1995

## **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgave 60 %

## **Hjelpebidler til eksamen**

Gjems-Onstad, O.: *Skattelovsamlingen 1996/97*. Oslo: Ad. Notam Gyldendal 1997



# Avsluttende Fellesprogram:

## Ledelse gjennom kvalitet

**Kurskoder:** **MAN 9196 Skriftlig eksamen 4vt**  
**MAN 9097 Prosjektoppgave 4vt. Kvalitetsledelse**  
**MAN 9197 Prosjektoppgave 2vt. Beslutningsorientert ledelse**

Fagansvarlig: Førsteamanuensis Johan From

Institutt: Organisasjon og ledelse

Vekttall: 10

4

### Programmets mål

Fellesprogrammet har som formål å gi en felles avsluttende faglig del som bygger videre på Master of Management studiets største styrke,- en omfattende individuell fordypning. Programmet skal gi deltakerne et grunnlag for å kunne benytte de kunnskaper og ferdigheter som er bygget opp gjennom de enkelte Management Programmene i målrettet arbeid med organisatoriske kvalitetsforbedringer og viktige avgjørelser. For å kunne bygge videre på de ulike faglige plattformer som deltakerne har, både med hensyn til bakgrunn ved rekruttering og gjennom selvvalgt fordypning, har Fellesprogrammet et integrerende tema, som ikke allerede er dekket i deltakernes respektive fordypningsområder. Som integrert tema er valgt Ledelse gjennom kvalitet. Temaet gir deltakerne et faglig grunnlag for å utvikle, styre og lede organisasjoner. Prosjektoppgavene er derfor lagt opp for å understøtte dette siktemål. Programmet er tilpasset deltakere fra såvel offentlig som privat sektor.

### Emneoversikt

- 1. samling Verdifokusert ledelse
- 2. samling Kvalitet i virkemiddelanalyse
- 3. samling Kvalitetsteori
- 4. samling Virkemidler for kvalitetsutvikling
- 5. samling Studietur Leeds: European Business Excellence\*
- 6. samling Business Excellence - teori og praksis
- Ekstra samling Kvalitet og tjenesteyting i offentlig sektor

\* 5. samling gjennomføres i samarbeid med European Centre for Business Excellence, University of Leeds i England.

### Obligatorisk litteratur

- Dahlgaard, J.J. et. al: *Total kvalitet og ledelse*, Århus, Centrum 1994.
- Garvin, D.A.: *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, New York, The Free Press 1988. Pensum del I og III. Anbefalt lesning del II.
- Gottschalk, P. og Wenstøp, F.: *Kvantitativ beslutningsanalyse for ledere og planleggere* (b. 1), 2. utg. Oslo, Universitetsforlaget 1985.
- Hirschman, A.O.: *Exit, Voice and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1975.
- Karløf, B. & Østblom, S.: *Benchmarking: Veiviser til forbedret produktivitet og kvalitet*, Oslo, Ad

Notam, 1993.

Keeney, R.L.: *Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1992.

Nørgaard Madsen, O.: *Kvalitet som mål i offentlig virksomhet*, København, Centrum, 1993.

Oakland, J.S.: *Total Quality Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1995.

Til fagoppgaven i Kvalitetsledelse

Internevaluering: Den norske kvalitetsprisen, Norsk forening for kvalitet

I tillegg til dette må det påregnes endel artikler.

### **Evaluering**

Evalueringen består av to deler:

- 5 timers skriftlig eksamen 40 %
- Prosjektoppgaver 60 %

**4**

### **Hjelpebidriler til eksamen**

Ingen.

# **5 Reglementer**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Alminnelige studievilkår ved Handelshøyskolen BI .....</b>                        | <b>74</b> |
| <b>Eksamensforskrifter ved Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning .....</b> | <b>78</b> |
| <b>Opptaksforskrifter for Master of Management/Management Programmer .....</b>       | <b>82</b> |

**5**

# Alminnelige studievilkår ved Handelshøyskolen BI

Vedtatt av Høyskolestyret 25. mars 1996

## Titler

### § 1. Titler

Handelshøyskolen BI kan tildele følgende titler:

- Master of Business Administration ( MBA )
- Executive Master of Business Administration (Exec. MBA )
- Master of Science ( M.Sc. )
- Master of Management ( MM )
- Siviløkonom BI
- Sivilmarkedsfører NMH
- Diplomeksportøkonom NMH
- Revisor \* 1)
- Diplomøkonom BI/BA
- Diplommarkedsfører BI/NMH
- Høyskolekandidat BI
- Markedskandidat BI/NMH
- Reiselivskandidat BI
- Bankkandidat BI/BA
- Forvaltningskandidat BI
- Eiendomsmegler \* 2)
- Bedriftsøkonom BI
- Fondsmegler \* 3)

**5**

Titlene oppnås ved å fullføre de studieplaner og tilfredsstille de karakterkrav som Høyskolestyret til enhver tid bestemmer for den enkelte tittel.

- \*1) Studentene tildeles vitnemål for bestått revisoreksamen BI. Etter 2 års praksis kan Kredittilsynet tildele tittelen Registrert Revisor.
- \*2) Studentene tildeles vitnemål for bestått eiendomsmegler eksamen. Etter 2 års praksis kan Kredittilsynet tildele tittelen Statsautorisert Eiendomsmegler.
- \*3) Studentene tildeles vitnemål for bestått fondsmeglereksamen BA. Etter 3 års praksis kan Kredittilsynet tildele tittelen Fondsmegler.

## Studentens undersøkelses- og opplysningsplikt

### § 2. Undersøkelses- og opplysningsplikt

Enhver student plikter å sette seg inn i gjeldende reglementer og forskrifter for Handelshøyskolen BI og sitt respektive studium. Videre plikter studenten å sette seg inn i studieplaner, eksamsplaner, rutiner for eksamenspåmelding og nødvendige forutsetninger for å gå opp til eksamen. Studenten skal bruke de skjemaene og formularene som er utarbeidet for de ulike formål.

Når det gjelder offentlig godkjenning av de enkelte studier og offentlig studiefinansiering, vises det til forskriftene for de enkelte studietilbudene.

## Opptak

### § 3.1. Søknad om opptak og registrering som student

Opptak til Handelshøyskolen Bls ulike studietilbud skjer i henhold til egne opptaksforskrifter/studieforskrifter.

En søker som får tilbud om studieplass på et studium ved Handelshøyskolen BI, må innen angitt frist returnere en studiekontrakt i undertegnet stand hvor det bekreftes at han/hun aksepterer den tilbudte studieplassen. Ved slik aksept, er søkeren med bindende virkning registrert som student ved Handelshøyskolen BI, med de økonomiske forpliktelser dette medfører. (Jfr. § 4.1.)

Det gis likevel anledning til å trekke seg fra studiet før studiestart dersom melding om dette gis i rekommandert brev, som må være Handelshøyskolen BI ihende innen de frister som fremgår av kontrakten.

### § 3.2. Bytte av studium

Det gis anledning til bytte av studium dersom studenten har akseptert studieplass på ett av Handelshøyskolen Bls studier og senere får tilbud om studieplass på et annet studium ved Handelshøyskolen BI.

Oppnak til annet studium skjer i henhold til gjeldende opptaksforskrifter/studieforskrifter.

### § 3.3. Klage over saksbehandling

Klage over formelle feil ved saksbehandlingen ved opptak til et studium fremsettes overfor en særlig nemd oppnevnt av Stiftelsens styre.

5

## Studieavgift

### § 4.1. Studieavgift

Når en søker er registrert som student, er han/hun økonomisk forpliktet til å betale studieavgift for normert studietid på det aktuelle studium. Det er anledning til å melde seg ut underveis i studiet. (Jfr. § 6.1.)

Normert studietid for det enkelte studium og frist for forlenget studietid, er oppgitt i separate forskrifter for de ulike studietilbudene.

Studenten må betale studieavgift for normert studietid selv om han/hun gjennomfører studiet på kortere tid enn normert.

Bestemmelser vedrørende innpassing av enkelteksamener mellom Handelshøyskolen Bls studietilbud tas inn i forskriftene for de ulike studietilbudene.

Studenter som innvilges fritak for eksamen på et av Handelshøyskolen Bls studietilbud på grunnlag av eksamener avgjort ved andre institusjoner, innrømmes ikke reduksjon i studieavgiften.

Vitnemål utstedes først når studentens økonomiske forpliktelser overfor Handelshøyskolen BI er innfridd i henhold til inngått kontrakt.

### § 4.2. Rett til studieplass og eksamen

Manglende betaling av studieavgift kan medføre tap av studieplass og tap av rett til å fremstille seg til eksamen. Beslutning om tap av studieplass og/eller rett til å fremstille seg til eksamen fattes av den øverste administrative myndighet for et studium. Ankeinstans er Stiftelsens høyskoledirektør.

## Eksamens og vitnemål

### § 5.1. Eksamens

Det arrangeres eksamen i kurs og emneområder i henhold til de til enhver tid gjeldende studieplaner fastsatt av Høyskolestyret.

## **§ 5.2. Karakterer**

Bestemmelser om karaktersetting, karakterskala og karakterkrav til vitnemål vedtas av Høyskolestyret og inntas i separate forskrifter for de ulike studietilbud.

## **§ 5.3. Fritak for eksamen**

Handelshøyskolen BI kan på grunnlag av søknad gi fritak for eksamen på grunnlag av eksamener avgjort ved andre høyskoler eller universiteter.

Fritak for eksamen i de ulike studietilbudene vedtas av Høyskolestyret etter fremlegg fra den aktuelle studieadministrative enhet og anbefaling fra det faglige institutt som eksamen hører under.

## **§ 5.4. Kontinuasjon**

Kontinuasjonsordning for enkelteksamener vedtas av Høyskolestyret og tas inn i separate eksamsforskrifter/studieforskrifter for de ulike studietilbudene.

Kontinuasjoner baseres på det til enhver tid gjeldende pensum for det aktuelle kurs eller emneområdet.

## **§ 5.5. Sensur**

**5** Sensurering av eksamensoppgaver skjer ordinært ved to uavhengige sensorbedømmelser, hvorav den ene er foretatt av en sensor som ikke har fast til-knytning til Handelshøyskolen BI.

Det er adgang til å gi ulike deler av eksamen spesielle vekter.

Høyskolestyret kan vedta andre former for sensur der dette er hensiktsmessig.

## **§ 5.6. Klage på eksamen**

Begrunnet klage på sensur fremmes skriftlig innen to uker etter sluttdato for sensur for angjeldende eksamensperiode.

Krav om ny sensur skal fremsettes skriftlig og sendes rekommandert innen en uke etter at kandidaten har fått svar på sin opprinnelige klage. Ny sensur er endelig.

Resultatet ved muntlig eksamen er endelig og kan ikke påklages.

## **§ 5.7. Ordensbestemmelser**

Ordensbestemmelser ved eksamen samt betalingsbetingelser knyttet til eksamen og kontinuasjon vedtas av Høyskolestyret og tas inn i separate forskrifter for det enkelte studietilbud.

## **§ 5.8. Vitnemål**

Etter avsluttet studium innenfor de karakterkrav som er fastsatt i eksamensforskriftene for de ulike studietilbudene, utstedes et avgangsvitnemål som viser at kandidaten har oppfylt de krav som stilles for angjeldende studium, og hvilke karakterer kandidaten har oppnådd på de foreskrevne eksamener. Avgangsvitnemålet signeres av Stiftelsens rektor og øverste administrative myndighet for angjeldende studium, eller den han/hun bemyndiger. (Jfr. § 4.1., siste ledd.)

## **Utmelding, studieavbrudd og permisjon**

### **§ 6.1. Utmelding og studieavbrudd**

Dersom en student ønsker å melde seg ut underveis i et studium hvor kontrakt er inngått med Handelshøyskolen BI, kan utmelding skje innenfor den tidsfrist som fremgår av forskrifter for det enkelte studium. Utmelding må skje i rekommandert sending til Handelshøyskolen BI innenfor gjeldende tidsfrist. Først da vil studenten bli registrert som sluttet og være fri for videre betalingsforpliktelser.

Dersom spesielle, tungtveiende grunner tilsier det, for eksempel alvorlig sykdom, kan en student melde seg ut av studiet i løpet av studieåret og bli fri for videre betalingsforpliktelser. Utmelding må dokumenteres med legeerklæring eller annen relevant dokumentasjon og sendes i rekommendert brev til Handelshøyskolen BI, som på grunnlag av den ovennevnte dokumentasjon avgjør om det er god nok grunn for utmelding eller ikke. Studenter som har meldt seg ut av et studium, må søke om opptak på nytt dersom de ønsker å gjenoppta studiet på et senere tidspunkt.

### **§ 6.2. Permisjon**

Det gis anledning til å søke om inntil ett års permisjon ( opphold i studiet ) i løpet av studietiden ved f.eks. avtjening av førstegangstjeneste eller andre tungtveiende grunner.

Ved svangerskap kan kvinnelige studenter etter søknad få innvilget permisjon (opphold i studiet) med inntil ett år pr. svangerskap.

Begrunnet søknad om permisjon og ønsket varighet må sendes i rekommendert brev til Handelshøyskolen BI.

## **Disiplinærbestemmelser**

### **§ 7. Disiplinærbestemmelser**

En student som har gjort seg skyldig i grovt brudd på de bestemmelsene som gjelder ved Handelshøyskolen BI, eller som har utvist uverdig atferd som skader eller er egnet til å skade Handelshøyskolen BIs allmenne omdømme, kan idømmes disiplinærstraff.

Handelshøyskolen BIs styre kan med 2/3 flertall beslutte å utvise en student for en viss tid eller for alltid. Vedtaket kan påklages til en klagenemd oppnevnt av Stiftelsens styre.

5

## **Endringer**

### **§ 8. Endringer**

Handelshøyskolen BI har til enhver tid rett til å iverksette endringer i bestemmelser som gjelder for Stiftelsen, herunder rett til å endre studieopplegg, tid og sted for undervisning, lærerkrefter, studieavgift, m.m., og å fravike opplysninger gitt i de ulike publikasjoner fra enhetene innenfor Handelshøyskolen BI.

Endringer i studieavgifter skal godkjennes av Handelshøyskolen BIs styre.

Endringer i reglementer og forskrifter skal godkjennes av Handelshøyskolen BIs styre, eller det organ styret bemyndiger.

Endringer i studieplaner skal godkjennes av Høyskolestyret eller det organ Høyskolestyret bemyndiger.

Endringene skal gjøres kjent for studentene så raskt som mulig og på en hensiktsmessig måte.

## **Forbehold**

### **§ 9. Forbehold**

Handelshøyskolen BI tar forbehold om eventuelle trykkfeil i studiehåndbøker, kursbeskrivelser og annen dokumentasjon som gjelder for det enkelte studium.

# Eksamensforskrifter

## Handelshøyskolen BI - Senter for lederutdanning

### Eksamensforskrifter

### Eksamensforskrifter

#### **§1.1 Eksamensformer**

Følgende eksamensformer kan benyttes:

- Skriftlig eksamen på inntil fem timer.
- Flervalgseksamen på inntil tre timer.
- Hjemmeeksamen over 72 timer.

Løses individuelt eller i grupper på inntil tre studenter.

- Fagoppgave.

Løses individuelt eller i grupper på inntil tre studenter.

- Prosjektarbeid over ett eller flere semestre.

Løses individuelt eller i grupper på inntil tre studenter.

- Case.
- Muntlig eksamen.

Eksamensform og tillatte hjelpeemidler til eksamen står beskrevet i kursbeskrivelsen for hvert enkelt kurs.

Etter søknad kan kandidaten få arrangert muntlig eksamen i stedet for skriftlig eksamen når spesielle tungveiende grunner tilsier dette.

#### **§1.2 Karakterer**

Karakterskalaen 1.0, 1.1, 1.2 osv. til 6.0 benyttes med 1.0 som beste karakter. Dårligste karakter som ordinært godkjennes for bestått enkelteksamen er 4.0. Karakterskalaen ved enkelteksamen er således:

|           |               |
|-----------|---------------|
| 1.0 - 1.5 | Særdeles godt |
| 1.6 - 2.5 | Meget godt    |
| 2.6 - 3.2 | Godt          |
| 3.3 - 4.0 | Nokså godt    |
| 4.1 - 6.0 | Ikke bestått  |

Kandidaten får ikke oppgitt tallkarakteren ved ikke bestått eksamen. Nærmere regler for innskrenket bruk av karakterskala eller bruk av karakteren bestått/ikke bestått kan vedtas av Høyskolerådet.

Hovedkarakteren for avsluttet studium fastsettes med to desimalers nøyaktighet, og må ikke være dårligere enn 3.25 for å få tildelt tittel. For å få tildelt tittelen høyskolekandidat må hovedkarakter på bedriftsøkonomstudiet og høyskolekandidatstudiet hver for seg være 3.25 eller bedre. For å få tildelt tittelen diplomøkonom, må hovedkarakter på bedriftsøkonomstudiet, høyskolekandidatstudiet og diplomøkonom-studiet hver for seg være 3.25 eller bedre. På vitnemålet vil karakterintervallene for hovedkarakteren være:

|             |               |
|-------------|---------------|
| 1.00 - 1.75 | Særdeles godt |
| 1.76 - 2.50 | Meget godt    |
| 2.51 - 3.25 | Godt          |

Hovedkarakter vil normalt ikke bli gitt dersom mer enn 20% av det normerte antall vekttall for gjeldende studium er godkjent fra andre undervisningsinstitusjoner.

### **§1.3 Fritak for eksamen**

Søknad om fritak fag-for-fag kan fremmes av studenter som er tatt opp på det aktuelle studium. Samme fritak kan ikke benyttes mer enn en gang i studiemodellen. Det innvilges ikke fritak utover 35 vekttall i diplomøkonomstudiet.

### **§1.4 Forlenget tid til eksamen**

Studenter som mener de har rett til forlenget tid til eksamen og kan dokumentere dette, skal sende skriftlig søknad til studiestedet innen uke 17 i vårsemesteret og innen uke 46 i høstsemesteret.

### **§1.5 Kontinuasjon**

Kandidaten kan avlegge ny prøve i etterfølgende semestre hvor tilsvarende eksamen avholdes. I spesielle tilfelle og etter særskilt søknad kan kandidaten få avholdt ekstraordinær eksamen forutsatt at han selv betaler alle kostnader vedrørende oppgaveutarbeidelse, praktiske arrangementer og sensur.

Beste resultat gjøres gjeldende.

Alle eksamener baserer seg på det til enhver tid gjeldende pensum. I kurs som endrer kurskode avholdes en -1- kontinuasjonseksamen i påfølgende semester.

Når et kurs innenfor et studium utgår og erstattes av et helt nytt kurs, avholdes normalt to - 2 - kontinuasjonseksemner, en i hvert av de to påfølgende semestre.

Eventuelle unntak og avvik fra ovenstående besluttes av Undervisningsutvalget.

5

### **§1.6 Klage på sensur**

Forskrifter for begrunnelse og klage på sensur følger Forvaltningslovens regler.

Samtidig med offentliggjøring av sensur gjøres sensorveiledning for den aktuelle eksamen kjent for kandidatene. Dette, sammen med gjenpart av besvarelse som kandidaten får ved avslutning av enhver eksamen, tjener normalt som begrunnelse for sensur i henhold til gjeldende regler.

Klage må være mottatt av studiestedet senest to - 2 - uker etter at resultatet er offentliggjort. Klageren må skriftlig begrunne hvilke forhold som etter hans/hennes mening tilsier at resultatet er feil. Sensorene besvarer klagen skriftlig eller muntlig. opprettholder studenten klagen, må han/hun gi beskjed om dette i rekommendert sending senest en - 1 - uke etter at begrunnelsen er meddelt klageren.

Handelshøyskolen Bis rektor eller den han bemyndiger nedsetter klagenemnd bestående av to personer som foretar omsensur. For at det skal fastsettes ny sensur, må klagenemnda finne at den opprinnelig fastsatte karakter skal endres med minst 3/10 etter gjeldende karakterskala. For eksamener med karakteren Bestått/Ikke Bestått må klagenemnda finne at misforholdet er så påtagelig at karakteren endres. Ny sensur er endelig.

Gjelder klagen formelle feil, må klageren angi hvilken feil han/hun mener å være utsatt for. Slike klager fremsettes overfor Handelshøyskolen Bis høyskoledirektør med Handelshøyskolen Bis Styre som ankeinstans.

## **§2 Ordensbestemmelser**

- 2.1 Kandidaten kan kun fremstille seg til eksamen i kurs hvor han/hun er skriftlig oppmeldt og hvor eksamsavgift er betalt.

- 2.2 Kandidater som har fått innvilget forlenget tid til eksamen, har mottatt en skriftlig bekrefteelse om dette som skal fremlegges på eksamen.  
Kandidater med forlenget tid må møte 20 minutter før eksamen starter.
- 2.3 Kandidaten skal være på plass i eksamenslokalet senest 10 minutter før eksamen starter.
- 2.4 Kandidaten må ha med gyldig legitimasjon (studiekort, førerkort, pass). Kandidaten kan ellers vises bort fra eksamen. Medbrakte vesker etc. settes på anvist plass.
- 2.5 Eksamenssettets forside inneholder opplysninger om hva settet inneholder av oppgaver og vedlegg. Kandidaten skal kontrollere at disse opplysningene stemmer overens med det utleverte oppgavesettet.
- 2.6 Kandidaten kan ikke benytte andre hjelpe midler enn de som er angitt i kursbeskrivelsen for det enkelte kurs. Det er kandidatens plikt å orientere seg om hvilke hjelpe midler som er tillatt. Kandidatene kan ikke låne hverandres hjelpe midler. Bruk av ikke tillatte hjelpe midler er å anse som fusk.
- 5**
- 2.7 Dersom en kandidat gripes i fusk eller forsøk på fusk, blir saken innberettet til Handelshøyskolen Bls høyskoledirektør, som i hvert enkelt tilfelle tar stilling til eventuell reaksjon. Normal reaksjon er annullering av alle innleverte eksamensbesvarelser i det aktuelle semester. Høyskoledirektørens vurdering av om fusk er begått kan ankes inn for Høyskolerådet. Høyskoledirektørens avgjørelse når det gjelder reaksjonsform (straffeutmåling) kan ankes inn for Handelshøyskolen Bls styre.
- 2.8 Kandidaten skal kun benytte de kladdark og innføringsark som utdeles av eksamensinspektørene. Hvert innføringsark skal fylles ut komplett med kandidatens registreringsnummer, kurkode, eksamenssted og sidenummerering. Ved ordinære skriftlige eksamener kan blyant ikke benyttes til innføring. Dette gjelder ikke flervalgseksemener hvor det skal benyttes optisk leser ved sensurering. Innlevert kladd godtas ikke som besvarelse.
- 2.9 Kandidater som ønsker å trekke seg fra eksamen etter at oppgaven er utdelt, kan ikke forlate lokalet før en - 1 - time er gått og fremmøtelisten er signert.
- 2.10 Når kandidaten ønsker å forlate eksamenslokalet midlertidig, skal en av inspektørene varslas. Kandidaten blir sittende inntil inspektøren har gitt klarsignal. Ingen kan forlate eksamenslokalet før etter en - 1 - time etter eksamensstart (med unntak for sykdom e.l.).
- 2.11 Når kandidaten har pause utenfor eksamenslokalet, plikter han/hun å rette seg etter inspektørens anvisninger. Pausen bør ikke vare i mer enn fem minutter. Kandidaten skal ikke snakke med andre kandidater, forlate eksamenslokalets nærmeste omgivelser eller anvende telefon.
- 2.12 Kandidater som ikke møter eller trekker seg fra eksamen, må betale ny eksamensavgift ved neste eksamenspåmelding. Dette gjelder ikke dersom kandidaten kan dokumentere gyldig fravær.

## Spesielt for Master of Management/Management Programmer eksamen

Eksamensavgift er inkludert i kursavgiften. Deltakerne blir kollektivt påmeldt til første ordinære eksamen og må selv si fra om den ikke ønsker å delta senest 4 uker før eksamen. Deltakerne kan gå opp til neste ordinære eksamen uten ekstra kostnader. For å ta eksamen 2 år etter ordinær eksamen, kreves eksamsavgift pr. vekttall tilsvarende BI Stiftelsens avgift. Fullføringsfristen for ett program er to år. Man kan altså gå opp til eksamen inntil to ganger etter den ordinære eksamen. Utover disse to årene må man gå programmet på nytt med fulle eksamsavgifter. ①

Deltakerne kan ta eksamen på en av Handelshøyskolen BI - Høyskolene etter spesielle avtaler.

Vitnemål for et Management Program tildeles når alle eksamener er bestått og alle økonomiske forpliktelser overfor BI er oppfyllt.

Deltakere som ikke ønsker å avlegge eksamen vil bli tildelt deltakerbevis dersom de er tilstede ved minst 3/4 av undervisningen.

Vitnemål for Master of Management tildeles når alle eksamener er bestått, snittkarakteren er under 3,25 og alle økonomiske forpliktelser overfor BI er oppfyllt.

Forøvrig gjelder Handelshøyskolen Bis ordinære eksamsreglement som vist over.

eller bedre

→ ut  
står i føllo  
regt.

Karakterslanta MM i n Change Agent 5

• for lengst tid til eksamen i frigj-

① Har man rett / kav til undervisning

Eksamens form:

-Fremgår av det enkelte  
program-/kurs beskrivelse

# Opptaksforskrifter

**for**  
**Master of Management/Management Program**  
**(Godkjent i Høyskolerådet 21.02.95)**

Master of Management er et 40-vekttalls studium som består av tre Management Programmer og et Intensivprogram, hver på 10 vekttall. Normert studietid er 4 år på deltid. Opptaksforskriftene er delt opp i opptakskrav for Master of Management studiet og opptaksforskrift for et Management Program.

## **1. OPPTAKSKRAV TIL MASTER OF MANAGEMENT**

### **1.1. Formalkompetanse og yrkeserfaring**

En søker som søker seg inn på hele Master of Management studiet må ha 3 års høyere utdanning, fortrinnsvis 60 NKU-godkjente vekttall fra høyskole/universitetet hvorav minst 30 av vektallene går inn i en offentlig godkjent grad eller eksamen. Det settes også krav til minimum 4 år relevant yrkeserfaring hvorav 1 år sammenhengende og 2 anbefalingsbrev.

**5**

### **1.2. Dispensasjon fra formalkompetansekrav**

Det gis anledning til å søke dispensasjon for kravet om 60 høyskolevekttall i særskilte tilfeller på bakgrunn av lang relevant arbeidslivserfaring og personlig egenskaper oppad begrenset til 10% av deltakerne. Søkerne vurderes av en særskilt opptaksgruppe som foretar en vurdering på utdanning fra høyskole/universitet etter videregående skole.

Det vil årlig bli fastsatt et karakterkrav ved inntak til det avsluttende Fellesprogram. Gjennomsnittskarakter fra tidligere Management Program vil bli lagt til grunn ved opptak

## **2. OPPTAKSKRAV TIL DE ENKELTE MANAGEMENT PROGRAM**

### **2.1. Formalkompetanse og yrkeserfaring**

3 års utdanning (60 vekttall) fra høyskole/universitet og minimum 4 års relevant yrkeserfaring hvorav 1 år sammenhengende. Relevant yrkeserfaring kan kompensere for manglende formalkompetanse og opptak blir da gitt på grunnlag av en helhetsvurdering av søker m.h.t. yrkeserfaring og formalkompetanse. I tvilstilfeller tas hensyn til vurderingen fra den fagansvarlige for det enkelte program, eksempelvis kreves et minimum av økonomisk bakgrunn for enkelte programmer.

## **3. FRITAK FOR INNTIL ETT MANAGEMENT PROGRAM I MASTER OF MANAGEMENT STUDIET**

Søkere med gradsrettede studier av minst 4 års varighet eller tilsvarende, gis mulighet for å søke fritak for inntil ett Management Program i Master of Management studiet. Dette må skje skriftlig i brevs form med vedlagte vitnemål og atester. Anmodning om fritak blir behandlet av oppnevnt opptakskomite.

Eksempler på 4-årig gradsrettet studier:

- Sivilingeniør
- Cand. mag.
- Siviløkonom

**Det gis fritak for maksimalt 10 vekttall i studiet, uansett tidligere utdanning.**

## **6 Handelshøyskolen Bis vitenskapelige personale**

**Handelshøyskolen Bis vitenskapelige personale 1. august 1997 .....** 84

**6**

# Handelshøyskolen Bls vitenskapelige personale 1. august 1997

**Rektor, Torger Reve**

**Prorektor, Professor Jan Grund**

## INSTITUTTER

### Institutt for økonomi

Instituttsjef professor Pål E. Korsvold

### Institutt for organisasjon og ledelse

Instituttsjef professor Erling S. Andersen

### Institutt for strategi, historie og språk

Instituttsjef førsteamansvis Petter Amdam

### Institutt for markedsføring og logistikk

Instituttsjef førsteamansvis Carl Arthur Solberg

## NORGES MARKEDSHØYSKOLE

Rektor, professor Fred Selnes

6

## DEANS - PROGRAMDIREKTØRER

### Dean of Graduate Programs

Professor Charles B. Stabell

### Dean of Executive School

Førsteamansvis Bjørn W. Hennestad

### Programdirektør M.B.A.

Studierektor Charles Stabell

### Dean of Doctoral Programs

Professor Fred Wenstøp

### Dean for siviløkonomstudiet

Professor Olav R. Spilling

### Dean for lavere grads studiet

(For tiden ubesatt)

## Professor

### Andersen, Erling S. - Informasjonssystemer/ Prosjektledelse

Cand. oecon. 1966 - Universitetet i Oslo

### Andersen, Svein S. - Organisasjonsteori/ Petroleumsøkonomi/Euromanagement

Ph. D. 1986 - Stanford University, USA

Mag. art. 1980 - Universitetet i Oslo

### Asbjørnsen, Odd A. (II) - Petroleumsøkonomi

Dr. techn. 1962 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet

Sivilingeniør 1955 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet

### Bailey, Andrew D. Jr. (II) - Regnskap/Revisjon

CPA, CMA, CIA, CFE

Ph. D. 1971 - The Ohio State University

M.S. 1966 - University of Minnesota

B.S.B. 1964 - University of Minnesota

### Bjørnland, Dag (II) - Logistikk

Cand. oecon 1961 - Universitetet i Oslo

### Bøhren, Øyvind - Finans

Licentiatgrad i bedriftsøkonomi 1978 - Norges Handelshøyskole

Høyere avdelings siviløkonomeksamen 1976 - Norges Handelshøyskole

Miljøvernstudium 1974 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet

Siviløkonom 1973 - Norges Handelshøyskole

### Eliassen, Kjell A. - Offentlig lederskap/Europeiske studier

Cand. polit. 1971 - Universitetet i Bergen

### Gjems-Onstad, Ole - Skatterett

Dr. juris 1984 - Universitetet i Oslo

Lic. jur. 1980 - Universitetet i Oslo

Cand. jur. 1979 - Universitetet i Oslo

### Gripsrud, Geir - Markedsføring, distribusjon, markedsanalyse, internasjonalisering.

Cand. oecon. 1971 - Universitetet i Oslo

### Grund, Jan - Helseledelse

Cand. oecon. 1972 - Universitetet i Oslo

### Grøholt Knut (II) - Offentlig ledelse

Ph.D. 1974 - University of Texas

Lic. oecon 1972 - St. Gallen

### Heide, Jan B. (II) - Markedsføring

Ph. D. 1987 - University of Wisconsin

M.B.A. 1982 - University of Wisconsin

Siviløkonom 1981 - Handelshøyskolen BI

### Helgesen, Thorolf (II) - Markedsføring

Ekonomie doktor 1977 - Universitetet i Lund

Cand. oecon. 1952 - Universitetet i Oslo

### Hersoug, Tor (II) - Samfunnsøkonomi

Dr. philos. 1985 - Universitetet i Oslo

Lic. philos. 1980 - Universitetet i Oslo

Cand. oecon. 1971 - Universitetet i Oslo

### Hervik, Arild (II) - Næringsutvikling

Cand. oecon 1975 - Universitetet i Oslo

**Høyler, Rolf - Informasjonsledelse**

Tekn. dr. 1974 - Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm (KTH)  
 Lic. techn. 1973 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet  
 Sivilingeniør 1960 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet

**Isachsen, Arne Jon - Samfunnsøkonomi**

Ph. D. 1975 - Stanford University, USA  
 M.A. 1973 - Stanford University, USA  
 Siviløkonom 1969 - Norges Handelshøyskole

**Jessen, Svein Arne (permisjon) - Prosjektledelse**

Ph. D. 1990 - Brunel University, England  
 Cand. real. 1970 - Universitetet i Oslo

**Joyst, Patrick (II) - Ledelse**

Ph. D. 1979 - Brunel University, England  
 M. Sc. 1963 - University of Wisconsin, USA

**Kaufmann, Geir - Ledelse**

Dr. philos 1975 - Universitetet i Bergen  
 Cand. psychol 1970 - Universitetet i Oslo

**Korsvold, Pål E. - Finans**

D.B.A. 1970 - Indiana University, USA  
 M.B.A 1966 - Indiana University, USA  
 B.B.A. 1964 - Clarkson College of Technology, USA

**Kriger, Mark - Strategi**

D.B.A. 1983 - Graduate School of Business Administration, Harvard University  
 M.A 1970 - University of California at Berkeley  
 M. Sc. 1975 - Massachusetts Institute of Technology  
 B.A. 1968 - University of Massachusetts at Amherst

**Kristianslund, Ivar - Metode**

Ph. D. 1972 - Michigan State University  
 Dr. scient. 1963 - Norges Landbrukskole  
 Exam. oecon. 1962 - Universitetet i Oslo  
 Sivilagronom 1959 - Norges Landbrukskole

**Lane, Jan-Erik (II)**

Fil. Lic 1973 - Umeå Universitet  
 M.A. 1972 - Umeå Universitet  
 B.A. 1967 - Umeå Universitet

**Lange, Even - økonomisk historie**

Dr. philos. 1987 - Universitetet i Oslo  
 Cand. philol. 1974 - Universitetet i Oslo

**Lereim, Jon (II) - Ledelse/Prosjektledelse**

M.E. 1978 - McMaster University  
 Sivilingeniør 1974 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet

**Mokkelbost, Per (II) - Bankøkonomi**

Ph. D. 1973 - University of Minnesota  
 Diplomøkonom 1967 - Handelshøyskolen BI

**Moxnes, Paul - Organisasjonspsykologi**

Dr. philos. 1979 - Universitetet i Tromsø  
 Godkjent psykolog 1975  
 Cand. psychol. 1970 - Universitetet i Oslo

**Ness, Reiar (II) - Strategi**

Ph. D. 1984 - Stanford University, USA  
 M. Sc. 1977 - Stanford University, USA  
 Siviløkonom 1972 - Handelshøyskolen BI

**Nore, Petter (II) - Petroleumsøkonomi**

Ph. D. 1979 - Thames University  
 M. Sc. 1973 - London School of Economics and Political Science

**Noreng, Øystein - FINA Professor i Energi og Økonomi**

Docteur de recherches politiques 1972 - L'Université de Paris  
 Mag. art. 1967 - Universitetet i Oslo

**Nyström, Harry (II) - Markedsføring**

Economie dr. 1970 - Handelshøgskolan i Stockholm  
 M.A. 1965 - Handelshøgskolan i Stockholm  
 Siviløkonom 1963 - Handelshøgskolan i Stockholm

**Olaiesen, Johan L - Informasjonsledelse**

Ph. D. 1984 - University of California, Berkeley, USA  
 Cand. scient. 1985 - Universitetet i Oslo  
 Cand. philol. 1979 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet  
 Bibliotekar 1979 - Statens bibliotek- og informasjons-høgskole

**Olsen, Øystein (II) - Samfunnsøkonomi**

Cand. oecon. 1977 - Universitetet i Oslo

**Ottesen Otto - Markedskommunikasjon**

Dr. merc. 1973 - Handelshøjskolen i København  
 Ph.D. (Lic. merc.) 1968 - Handelshøjskolen i København  
 Cand. merc. 1959 - Handelshøjskolen i København

**Persson, Kurt Göran - Logistikk**

Tekn. lic. 1972 - Tekniska Högskolan i Lund  
 Civilingeniør 1967 - Tekniska Högskolan i Lund

**Randers, Jørgen (permisjon) - Samfunnsøkonomi**

Ph. D. 1973 - Massachusetts Institute of Technology, USA  
 Cand. real 1969 - Universitetet i Oslo

**Reve, Torger (II) - Strategi**

Ph. D. 1980 - Northwestern University, Evanstone, Illinois  
 Siviløkonom H.A.E. 1975 - Norges Handelshøyskole  
 Siviløkonom 1972 - Norges Handelshøyskole  
 B.A. 1972 - Gustavus Adolphus College, St. Peter, Minnesota

**Roberts, Hanno - Regnskap**

Ph. D. 1993 - Universitetet i Maastricht  
 M.A. 1986 - Rotterdam Handelshøyskole

**Ruud, T. Flemming (permisjon) - Regnskap/Revisjon**  
 Ph. D. 1988 - University of Utah  
 Statsautorisert revisor 1982  
 Høyere Revisoreksamen 1981 - Norges Handelshøyskole

**Selnes, Fred - Markedsføring**  
 Dr. oecor 1996 - Norges Handelshøyskole  
 M. Sc. Marketing 1984 - Northwestern University, USA  
 Siviløkonom 1980 - Handelshøyskolen BI

**Sirevåg, Torbjørn - Interkulturell kommunikasjon, engelsk**  
 Dr. philos. 1977 - Universitetet i Oslo  
 Cand. philol. 1963 - Universitetet i Oslo

**Skåland, Hermod (II) - Samfunnsøkonomi**  
 Cand. oecor 1951 - Universitetet i Oslo

**Sohlberg, Ragnhild (II) - Strategi**  
 Ph. D. 1980 - Rand Graduate School, California  
 M.A. 1974 - University of Wisconsin  
 B.A. 1973 - University of Wisconsin

**Spilling, Olav R - Næringsutvikling**  
 Sivilingeniør 1970 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet

**Stabell, Charles B. - Strategi**  
 Ph. D. 1974 - Massachusetts Institute of Technology, USA  
 M.B.A. 1967 - McGill University, Canada  
 Sivilingeniør 1965 - Ecole Nationale Supérieure d'Électronique et de Radioélectricité de Grenoble, France

**Stordrange, Bjørn (II) - forretningsjus**  
 Dr. juris 1988 - Universitetet i Oslo  
 Cand. jur. 1982 - Universitetet i Oslo

**Sørensen, Rune - Offentlig ledelse og styring**  
 Dr. philos. 1986 - Universitetet i Oslo  
 Cand. polit. 1982 - Universitetet i Oslo

**Welch, Lawrence - Internasjonalisering**  
 Ph. D. 1978 - University of Queensland  
 M. Com. 1972 - University of New South Wales  
 Dip. Ed. 1967 - University of Newcastle  
 B. Com. 1966 - University of New South Wales

**Welford, Richard (II) - Bærekraftig ledelse**  
 Ph. D. 1990 - Warwick University  
 M.A. 1985 - Nottingham Trent University  
 B.A. 1982 - Coventry Polytechnic

**Wenstøp, Fred - Strategi /Beslutningsanalyse**  
 Ph. D. 1975 - University of California, Berkeley, USA  
 Cand. real. 1969 - Universitetet i Oslo

**Willums, Jan-Olaf (II) - Bærekraftig ledelse**  
 Dr. scient 1975 - MIT  
 Diplomingenieur 1971 - ETH

**Førsteamantuenser**

**Amdam, Rolv Petter - økonomisk historie**  
 Cand. philol. 1985 - Universitetet i Oslo

**Andersen, Espen - Informasjonsledelse**  
 D.B.A. 1995 - Harvard University  
 Siviløkonom 1986 - Handelshøyskolen BI

**Andersson, Leif Christer - Markedsføring**  
 Fil. dr. 1982 - Universitetet i Lund

**Austvik, Ole Gunnar (II) - Petroleumsøkonomi**  
 Master of Public Administration 1989 - Harvard  
 Cand oecor. 1980 - Universitetet i Oslo

**Bakken, Tore - Ledelse**  
 Mag. art. sosiologi 1980 - Universitetet i Oslo

**Benito, Gabriel Robertstad Garcia - Internasjonalisering**

Dr. oecor 1995 - Norges Handelshøyskole  
 Høyere avdelings eksamen 1992 - Norges Handelshøyskole  
 Siviløkonom 1985 - Handelshøyskolen BI

**Berthling-Hansen, Pål - Finans**

Ph. D. 1994 - University of Southampton  
 B.B. Economics 1989 - University of Southampton

**Biong, Harald - Markedsføring på bedriftsmarkedet/Interorganisatorisk samarbeid/Ledelse av markedsføringskanalen / Relasjonsmarkedsføring**  
 Siviløkonom 1966 - Norges Handelshøyskole

**Bjerke, Rune - Internasjonal markeds- og billedekkommunikasjon**

Ph. D. 1995 - University of Otago/  
 Università Commerciale Luigi Bocconi  
 M.B.A. 1988 - Erasmus University  
 B.A. 1985 - California State University

**Brinkmann, Johannes - Ledelse/Etikk**

Dr. phil. 1975 - Universitetet i Munster  
 Mag. art. 1972 - Universitetet i Munster

**Brønn, Carl - Strategi**

Ph. D. 1990 - Georgia State University  
 M.Sc. 1982 - Georgia State University  
 B.S.M.E. 1974 - Georgia Institute of Technology

**Bråthen, Tore (II) - Jus/eiendomsmegling**  
 Cand. jur. 1982 - Universitetet i Oslo

**Bygnes, Kjell - Ledelse**

Siviløkonom 1978 - Universitetet i Lund

**Dzever, Samuel - Markedsføring**

Ph. D. 1992 - University of Strathclyde  
 Econ. dr. 1987 - Universitetet i Linköping  
 M.A. 1984 - University of New South Wales  
 B.A. 1983 - University of Newcastle

**Fjeldstad, Øystein - Strategi**

Ph. D. 1987 - University of Arizona, USA  
 Siviløkonom 1981 - Norges Handelshøyskole

**Friedman, Ken - Ledelse og strategisk design**

Ph. D. 1976 - United States International University  
 M.A. 1971 - San Francisco State University  
 B.A. 1971 - San Francisco State University

**From, Johan - Offentlig ledelse**

Cand. polit. 1980 - Universitetet i Bergen

**Groth, Brian I. - Språk, engelsk**

Cand. philol. 1977 - Universitetet i Oslo

**Grønn, Erik - Samfunnsøkonomi**

Cand. oeon. 1979 - Universitetet i Oslo

**Hagen, Kåre (II) - Offentlig ledelse**

Cand. polit 1987 - Universitetet i Oslo

**Hennestad, Bjørn W. - Organisasjonsteori**

Dr. oeon 1992 - Norges Handelshøyskole  
 Cand. sociol. 1977 - Universitetet i Oslo  
 Siviløkonom 1972 - Handelshøyskolen BI

**Høivik, Heidetraut von Weltzien - Interkulturell kommunikasjon, Næringslivsetikk**

Ph. D. 1971 - University of Colorado, USA  
 M.A. 1968 - University of Colorado, USA

**Isaksson-Wikberg, Maria - Interkulturell kommunikasjon, engelsk**

Ph. D. 1996 - Åbo Akademi  
 Licentiatgrad (Engelsk, lingvistikk) 1993 - Åbo Akademi  
 M.S. (Pedagogikk) 1983 - Purdue University  
 M.A. (Engelsk) 1980 - Åbo Akadememi  
 B.A. 1978 - Åbo Akademi

**Jahre, Marianne - Logistikk**

Lic oeon 1992 - Chalmers Tekniska Högskola  
 Siviløkonom 1988 - Handelshøyskolen BI

**Juga, Jari - Logistikk**

Lic. Sc. (Econ.) 1992 - Turku School of Economics and Business Administration  
 M. Sc. (Econ.) 1988 - Turku School of Economics and Business Administration

**Koppang, Haavard - Administrative fag**

Høyere avdelings eksamen 1989 - Norges Handelshøyskole  
 Cand. theol. 1979 - Universitetet i Oslo

**Krokan, Arne - Informasjonsledelse**

Mag. art 1982 - Universitetet i Oslo

**Lai, Linda M. H. - Organisasjonsteori/Ledelse**

Dr. oeon 1991 - Norges Handelshøyskole  
 Høyere avdelings eksamen i administrasjon 1988 - Norges Handelshøyskole  
 Siviløkonom 1987 - Handelshøyskolen BI

**Langli, John Christian - Finansregnskap, internasjonal regnskapsrapportering, analyse av selskapsinformasjon**

Dr. oecon 1993 - Norges Handelshøyskole  
 Siviløkonom 1988 - Handelshøyskolen BI

**Larsen, Tor J. - Informasjonsledelse**

Ph. D. 1988 - University of Minnesota, USA  
 M.A. 1975 - University of Lancaster, England  
 Siviløkonom 1971 - Handelshøyskolen BI

**Løwendahl, Bente R. - Strategi**

Ph. D. 1992 - Wharton School, University of Pennsylvania, USA  
 Siviløkonom 1986 - Norges Handelshøyskole

**Manning, Julian - Samfunnsøkonomi**

Ph. D. 1993 - University of Rochester  
 M.A. 1992 - University of Rochester  
 M.A. 1987 - University of Canterbury, New Zealand  
 B.A. 1986 - University of Canterbury, New Zealand

**Martinsen, Øyvind (II) - Organisasjonspsykologi**

Dr. philos 1995 - Universitetet i Bergen  
 Cand. polit. 1989 - Universitetet i Oslo

**Mehlum, Jan (II) - Markedsføring/Ledelse**

Cand. sociol. 1977 - Universitetet i Oslo

**Michalsen, Dag E. - Finans**

M.B.A. 1977 - University of Wisconsin, USA  
 Siviløkonom 1973 - Handelshøyskolen BI  
 Ingeniøreksperten 1970 - GTI, Göteborg

**Midttun, Atle - Energiledelse, offentlig styring, økonomisk organisering, reguleringsteori**

Fil. dr. 1987 - Universitetet i Uppsala  
 Mag. art. 1979 - Universitetet i Oslo

**Moen, Knut Johannes (II) - regnskap**

Dr. scient 1995 - Norges Landbruksuniversitet  
 Høyere avdelings eksamen 1990 - Norges  
 Handelshøyskole  
 Cand. agric. 1987 - Norges Landbruksuniversitet

**Myrtveit, Ingunn - Samfunnsøkonomi (permisjon)**

Dr. oeon 1995 - Norges Handelshøyskole  
 Siviløkonom 1987 - Handelshøyskolen BI

**Nes, Erik - Internasjonalisering**

Ph. D. 1981 - University of Wisconsin  
 M.B.A. 1972 - University of Wisconsin  
 Siviløkonom 1971 - Handelshøyskolen BI

**Nygaard Arne - Markedsføring**

Dr. oeon. 1992 - Norges Handelshøyskole  
 Høyere avdelings eksamen 1988 - Norges  
 Handelshøyskole  
 Siviløkonom 1982 - Handelshøyskolen BI

**Olson, Erik - Markedsføring (permisjon)**

Ph. D. 1992 - Case Western Reserve University, USA  
 M.B.A. 1986 - Indiana University, USA  
 BA 1983 - Augustana College, South Dakota, USA



**Olsson, Ulf Henning - Metode**

Dr. scient 1996 - Norges Landbrukskole  
Cand. mag. 1981 - Universitetet i Oslo  
Cand. scient 1981 - Universitetet i Oslo

**Ongena, Steven - Samfunnsøkonomi**

Ph. D. 1995 - University of Oregon  
M.A. 1988 - University of Alberta  
M.B.A. 1986 - Katholieke Universiteit Leuven  
H.R., 1985 - Katholieke Universiteit Leuven

**Overskeid, Geir**

Dr. psychol 1995 - Universitetet i Oslo  
Cand. psychol 1989 - Universitetet i Oslo

**Pettersen, Arve (II) - Markedsføring**

Dr. ing. 1993 - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Siviløkonom 1987 - Handelshøyskolen BI

**Priestley Richard - Finans**

Ph. D. (Economics) 1995 - Brunel University  
M. Sc. 1991 - Brunel University  
B.A. (Hons) 1990 - Trent Polytechnic

**Revang, Øivind - Ledelse**

Ekonomic doktor 1985 - Universitetet i Linköping  
Siviløkonom 1976 - Handelshøyskolen BI

**Rydqvist, Kristian**

Ph. D. 1987 - Handelshögskolan i Stockholm  
M.B.A. 1983 - Handelshögskolan i Stockholm

**Sagmo, Knut - Finans**

Ph. D. 1993 - University of Wisconsin  
M.B.A. 1984 - University of Wisconsin  
Siviløkonom 1982 - Handelshøyskolen BI

**Selmer, Terje W. L. - Språk - fransk**

Cand. philol. 1974 - Universitetet i Oslo

**Skjerstad, Tronn Å. (II)**

Dr. ing. 1994 - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Siviløkonom 1991 - Norges Handelshøyskole

**Smith, David C. - Finans**

Ph. D. 1993 - Indiana University  
B.S. 1988 - University of Delaware

**Sogner, Knut - økonomisk historie**

Dr. philos 1996 - Universitetet i Oslo  
Cand. philol. 1989 - Universitetet i Oslo

**Solberg, Carl Arthur - Internasjonalisering**

Ph. D. 1994 - University of Strathclyde  
Licencié ès sciences économiques 1969 - L'Université de Neuchâtel, Sveits

**Stranden, Eldrid Aashaug - Finans/Bankøkonomi**

Høyere avdelings eksamen 1972 - Norges Handelshøyskole  
Siviløkonom 1971 - Norges Handelshøyskole

**Sundquist, Åsebrit - Språk, engelsk**

Dr. philos. 1984 - Universitetet i Oslo  
Cand. philol. 1976 - Universitetet i Oslo

**Tellefsen, Brynjulf - Markedsføring**

Ph. D. 1977 - Columbia University  
M. Phil. 1974 - Columbia University  
B.A. 1969 - Manchester University

**Thjørnøe, Hans Mathias - Markedsføring**

Ph. D. 1996 - Handelshøjskolen i København  
Høyere avdelings siviløkonomeksamen 1995 - Norges Handelshøyskole  
Siviløkonom 1967 - Handelshøjskolen i Århus  
Bedriftsøkonomisk kandidat 1964 - Handelshøyskolen BI

**Trapani, Teresa - Regnskap/Revisjon**

Ph. D. 1990 - University of Kansas  
M.S. 1981 - University of Kansas  
B.S. 1978 - University of Colorado

**Trondsen, Tor Jarl - Strategi**

Ph. D. 1993 - University of Bradford  
M. Phil. 1990 - University of Bradford  
Siviløkonom 1961 - University of California

**Vale, Bent (II) - Samfunnsøkonomi**

Dr. polit. 1992 - Universitetet i Oslo  
Cand. oecon 1982 - Universitetet i Oslo

**Virum, Helge - Logistikk**

Sivilingeniør 1963 - Heriot-Watt University, Edinburgh

**Welch, Denice - International Management**

Ph. D. 1991 - Monash University  
M. Ph. 1985 - Brunel University  
B. Bus. 1979 - University of Southern Queensland

**Wiig, Roberta - Språk, engelsk**

Ph. D. 1985 - University of Washington  
M.A. 1971 - University of Washington  
B.A. 1965 - Grinnell College

**Ødegaard, Bernt A. - Finans**

Ph. D. 1992 - Carnegie Mellon University  
M. Sc. 1989 - Carnegie Mellon University  
Høyere avdelings eksamen 1987 - Norges Handelshøyskole  
Siviløkonom 1985 - Norges Handelshøyskole

**Amanuenser****Berg, Morten Emil - Ledelse**

Cand.mag. 1978 - Universitetet i Oslo

Diplomeksamen 1971 - FM, Oslo

Siviløkonom 1969 - Handelshøyskolen BI

**Brookes, David Edward - Markedsføring, Strategi, Internasjonalisering**Høyere avdelings siviløkonomeksamen 1992 - Norges Handelshøyskole  
M. Sc. - Clinical Pharmacology 1978 - University of Oslo  
Senior Course Diploma in Pharmacology 1962 - Leicester School of Pharmacy  
2nd MB, Ch.B. 1958 - University of Sheffield**Brønn, Peggy Simcic - Markedsføring**M.B.A. 1982 - Georgia State University  
B.A. 1977 - University of Georgia**Foss, Tron - Metode**

Cand. real. 1970 - Universitetet i Oslo

**Gaspard, Georges D. - Språk, fransk**

Cand. philol. 1973 - Universitetet i Oslo

**Haug, Magne - Informasjon og samfunnkontakt**

Cand. philol. 1975 - Universitetet i Oslo

**Haanæs, Knut - Strategi**Ph. D. kandidat 1996 - Handelshøyskolen i København  
Siviløkonom 1989 - Norges Handelshøyskole**Kunøe, Gorm - Markedsføring**

M. Sc. 1976 - Handelshøyskolen i København

**Kuvaas, Bård - Ledelse/Kognitiv psykologi**

Siviløkonom 1990 - Handelshøyskolen BI

**Lippe, Berit von der - Massekommunikasjon**

Cand. philol. 1974 - Universitetet i Oslo

**Lothe, Solveig**

Doctoral student - Norges Landbruksuniversitet

M.S. Agricultural Economy 1994 - University of Illinois

Siviløkonom 1992 - Handelshøyskolen BI

**Lyngnes, Sølvi - Reiselivs- og kulturfag**

Cand. philol. (Historie) 1980 - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

**Sannes, Ragnvald - Informasjonsledelse**

Ekonomie licentiat 1992 - Handelshögskolan i Stockholm

Siviløkonom 1986 - Handelshøyskolen BI

**Schanke, Egil - Språk, tysk**

Cand. philol. 1967 - Universitetet i Oslo

**Synnestvedt, Terje - Samfunnsøkonomi**

Cand. oecon. 1991 - Universitetet i Oslo

**Syring, Ingvil - Språk, engelsk**

Cand. philol. 1972 - Universitetet i Oslo

**Sørensen, Tom - Økonomiske fag**

Siviløkonom 1975 - Handelshøyskolen BI

**Tangen, Dag - Offentlig ledelse**

Cand. polit. 1974 - Universitetet i Oslo

**Aakre, Pål - Metode**

Bedriftsøkonomisk kandidat 1965 - Handelshøyskolen BI

**Aarønæs, Lasse - Markedsføring**

Siviløkonom 1977 - Universität Mannheim

Hovedfagseksamen 1987 - Høyskolen i Buskerud-Ringerike

**Studierektorer****Andersen, Niels Jørgen (II) - Strategi**

Sivilingeniør 1962 - Danmarks Tekniske Højskole

**Bjercke, Gay - Asia-ledelse**M.B.A. 1974 - Washington State University  
B.A. in Business Administration 1972 - Washington State University**Bø, Eirill - Logistikk**

Siviløkonom 1987 - Handelshøyskolen BI

**Christensen, Bo Hjort - Informasjonsledelse**Bedriftsøkonom 1977 - Handelshøyskolen BI  
Sivilingeniør 1974 - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet**Cleaverley, Peter (II) - Språk - engelsk**

Cand. Philol. 1993 - Universitetet i Oslo

**Dahlberg, Bjørn Erik (II) - Etikk og ledelse**

Cand. med 1974 - Universitetet i Wien

**Eriksen, Bjørn - Forretningsjus**

Cand. jur. 1977 - Universitetet i Oslo

**Evensmo, Jan - Metode**Førsteamanuensis 1982 - Handelshøyskolen BI  
Siviløkonom 1978 - Handelshøyskolen BI  
Cand. real. 1965 - Universitetet i Oslo**Framnes, Runar - Internasjonalisering**

Siviløkonom 1971 - Norges Handelshøyskole

**Faafeng jr., Sverre - Forretningsjus**

Cand. jur. 1974 - Universitetet i Oslo

**Granquist, Tom Eilert**M.Sc. with distinction 1979 - University of Surrey, England  
B.Sc. Honours Degree, University of Newcastle, England**Gravdahl, Anne Bøhmer - Regnskap/Revisjon**

Statsautorisert revisor 1986

Registrert revisor 1983 - Høyskolen i Oslo

Høyskolekandidat 1980 - Telemark Distrikthøgskole



**Gulden, Bror Petter - Regnskap/Revisjon**

Statsautorisert revisor 1978

Høyere revisorstudium 1977 - Norges Handelshøyskole  
Siviløkonom 1974 - Norges Handelshøyskole

**Hetland, Per Willy (II) - Prosjektledelse**

Ph. D. 1996 - Ålborg Universitetssenter

**Hveem, Dag Jørgen**

Cand. jur. 1995 - Universitetet i Oslo  
Diplomøkonom Bankfag 1990 - Bankakademiet/  
BI Høyskolene

**Jepsen, Brian - Ledelse**

M.B.A. 1991 - Henley the Management College,  
England  
Cand. scient. 1981 - Aarhus Universitet, Danmark

**Johnsen, Arne Stokke - Markedsføring**

Siviløkonom 1959 - Handelshøjskolen i København

**Kamfjord, Georg - Reiseliv**

Mag. art 1977 - Universitetet i Troms  
Siviløkonom 1972 - Handelshøyskolen BI

**Kildal, Tor S. - Revisjon**

Statsautorisert revisor 1990  
Registrert revisor 1986  
Siviløkonom 1968 - Hochschule St. Gallen, Sveits

**Kjærstad, Trond - Ledelse/Organisasjonspsykologi**

Cand psychol. 1988 - Universitetet i Oslo

**Kopp, Hermann - Internasjonalisering**

Pedagogisk seminar 1968 - Universitetet i Oslo  
M.B.A. 1961 - Harvard University, Graduate School of  
Business Administration  
A.B. i statsvitenskap 1957 - Harvard College

**Løken, Svein A. - IT-revisjon**

Siviløkonom 1970 - Norges Handelshøyskole

**Naug, Trygve - Regnskap**

Exam. oecon. 1965 - Universitetet i Oslo  
Bedriftsøkonomisk kandidat 1961 - Handelshøyskolen BI

**Omtvedt, Petter C. - Logistikk**

Mag. art. 1961 - Universitetet i Oslo

**Qvigstad, Jan Fredrik (II) - Samfunnsøkonomi**

Cand. Oecon 1975 - Universitetet i Oslo

**Roos, Nils Göran (II) - Strategi**

M.B.A. 1989 - Fontainebleau  
M. Sc. (Engineering Physics) 1982 - Chalmers Teknis-  
ka Högskola

**Schwencke, Hans Robert - Regnskap**

Cand. jur. 1992 - Universitetet i Oslo  
Statsautorisert revisor 1980  
Høyere revisoreksamen 1979 -  
Norges Handelshøyskole  
Siviløkonom 1977 - Norges Handelshøyskole

**Sending, Aage - Økonomistyring**

Siviløkonom 1968 - Norges Handelshøyskole

**Swindland, Eirik (II)**

Økonomi, statsvitenskap, jus, 1968 - Saar Universität,  
Tyskland

**Sæther, Øyvind (Adjunct)**

Cand. polit. 1972 - University of Bergen'

**Tellefsen, Jan Terje - Regnskap**

Cand. jur. 1976 - Universitetet i Oslo  
Siviløkonom 1972 - Norges Handelshøyskole

**Thompson, Geir (II) - Ledelse**

Cand. polit. 1986 - Universitetet i Oslo

**Ytterhus, Bjarne E. - Samfunnsøkonomi**

Cand. oecon. 1969 - Universitetet i Oslo

**Forskere**

**Espeli Harald - Økonomisk historie**

Dr. agric. 1991 - Norges Landbruksøgskole  
Cand. philol. 1983 - Universitetet i Oslo

**Flagestad, Arvid - Konkuransestrategi i reiselivet**

Siviløkonom 1962 - Handelshøjskolen i København

**Glimstedt, Henrik - Økonomisk historie (permisjon)**

Fil. dr. 1993 - Göteborgs Universitet, Historiska institu-  
tionen  
Fil. kand. 1983 - Humanistiska fakulteten, Göteborgs  
Universitet  
Honorary Fellow, Industrial Relations Research Centre,  
University of Wisconsin-Madison 1996-97

**Heiberg, Espen Oust - Forsvarsindustri/  
sikkerhetspolitikk**

M. Sc. Euromangement 1994 - Handelshøyskolen BI  
BA Honours History 1992 - University of Durham

**Kili, Terje - økonomisk historie**

Cand. philol. 1993 - Universitetet i Oslo

**Knutsen, Sverre - økonomisk historie**

Førsteamanuensis II 1996 - Handelshøyskolen BI  
Cand. philol. 1990 - Universitetet i Oslo  
Bedriftsøkonom 1984 - BI Høyskolene

**Rinde, Harald - økonomisk historie**

Cand. philol. 1992 - Universitetet i Oslo

**Skeie, Jon - økonomisk historie**

Cand. philol. 1992 - Universitetet i Oslo

**Thue, Lars - økonomisk historie**

Førsteamanuensis II 1991 - Handelshøyskolen BI  
Cand. philol. 1977 - Universitetet i Oslo

**Stipendiater****Andreassen, Tor Wallin - Markedsføring/****Internasjonal økonomi**

Master of Science, International Marketing and Strategy 1994 - Handelshøyskolen BI  
Siviløkonom 1981- Norges Handelshøyskole

**Bjørnnes, Geir Høidal - Samfunnsøkonomi**

Høyere avdelings eksamen 1994 - Norges Handelshøyskole  
Siviløkonom 1992 - Handelshøyskolen BI  
Økonomisk-administrativ kandidat 1990 - Østfold Distriktshøgskole

**Blindheim, Trond - Reklame, forbrukeratferd, markedsføring og markedskommunikasjon**

Cand. sociol. 1984 - Universitetet i Oslo  
Diplom markedskommunikasjon 1989 - DIFM

**Djupvik, Olav A. - Markedsføring**

Siviløkonom 1993 - Handelshøyskolen BI

**Engdahl, Maria Elisabeth**

Forsker-student Centrum för biblioteks- och informasjonsvetenskap, Göteborgs Universitet  
Fil. Cand 1992 - Göteborgs Universitet

**Flagstad, Anne W. - Offentlig ledelse**

Cand. sociol. 1996 - Universitetet i Oslo

**Frøiland, Arne -**

Doktorgradsstudenter 1997 - Handelshøyskolen BI  
MBA 1993 - London School of Economics  
Sivilingeniør 1989 - NTNU

**Hafendrädl, Didrik von**

Siviløkonom 1995 - Norwegian School of Management

**Hansen, Svein Olav - økonomisk historie**

Cand. philol. 1990 - Universitetet i Oslo  
Cand. mag. 1987 - Universitetet i Oslo

**Hvidsten, Harald - Strategi (permisjon)**

M. Sc. 1993 - Handelshøyskolen BI

**Hærem, Thorvald - Informasjonsledelse**

M. Sc. 1993 - Handelshøyskolen BI  
Handeløkonom 1992 - Handelshøyskolen BI

**Kristoffersen, Line - Markedsføring**

Master of Science in International Marketing and Strategy 1995 - Handelshøyskolen BI  
Sivilmarkedsfører 1993 - Norges Markedshøyskole  
Diplomekspertøkonom 1992 - Norges Markedshøyskole

**Kvålsaugen, Ragnhild - Strategi**

Doktorgradsstudenter 1997 - Handelshøyskolen BI

**Lervik, Line (fra 1.9.97) - Markedsføring**

Doktorgradsstudenter 1997 - Handelshøyskolen BI  
M.Sc. - Hotellfagskolen, Stavanger

**Lægreid, Ståle - Samfunnsøkonomi**

Doktorgradsstudenter 1995 - Handelshøyskolen BI  
Siviløkonom 1994 - Handelshøyskolen BI

**McHenry Joyce E.H. -**

Doctoraal Bedrijfskunde (Master) 1987 - Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Kandidaat Andragogy og Kandidaat Pedagogy 1983 - Royal University Leiden

**Norli, Øyvind - Finans**

Høyere avdelings eksamen 1994 - Norges Handelshøyskole  
Siviløkonom 1992 - Handelshøyskolen BI

**Olsen, Per I. - Energiledelse**

M. Sc. 1994 - Handelshøyskolen BI  
Siviløkonom 1992 - Handelshøyskolen BI

**Rime, Dagfinn - Samfunnsøkonomi**

Predoctoral Master of Science 1995 -  
Handelshøyskolen BI  
Siviløkonom 1995 - Handelshøyskolen BI  
Bedriftsøkonom 1988 - Handelshøyskolen BI

**Rønqvist, Morten - Markedsføring**

Høyere avdelings eksamen 1994 - Norge  
Handelshøyskole  
Siviløkonom 1989 - Handelshøyskolen BI

**Sheehan, Norman Thomas - strategi**

M.B.A. 1994 - Handelshøyskolen BI  
C.M.A. 1988 - The Society of Management Accountants of Alberta, Canada  
B.Comm.. 1985 - University of Alberta

**Sjøvaag, Marit - Euromangement**

M. Sc. Euromangement 1995 -  
Handelshøyskolen BI  
Cand. mag. 1992 - Universitetet i Oslo

**Strønen, Fred - Strategi**

M. Sc. 1993 - Handelshøyskolen BI

**Wathne, Kenneth - Markedsføring**

Master of Science 1994 - Handelshøyskolen BI  
Diplomøkonom 1992 - BI Høyskolene

**Høyskolelektorer****Ander-Trønsdal, Kerstin - Markedsføring/ økonomistyring**

Siviløkonom 1969 - Handelshögskolan i Stockholm

**Backer, Lars Georg (II) - Bedriftsøkonomi**

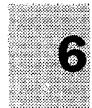
Siviløkonom 1985 - Handelshøyskolen BI

**Bjartveit, Steinar - Ledelse/Organisasjonspsykologi**

Cand. psychol. 1988 - Universitetet i Oslo

**Blattner, Emanuel - Bedriftsøkonomi**

Siviløkonom 1981 - Universitetet i Fribourg



|   |   |
|---|---|
| <b>Borge-Andersen, Carl (II) - Markedsføring</b><br>Lektor 1981 - Høyskolen i Buskerud- Ringerike<br>Siviløkonom 1972 - Handelshøyskolen BI   | <b>Larsen, Silje</b><br>Cand. philol. 1994 - Universitetet i Bergen   |
| <b>Bugge, Bjørn - Markedsføring</b><br>Siviløkonom 1967 - Norges Handelshøyskole  | <b>Lauritzen, Pål - Metode</b><br>Cand. scient. 1983 - Universitetet i Oslo   |
| <b>Cooper, Charles J. - Språk - engelsk</b><br>Cand. philol. 1979 - Universitetet i Oslo<br>B.A. 1969 - International Studies, Occidental College                                     | <b>Lavik, Stein - Organisasjon og ledelse</b><br>Siviløkonom 1976 - Norges Handelshøyskole  |
| <b>Falck, Elisabeth - Markedsanalyse/Samfunnsvitenskapelig metode</b><br>M.B.A. 1980 - University of Denver<br>B.S.B.A. 1979 - University of Denver                                   | <b>Lie, Sverre - Språk, engelsk</b><br>Cand. philol. 1977 - Universitetet i Bergen  |
| <b>Goksør, Gro - Markedsføring og kommunikasjon</b><br>Cand. polit. 1992 - Universitetet i Oslo<br>Diplom markedskommunikasjon 1981 - DIFM<br>Diplomøkonom 1969 - Handelshøyskolen BI | <b>Lilleberg, Olav - Samfunnsøkonomi</b><br>Cand. oecon 1979 - Universitetet i Oslo   |
| <b>Gran, Haakon Herman - Ledelse</b><br>Cand. merc. 1972 - Handelshøyskolen i København   | <b>Lund, Svein - Metode/Logistikk</b><br>Sivilingeniør 1974 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet   |
| <b>Grastveit, Irene</b><br>Hovedfagseksemten 1994 - Høyskolen i Buskerud - Ringerike  | <b>Lunnan, Erling (II) - Metode</b><br>Cand. real 1978 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet  |
| <b>Grenness Tor</b><br>Cand. polit 1971 - Universitetet i Oslo  | <b>Løvholt, Thor - Markedsføring</b><br>Studier i International Marketing, Service Management and Public Relations  |
| <b>Hansen, Robert G.</b><br>Cand. oecon 1995 - Universitetet i Oslo   | <b>Messel, Bente - Språk, spansk</b><br>Cand. philol. 1984 - Universitetet i Oslo   |
| <b>Hansen, Rune J. - Bedriftsøkonomi</b><br>Faglærereksemten 1979 - Høyskolen i Buskerud - Ringerike<br>Siviløkonom 1976 - Handelshøyskolen BI  | <b>Michelsen, Bjørn (II) - Bedriftsøkonomi</b><br>Siviløkonom 1976 - Handelshøyskolen BI  |
| <b>Hanssen, Per Gunnar (II) - Samfunnsøkonomi</b><br>Cand. oecon 1978 - Universitetet i Oslo  | <b>Nilsen, Svein - Språk, tysk</b><br>Cand. philol. 1973 - Universitetet i Oslo   |
| <b>Høyvarde, Hans Kr. (II) - Regnskap</b><br>Statsautorisert revisor 1995<br>Registrert revisor 1983 - Handelshøyskolen BI  | <b>Olesen, Johnny</b><br>Høyere avdelings eksamen 1993 - Norge Handelshøyskole<br>Siviløkonom 1991 - Norge Handelshøyskole  |
| <b>Innset, Olav - Bedriftsøkonomi</b>   | <b>Osmundsen, Dag - Bedriftsøkonomi</b><br>Cand. jur. 1984 - Universitetet i Bergen<br>Høyere revisoreksamen 1978 - Norges Handelshøyskole<br>Siviløkonom 1977 - Universitetet i Lund |
| <b>Jacobsen, Per - Bedriftsøkonomi</b><br>M.B.A. 1986 - University of Wisconsin<br>Siviløkonom 1985 - Handelshøyskolen BI   | <b>Ramberg, Bengt (II) - Markedsføring/Organisasjon</b><br>M.B.A. 1975 - University of Wisconsin<br>Siviløkonom 1974 - Handelshøyskolen BI  |
| <b>Jørgensen, Kjell - Metode</b><br>Master of Philosophy, Monetary Economics 1995 - University of Glasgow   | <b>Rosendahl, Tom</b><br>Doktorgradsstudent - Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet<br>Lektor 1991 - Høyskolen i Buskerud - Ringerike  |
| <b>Knutsen, Geir - Markedsføring</b><br>Siviløkonom 1993 - Agder Distrikthøgskole   | <b>Skaldehaug, Espen Roy - Finans</b><br>Sivilingeniør 1983 - Universitetet i Linköping<br>DH-kandidat 1981 - Agder Distrikthøgskole  |
| <b>Kolderup, Erik (II) - Informasjonsledelse</b><br>Faglærereksemten 1981 - Høyskolen i Buskerud - Ringerike<br>Diplomøkonom 1973 - Handelshøyskolen BI                               | <b>Stephansen, Beverly Arnold - Kommunikasjon</b><br>M. Sc. 1985 - Boston University<br>B.B.A. 1983 - Grove City College, Pennsylvania  |
| <b>Lahnstein, Geir - Helseledelse</b><br>Diplomøkonom 1969 - Handelshøyskolen BI  |   |



**Stiklestad, Trond - Markedsføring**

Cand. Polit. 1997 - Norge teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Siviløkonom 1990 - Högskolan i Växjö

**Strand, Rolf Gunnar - Bedriftsøkonomi**

Cand. polit. 1985 - Universitetet i Oslo  
Høyere avdelings siviløkonomeksamen 1974 -  
Norges Handelshøyskole  
Siviløkonom 1970 - Norges Handelshøyskole

**Tollefsen, Tor A - Bedriftsøkonomi**

Siviløkonom. 1972 - Norges Handelshøyskole

**Tomassen Sverre - Markedsføring og strategi**

M. Sc in International Marketing and Strategy 1996 -  
Handelshøyskolen BI  
Diplomøkonom 1991 - BI Høyskolene  
Barnevernspedagog 1982 - Norges Kommunal- og  
Sosialhøgskole

**Tveit, Anders - Samfunnsøkonomi**

Cand. oecon. 1989 - Universitetet i Oslo

**Undall, Pål - Finans**

M.B.A. 1983 - University of North Carolina  
B.A. 1980 - University of Wisconsin

**Andre faglige medarbeidere**

**Vitenskapelig assistent - Aslesen Sigmund -  
næringsutvikling**  
M.A. 1995 - Universitetet i Oslo

**Prosjektleder NiM - Brechan Inge**

Siviløkonom 1993 - Handelshøyskolen BI

**Prosjektkonsulent NiM - Houge Cynthia -  
Markedsføring (NiM)**

Master in International Business 1995 - Norges  
Handelshøyskole  
B. Sc. in Marketing 1993 - College of Business  
Administration, University of South Florida, Tampa

**Nasjonalt kursansvarlig - Høiland, Hildur (II) -  
Eiendomsmegling**

Statsautorisert eiendomsmegler 1980  
Øk.adm.-kandidat 1976 - Økonomisk College Oslo

**Høyskoleforeleser - Jakobsen, Cathrine**

Diplommarkedsøkonom - Norges Markedshøyskole

**Vitenskapelig assistent - Jordfald, Bård -**

**Næringsutvikling**  
Siviløkonom 1995 - Handelshøyskolen BI  
Hovedfagsstudent i sosiologi - Universitetet i Oslo  
Cand. mag. 1994 - Universitetet i Oslo

**Prosjektleder NiM (Stipendiat fra 1.jan.98) -**

**Lindestad, Liv Bodil - Markedsføring**

M.B.A. 1994 - University of South Carolina  
Siviløkonom 1993 - Norges Handelshøyskole

**Prosjektleder NiM - Lorentzen, Bengt G. -**

**Markedsføring**  
Siviløkonom 1993 - Handelshøyskolen BI

**Forskningsassistent - Lund Erik -**

**Ledelse og effektivitet**  
Siviløkonom 19956 - Handelshøyskolen BI

**Prosjektleder NiM - Løland, Tor Morten**

Siviløkonom 1993 - Handelshøyskolen BI

**Høyskoleforeleser - Nikolaisen, Per - Metode**

Faglærerkompetanse i matematikk  
Pedagogisk eksamen 1976 - Statens lærerkurs  
Matematikkstudier - Universitetet i Oslo

**Vitenskapelig assistent - Nilsen, Yngve Skjærseth -  
økonomisk historie**

Cand. philol. 1995 - Universitetet i Oslo  
Cand. mag. (realfag) 1991 - Universitetet i Oslo

**Røkaas, Felicia A. - interkulturell kommunikasjon,  
engelsk**

Cand. philol. 1993 - Universitetet i Oslo

**Prosjektmedarbeider - Skau, Irene**

Cand. polit. 1989 - Universitetet i Oslo

**Prosjektkonsulent NiM - Strand, Birthe**

M. Sc. 1996 - Handelshøyskolen BI  
Diplomøkonom 1993 - Handelshøyskolen BI

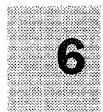
**Prosjektleder NiM - Vogt-Svendsen, Annicka -  
Markedsføring**

Siviløkonom 1994 - Handelshøyskolen BI

**Vitenskapelig assistent - Güл Pinar Tank**

M.Phil. (International Relations - Security Studies)  
1993 - University of St. Andrews, Scotland  
B.A. Honours (French & Politics) - University of Keele,  
England

Oversikt over Handelshøyskolen Bls vitenskapelige personale  
er godkjent og utgitt av Handelshøyskolen Bls personalavdeling pr. 01.08.1997











**Karlsborgveien 4, 0193 Oslo  
Telefon 22 57 62 00, Telefax 22 57 62 82**