

## Bedre beslutninger med intuisjon



#### 4 AFF feirer 60-årsjubileum

– Med den usikkerheten som rår nå, er det enda viktigere å ta vare på flinke folk, sier Mai Vik, administrerende direktør i AFF. Økonomisk uro til tross, pilen peker oppover for konsulentselskapet i NHH-miljøet.



Foto: Helge Skodvin

#### 8 En ny generasjon toppledere

Vi har møtt en ny generasjon toppledere på Solstrand-programmet, svært ulike sjefer som kommer med sine aktuelle lederutfordringer.



Illustrasjon: Willy Skramstad

#### 16 Hvorfor skal noen bli ledet av deg?

– Så mange folk ender opp med en viktig jobbtittel. De tror de er ledere. Well, guess what? Det er de ikke. En jobbtittel gjør deg ikke til leder, sier professor Gareth Jones.



– For meg må en leder være en som jeg ønsker å følge. En synlig og autentisk leder med tydelige mål, sier Lene Magnussen, direktør i Finansnæringens Fellesorganisasjon. Foto: Helge Skodvin



Foto: Eivind Senneset



Illustrasjon: Willy Skramstad

#### 18 Lykke og lønnsomhet

«Noen ganger kan vi undre oss over hvorfor vi ikke når de ambisiøse målene vi setter oss. Andre ganger opplever vi å få full klaff uten å forstå hvordan det skjedde. Lykke og lønnsomhet oppnås gjerne indirekte, når vi er på vei til noe helt annet». Avdelingsdirektør i AFF, Arne Selvik.

#### 20 Beslutninger - teft eller tanke?

Hvis det oppstår en kritisk situasjon, bør kanskje ikke din første innskyttelse være å gripe etter permen i hyllen.



Illustrasjon: Willy Skramstad

#### 28 - Nettverk skaper ingen ledere

Nordeas ledersjikt er preget av NHH-ere. Men det er ikke nettverkene som skaffer folk gode jobber.



John Sætre (til høyre) er konserndirektør og leder for bankvirksomheten. Til venstre Espen Marcussen, Head of Corporate Finance Norge. Foto: Siv Dolmen

#### 40 Skal tallfeste aktivt eierskap i Norden

NHH har åpnet et nytt forskningssenter der aktivt eierskap, eller Private Equity som er fagtermen, skal under lupen. Det langsiktige målet er å samle data om denne kapitalformen i nordisk database.

#### 44 Fornemmelse for penger

Joachim Høegh-Krohn i Argentum.



Foto: Eivind Senneset



#### NHH Bulletin

Redaksjonen tar i mot tips om saker og debattinnlegg. Send epost til bulletin@nhh.no.

### Fra UKEN til jobb som leder

Hva er det beste teamet du har jobbet i? Det verste? I et sterkt team er folk engasjerte og drives til høy kvalitet. Noen team har så sterke relasjoner, kanskje spesielt de som er dannet i studietiden, at de holder kontakten lenge etter at de formelt oppløst.

Styrken i NHH-studentenes nettverk, med venner og partnere, skal ikke undervurderes, men som Nordea-lederne i denne utgaven av NHH Bulletin sier, det er fryktelig lett å overspile effektene av nettverk og at det skal gi inngangsbillett til karriere.

Mange NHH-ere sitter i Nordeas ledersjikt. Hva har de felles? Et aktivt og ambisiøst sosialt studentliv. De har arrangert UKEN, skrevet revyer, sunget i mannskoret Svæveru´, og arrangert Næringslivssymposiet. Hva betyr det for karrieren? Kombinasjonen av høystatus utdannelse og engasjement i studentverv ser ut til å slå kraftig inn på posisjon og lønn. Men forut for studietiden i Bergen ligger det også en historie om en selektert gruppe, som kanskje noen år senere sitter i lederposisjoner. Det går en linje i karrieren til mange ledere. De har vært elevrådsledere, redaktører i skoleaviser eller sittet i russestyrene. Miljøet ved NHH fremelsker dette, mener de.

Apropos lederstillinger og viktige posisjoner. En tittel gjør ingen leder, mener professor og lederskapsspesialist Gareth Jones. Det høres rimelig innlysende ut, men mange ledere har ikke innsett dette enkle faktum, noe som var ett av Jones´ hovedpoenger da han foreleste for norske toppledere på Solstrandprogrammet. «Så mange folk ender opp med en viktig jobbtittel. De tror de er ledere. Well, guess what? Det er de ikke. En jobbtittel gjør deg ikke til leder. Det gir deg rasjonell, lovlig autoritet. Ikke noe annet», sa han til den nye generasjonen ledere som følger Solstrandprogrammet inn i AFFs jubileumsår 2012.

NHH Bulletin gratulerer AFF med 60-årsjubileet!

Sigrid Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin





– Vi ønsker å feire dette året og inviterer til Fagsymposier i Oslo, Bergen og Stavanger og stor fest i Håkonshallen. Vi vil gjerne gi noe tilbake til våre gode kunder samt at vi ønsker å vise noe av den faglige profilen vi har, sier administrerende direktør i AFF, Mai Vik.

” *Det er en myte at det er lettere for ledere i offentlig sektor å få finansiert programmer. Mai Vik*

AFF feirer 60-årsjubileum i 2012:

# Vokser tross usikre tider

– Med den usikkerheten som rår nå, er det enda viktigere å ta vare på flinke folk, sier Mai Vik, administrerende direktør i AFF. Økonomisk uro til tross, pilen peker *oppover* for konsultentselskapet i NHH-miljøet.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

I år feirer AFF sitt 60-årsjubileum, noe som skal markeres gjennom hele året, med storstilte arrangementer for kunder og gode næringslivsrelasjoner. I usikre tider må en vie gamle og nye kunder oppmerksomhet, mener Mai Vik, administrerende direktør i AFF siden 2009.

– Det er klart at bedrifter og organisasjoner kommer i en skvis i valget mellom å holde kostnadene nede og samtidig jobbe med leder- og utviklingsutvikling og holde på de dyktige folkene.

#### Ikke nedgangstid, men usikkert

Til tross for økonomisk krevende år, er etterspørselen etter AFFs programmer, ikke minst rådgivings- og konsulenttjenester stor og økende.

– Når andre konsultentselskaper startet nedbemanning i 2009, hadde vi økt

etterspørsel. Dette har fortsatt. Når det gjelder bedriftsinterne konsulenttjenester, så hadde vi en økning på 20 prosent i 2011 sammenliknet med 2010. Foreløpig ser det ikke ut til at det bildet skal endre seg vesentlig i år, men alle toppledere som vi snakker med, sier at de også selvfølgelig er preget av at det er stor usikkerhet.

Den største forskjellen fra 2009, sier Vik, er at offentlig sektor gjør de samme vurderingene og er like forsiktige som private aktører.

– Det er en myte at det er lettere for ledere i offentlig sektor å få finansiert programmer. Offentlig og privat sektor har nærmet seg de senere årene, med hensyn til krav om effektivitet, omstillingstakt og kostnadsbevissthet. Det er en tendens til at ansatte i det offentlige tror det er enklere i privat

næringsliv, og motsatt. Vi som møter begge sektorer ser at kravene som stilles til lederne er like høye.

Noen bransjer går svært godt, men selv de som tjener mye penger, vet at dette ikke nødvendigvis er en utvikling som kommer til å fortsette, mener direktøren. De forbereder seg på en mer krevende periode, er kostnadsbevisste og ønsker en mer effektiv bruk av de ressursene en har.

#### Solstrandsuksessen

Det var Solstrandprogrammet som markerte starten på AFF.

– Det er en historie og et program vi er svært stolte av. Samtidig er det fantastisk å se gjennom disse 60 årene som AFF har bestått, at vi har utviklet oss og nå leverer mange flere typer tjenester.

– AFF har nå tre åpne programmer i





”Mange virksomheter bruker også dette som et sentralt virkemiddel og verktøy når de står i en *omstillingsprosess*. Mai Vik

tillegg til Solstrandprogrammet; AFF Yngre Ledere (AYL), Samspill & Ledelse og AFF Oppdagelsesreise - et mentoringprogram.

Det kanskje ikke så mange kjenner til, sier Vik, er at AFF er landets desidert største fagmiljø innen mentoring. AFF har egne mentoringprogrammer og driver i tillegg til AFF *Oppdagelsesreise*, Global Future, samt en rekke mentoringprogrammer for Innovasjon Norge, Politidirektoratet, NHO og mange private bedrifter.

Mange av virksomhetene som har sendt sine ledere til Solstrandprogrammet har i ettertid ønsket skreddersydde programmer til sine bedrifter. Det kan være utviklingsprogrammer for alle lederne, eller opplegg spesielt rettet mot leder- og toppledergrupper.

– Mange virksomheter bruker også dette som et sentralt virkemiddel og verktøy når de står i en

omstillingsprosess.

Sammen med NHH Executive tilbyr AFF utdanning for rektorer og barnehagestyrere. De siste årene har lederutvikling i utlandet blitt en viktig del av AFFs strategiske satsing.

#### Internasjonal jobbing

– Vi har økt oppdragsmengde rettet inn mot internasjonale virksomheter, som oftest med hovedkontor i Norge. Andel prosjekter som foregår i utlandet og på engelsk, har økt vesentlig de senere år.

Aktiviteten har blitt så omfattende at AFF er blant landets største konsultantselskap når det gjelder omsetning av internasjonal organisasjons- og lederutvikling.

I januar startet det første kullet på AFFs nye, åpne program Samspill & Ledelse, i samarbeid med Paul Moxnes, tidligere professor ved BI.

– Selv om vi er 60 år, vil vi jo være vitale og oppegående. Vi setter pris på det vi har fått til, men samtidig er vi interessert i å prøve ut nye prosjekter og programmer.

– Hvordan har det vært å føre AFF gjennom disse siste årene?  
– Først og fremst er det veldig givende. Det er spennende tider, vi får stadig nye kunder og vi har store og viktige oppdrag. Og, ikke minst, jeg har en utrolig flott og kompetent organisasjon i ryggen. Det gjør at dette er forbundet med mye glede.

#### Ekte samboere

I 2013 flytter AFF ut fra Merino-bygningen nedenfor NHHs høyblokk og inn i det nye bygget, noe som innebærer et enda tettere miljø med NHH, AFF og SNF.

– Det ser vi fram til. Vi ser hvor nyttig det er å jobbe sammen med NHH og høyskolens Executive-avdeling, som vi



Avdelingsdirektør Arne Kjøde og administrerende direktør Mai Vik i kontorlokalene til AFF.

har en rekke felles prosjekter med, som rektor- og barnehagestyrerprogrammene. Det er utrolig givende, og det blir enklere å utvikle de gode relasjonene vi har, også i forhold til enkeltpersoner i miljøet. Vi bruker mange gode forelesere fra NHH både på Solstrandprogrammet og AFF Yngre Ledere, for eksempel. Sammen deltar vi i Financial Times rangering av åpne og bedriftsinterne programmer og holder oss på topp i Norden.

Mai Vik er sikker på at samboerskapet vil styrke samarbeidet og gjøre at staben i de tre institusjonene kan trekke

veksler på hverandre.

– Vi kommer godt ut av det med hverandre. Når vi kommer tettere på hverandre, ligger forholdene til rette til at vi kan samarbeide videre.

– Dere har planlagt en del jubileumsmarkeringer?  
– Vi ønsker å feire dette året og inviterer til Fagsymposier i Oslo, Bergen og Stavanger og til stor fest i Håkonshallen. Vi vil pleie gode kunder og gode relasjoner. Vi vil gjerne gi noe tilbake samt at vi ønsker å vise noe av vår faglige profil.

”Selv om vi er 60 år, vil vi jo være vitale og *oppegående*. Mai Vik

#### AFFs programmer:

- Solstrandprogrammet
- Yngre Ledere
- AFF Oppdagelsesreise – et Mentoringprogram.
- Ledermentorprogrammene (som AFF driver for Innovasjon Norge)
- Rektorutdanning
- Styrerutdanning
- Samspill & Ledelse
- Bedriftsinterne programmer nasjonalt og internasjonalt



## AFF etablert i 1952

Norsk Administrativt Forskningsfond ved NHH ble stiftet 10. november 1952. Initiativet kom fra den nyutnevnte professoren i arbeidspsykologi og personalforvaltning ved NHH, Rolf Waaler.

Etableringen skjedde i samarbeid med Studiegruppe for administrative spørsmål, der ti større norske bedrifter deltok. I et foredrag Waaler holdt for studiegruppen, uttalte han at det bare i liten utstrekning gis administrativ-psykologisk utdanning som kan sies å kvalifisere for ledende arbeid.

«Når vi kommer på et høyere lederplan blir oppgavene overveiende av administrativ-psykologisk art». Waaler foreslo at det burde arrangeres et årlig

kurs av 12 ukers varighet med 40 deltakere, og at den måtte støttes på forskningsvirksomhet. Waalers pedagogiske kjerne: «Å lære av hverandre og med hverandre» er beholdt i dagens program (bildene er fra det første Solstrandkullet).

I dag er AFF den eldste og høyest rangerte institusjonen for lederutvikling i Norden. Solstrandprogrammet og AFF Yngre Ledere har sammen med NHHs Corporate Finance Program plassert selskapet blant verdens 50 beste tilbydere av lederutvikling. AFF er lokalisert i Bergen, Oslo og Stavanger. I dag eies konsultantselskapet av Stiftelsen AFF (45 prosent), NHH (10 prosent) og AFF Ansatte AS (45 prosent).







**AFFs STAB PÅ SOLSTRANDPROGRAMMET:** Seniorkonsulentane Marit Horgen og Ole Asbjørn Solberg, programdirektør Petter Ingebrigtsen, avdelingsdirektør Arne Selvik og seniorkonsulentane Joar Skjevdal, Heidi Dyrnes og Eva Tamber.

*Då Solstrandprogrammet blei starta for 60 år sidan, var tanken at det berre skulle bestå i nokre få år. Det var stort behov for gode leiarar og godt leiarskap til å byggje opp igjen landet etter andre verdskrigen, og Solstrandprogrammet var ei viktig satsing for å lykkast med dette arbeidet. I jubileumsåret kan både deltakarar og staben i AFF glede seg over at Financial Times har rangert Solstrandprogrammet som Nordens beste leiarutviklingsprogram og som eit av dei femti beste i verda.*

*Framleis tek AFF imot 48 nye deltakarar kvart år. Vi har møtt ein ny generasjon toppleiarar. Dei er ikkje som før. Her er kvinner i toppleiarstillingar. Ein administrerande direktør for eit hi-fi-storkonsern og ei rekkje leiarar innanfor olje. Svært ulike sjefar som kjem med sine aktuelle leiarutfordringar.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Illustrasjon: Willy Skramstad





” Ein toppleiar må ha stort spenn og **overblikk** over dei samla oppgåvene til verksemda. Harald Haaland



Harald Haaland er administrerende direktør i Hi-Fi Klubben, og saman med resten av Hi-Fi Klubben-administrasjonen held han til i Århus.

**Harald Haaland** er administrerende direktør i Hi-Fi Klubben.

- Kva utfordringar møter du som leiar?
- Ein toppleiar må ha stort spenn og overblikk over dei samla oppgåvene til verksemda. I detaljhandelen er tempoet ekstremt høgt, og eg opplever at ein av dei største utfordringane ligg i å bevare overblikket i kvardagen. Det er ikkje alltid tid til å setje seg på kontoret og tenkje grundig gjennom ei viktig avgjerd før ho skal takast, og er ikkje den grunnleggjande forståinga for utfordringane i verksemda på plass, kan det fort bli en potensielt farleg situasjon.
- Korleis ønskjer du at ein leiar skal vere?
- Eg tenkjer at dei viktigaste kvalitetane hos ein leiar er tydeleg retning, inspirasjon og pålitelegheit, krydra med ein passende dose identitet. Ein leiar skal vere i stand til å kommunisere klart og tydeleg omkring oppgåvene, men samtidig vere eit menneske med ansikt og kjensler!
- Kva overføringsverdi og relevans har Solstrandprogrammet?
- For min del handlar Solstrandprogrammet i første rekkje om innsikt i korleis eg fungerer i samspel med andre menneske. Slik mellommenneskeleg innsikt er ein viktig del av kompetansebasen eg nyttar som leiar, og dermed har programmet alt betydd relevant læring for meg.



Birgitte Grundfør er Commercial and Business Development Manager i Idemitsu Petroleum Norge og legg stor vekt på rolla som leiar for andre menneske.

**Birgitte Grundfør** er Commercial and Business Development Manager i Idemitsu Petroleum Norge.

- Den største utfordringa eg møter som leiar, er faktisk at eg skal leie andre. Det er ikkje nok å sørgje for at medarbeidarane mine har ein trygg og føreseieleg jobbsituasjon. Eg arbeider for at vi skal stå saman om felles mål og verdiar, og for at vi kan hjelpe og støtte kvarandre, slik at vi byggjer opp under kompetansen til kvarandre. Her er det viktig å vise respekt og å gi ros til kvar enkelt. For meg handlar det om å «sjå» den enkelte medarbeidaren og vere den som tek kontakt. Eit enkelt spørsmål som «Korleis går det?» kan ofte utløse ein god diskusjon.
- Målet, meiner Grundfør, er å skape felles entusiasme og glede for arbeidet, og sørgje for at alle får brukt potensialet sitt og utvikla kompetansen sin vidare.
- Kva er ein god leiar i dine auge?
- I løpet av ein lang arbeidskarriere har vi nok alle opplevd det ein kan karakterisere som ein god og ein dårleg leiar. Det paradoksale er at ein god leiar ikkje nødvendigvis er ein god

” Den største **utfordringa** eg møter som leiar, er faktisk at eg skal leie andre. Birgitte Grundfør

leiar for alle eller i ein annan situasjon. Menneske og situasjonar er forskjellige, og det er det som er utfordrande når det gjeld leiarskap.

– Likevel ser eg nokre gjennomgangstrekk hos ein god leiar, og for meg handlar det rett og slett om å «sjå og bli sett». Og nokre enkle spørsmål kan vere: Blir det lagt merke til at ein gjer ein viktig jobb? Har jobben min mål og mening?

Ifølgje Grundfør sørgjer ein god leiar for at medarbeidaren veit at arbeidet som blir gjort, er viktig og utfordrande, at ein gjer ein forskjell på arbeidsplassen, og at ein er ein viktig bidragsytar for å nå måla, både måla til verksemda og dei personlege måla.

– Historia om reinhaldaren på NASA som blei spurd om kva han arbeidde med, og svarte: «Eg skal sende ein mann til månen», er ein god analogi for korleis ein kan skape entusiasme for måla til verksemda i alle greiner av organisasjonen. Det er godt leiarskap, seier Grundfør.

– Korleis ser du på overføringsverdien og relevansen til Solstrandprogrammet?

– Solstrandprogrammet er ein unik arena for å teste ut korleis ein påverkar omgivnadene og blir oppfatta av andre. Det å få hjelp til å sjå seg sjølv utanfrå er ei ny oppleving som til tider kan vere ganske utfordrande. Til gjengjeld er nytteverdien stor dersom ein berre tør å ta det innover seg. Som regel er det finjusteringar som skal til, men dei kan ha stor effekt. I starten er det litt prøve og feile-metoden som blir brukt for å teste effekten av endringane, og målet er å ha større repertoar å spele på i ulike situasjonar.

Grundfør meiner ho særleg har hatt glede av personlege og konstruktive tilbakemeldingar.

– Det gjer at eg føler meg tryggare på meg sjølv som leiar. Innsikt i korleis eg blir oppfatta, og kunnskap om korleis eg med enkle grep kan arbeide med dette, er viktig, og det er nyttig lærdom for den personlege utviklinga mi. Eg har stor tru på at det kjem til å påverke korleis eg leier medarbeidarane og avdelinga vidare i åra framover, seier Birgitte Grundfør i Idemitsu Petroleum Norge.





” Solstrandprogrammet er ein unik sjanse til å få auka **sjølvinnsikt** og få tilbakemeldingar på korleis andre faktisk oppfattar deg. Roar Snippen



– Det er sjølv sagt viktig å vere tydeleg på mål og forventingar, men eg trur òg det er viktig å gi medarbeidarane støtte på vegen mot målet, seier Roar Snippen.

**Roar Snippen** er banksjef i Holla og Lunde Sparebank.

– Kva utfordringar møter du som leiar i jobben din?

– Bankar står generelt overfor store utfordringar i tida som kjem. Konkurransen aukar, kundeåtferda endrar seg gjennom tilgang til ny teknologi, og regelverk som blir implementert i

lys av finanskrisa, er ressurskrevjande. Det inneber til dels store leiarutfordringar, seier Roar Snippen, banksjef i Holla og Lunde Sparebank. I lys av dette tilrådde bankstyret overfor forstandarskapet (svarer til generalforsamlinga) ei samanslåing med ein annan bank.

– I desember 2011 vedtok forstandarskapet å slå seg saman med Sparebanken Telemark, som overtakande bank. Leiarutfordringane knytte til dette er i første rekkje å motivere og leie dei tilsette i den samanslutta banken, slik at vi saman når dei framtidige måla våre. Forsking viser at det er stor risiko for at fusjonar ikkje når måla sine. Mykje av grunnen er nok at verksemdar i for liten grad tek omsyn til enkeltindividua i organisasjonen, og dei er kanskje ikkje flinke nok til å vere bevisste på utfordringane ein står overfor når avgjerda er teken og kvardagen kjem.

– Korleis ønskjer du at ein leiar skal vere?

– Eg trur det er vanskeleg å beskrive generelt korleis vi ønskjer at ein leiar skal vere. Det er nok personavhengig og tek kanskje utgangspunkt i korleis vi sjølve ønskjer å bli leidde. Men eg trur det er viktig å bli sett og få ros for bidraga sine, og at ein får fram at bidraga til den enkelte er viktige for lønnsmda og veksten til verksemda. Ein leiar bør setje av tid til å snakke med medarbeidarane, slik at dei blir trygge på kvarandre. Det er sjølv sagt viktig å vere tydeleg på mål og forventingar, men eg trur òg det er viktig å gi medarbeidarane støtte på vegen mot målet.

– Kva gir Solstrandprogrammet deg?

– Solstrandprogrammet er ein unik sjanse til å få auka sjølvinnsikt og få tilbakemeldingar på korleis andre faktisk oppfattar deg. Her er det for min del ein del læring. Eit anna viktig, men krevjande område er å prøve å forstå kva andre prøver å få til, og å sjå det frå deira perspektiv, ikkje ditt eige. Til sjuande og sist er vi dei vi er, det er vanskeleg å prøve å bli nokon annan. Men eg prøver å vere meg sjølv på ein smart måte, seier Roar Snippen.



**Lene Magnussen** er direktør i Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNO).

Ho er utdanna siviløkonom frå Norges Handelshøyskole. FNO er ein næringsorganisasjon for bank og forsikring og arbeider for å styrkje finansnæringa i Noreg. Regelverket for finansnæringa blir stadig meir komplisert og omfattande.

– Som medlemsorganisasjon må vi heile tida vere i forkant av utviklinga for å kunne levere det eigarane vil ha. Det krev spisskompetanse og eit sterkt fagleg miljø i næringsorganisasjonen.

FNO har om lag 100 medarbeidarar med høg kompetanse på ulike fagområde.

– Utfordringa ligg mykje i å kunne vere både sparringpartnar, inspirator og støttespelar, slik at medarbeidarane skal kunne prestere på høgt nivå og samhandle på tvers av fagområda der det gir meirverdi.

– Korleis ønskjer du at ein leiar skal vere?

– For meg må ein leiar vere ein som eg ønskjer å følgje. Ein synleg og autentisk leiar med tydelege mål. Og modig når situasjonen krev det. Tillit er ein nøkkelfaktor. Leiaren må vere relasjonsbyggjar. Kultur er kanskje det sterkaste verktøyet ein leiar har, og det er viktig at leiaren frontar og etterlever verdiane til organisasjonen og bruker dei som avgjerdsstøtte.

– Kva kan du ta med deg av kunnskap og innsikt?

– Solstrandprogrammet har gitt meg fagleg påfyll av

” For meg må ein leiar vere ein som eg ønskjer å **følgje**. Ein synleg og autentisk leiar med tydelege mål. Lene Magnussen



Lene Magnussen er direktør i Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNO) i administrasjons- og IT-avdelinga.

leingsteoriar og verktøy. Det er både lærerikt og utviklende å få auka innsikt i og forståing for korleis eg sjølv er som leiar, og korleis andre oppfattar meg. Verdien av erfaringsutveksling med dyktige leiarar frå ulike selskap og leiarnettverket som blir etablert, opplever eg som heilt unik, seier Magnussen.





”Eg meiner at ein god leiar må evne å utvikle seg i takt med medarbeidarane og omgivnadene. *Andreas Jagtøyen*



Soltranddeltakar Andreas Jagtøyen er langt frå Haaland, både geografisk og marknadsmessig. Jagtøyen er Vice President i Merchant Marine Trondheim.

**Andreas Jagtøyen** er Vice President i Merchant Marine Trondheim.

KONGSBERG Maritime har hovudmarknaden for skipsautomasjon i Nordaust-Asia, der dei aller fleste nye skip og mange offshore-fartøy blir bygde, fortel Jagtøyen.

– For å nå opp i ein stadig tøffare konkurranse med lokale asiatiske leverandørar må vi kontinuerleg tilpasse leveransemodellane våre med stadig større grad av lokal verdiskaping i desse landa. Dei største utfordringane som leiar er å bidra til at produkta våre heile tida ligg i front når det gjeld teknologi og funksjonalitet, og at dei er godt eigna for effektiv produksjon og leveranse gjennom dei lokale kontora våre i Asia.

– Dette, seier Jagtøyen, må sjølvstekt kombinerast med målretta innsats for å styrkje og vidareutvikle den unike teknologiske og industrielle kompetansen som finst hos dei dyktige medarbeidarane våre i Noreg.

– Som professor Gareth Jones spurde om på forelesinga på Solstrand: Korleis ønskjer du at ein leiar skal vere?  
– Eg meiner at ein god leiar må evne å utvikle seg i takt med medarbeidarane og omgivnadene. Ein god leiar er flink til å setje seg inn i stadig meir komplekse forretningsmessige og kulturelle utfordringar og bidreg til å omsetje denne kunnskapen i auka verdiskaping for bedrifta.

– Kva kan du ta med deg av kunnskap og innsikt?  
– Etter nokre år som leiar er det fort gjort å gløyme å vere nysgjerrig på seg sjølv og på korleis ein oppfører seg og kommuniserer med andre rundt seg. For meg har Solstrandprogrammet mellom anna bidrege til at eg betre forstår mine egne reaksjonsmønster i situasjonar der eg ikkje føler meg heilt komfortabel, og til at eg er blitt meir inviterande i dialog med andre. Programmet har gitt meg ein unik sjanse til å trene på å handtere krevjande situasjonar og til å bli meir bevisst på og auke forståinga for leiingsfaget.



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



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



«Veldig konkret og nyttig»  
Frode Mo, avdelingsleder Rail, Rambøl  
Executive MBA i strategisk ledelse



«Lærerikt og spennende»  
Kristin Hoff Hadland, Director Operational Excellence, Multidata-Bluegarden  
Executive MBA i strategisk ledelse





# Hvorfor skal noen bli ledet av deg?

– Så mange folk ender opp med en viktig jobbtittel. De tror de er ledere. *Well, guess what?* Det er de ikke. En jobbtittel gjør deg ikke til leder. Det gir deg rasjonell, lovlig autoritet. Ikke noe annet, sier professor Gareth Jones.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset

Da Gareth Jones begynte å jobbe med lederutvikling for tjue år siden, ble han svært skuffet. Så å si all litteratur om lederskap omhandlet lederen og hans psyke.

– Vi har hundre års forskning på ledere, men det vi virkelige er interessert i, er lederskap. Jeg er sosiolog og ønsket kunnskap om forholdet mellom leder og medarbeidere. Lederskap er en relasjon mellom leder og de menneskene han eller hun leder. Dette er svært viktig. Vi har bare sett på halvparten av utvalget. Vi har studert ledere, men ikke dem som følger. Du kan ikke være leder alene, du må ha følgere.

## Eksepsjonell jobb

Jones mente forskningen burde være like opptatt av sosiologiske, som psykologiske faktorer, og det oppsummerer han i spørsmålet «hvorfor skal noen bli ledet av deg?».

– Så mange folk ender opp med en stor jobbtittel, strategidirektør eller senior vice president. De tror de er ledere. *Well, guess what?* Det er de ikke. En jobbtittel gjør ingen leder. Det gir deg rasjonell, lovlig autoritet.

– Vi følger personen med tittelen og gjør ham til leder?

– Vi gjør som han sier fordi han er

leder, men det gjør ham ikke til leder. Det betyr ikke at vedkommende begeistrer oss til å gjøre en eksepsjonell god jobb. Jeg mener en leder skal «excite us to exceptional performance».

Hva er det beste teamet du har jobbet? Det verste? I et storartet team er folk engasjerte og drives til høy kvalitet. Folk jobber sammen.

– I dårlige team vet du ikke helt hvem lederen er, folk er politiske og underminerer hverandre. Stort lederskap ligger bak store team.

Ledere skal sørge for klare strukturer, mener Jones, og med dette mener han at de forstår sitt ansvar – og tar det. Men noen bedrifter er mer komplekse enn andre.

– Hvis du leder et farmasøytisk selskap som skal drive innovasjon, hva skjer? Det blir komplisert, helt garantert. Hvis du produserer øl, er det litt enklere, i forhold til teknologi og kompetanse. Det endrer seg ikke så fort, kjeden er enklere. Skal du finne en kur for kreft kreves det mer komplekse strukturer

Folk innen forskning og utvikling vil ikke bli ledet. De vil ha fred. «Bare gi meg ressurser så skal jeg finne en kur», tenker de. Men vi vet at dersom du er godt ledet, vil resultatene bli sterkere.

## Clever

Jones og Rob Goffee ga ut boka *Clever* for to år siden, som presenterer resultater fra egen forskning med tips til de som leder dyktige medarbeidere.

– Skal jeg fortelle hvordan vi begynte med dette? Vi møttes hver tredje uke på en pub i London der vi diskuterte våre observasjoner av uvanlige ting. Noe folk har sagt, for eksempel. Som regel var det ikke noe nytt. På det tidspunktet, mens vi jobbet med FoU-forskere innen farmasi, Goffee noe interessant. «Jeg tror lederskap ikke virker helt på disse folkene». Jeg har jobbet med farmasøyter, forsker og partnere i PwC. Hva har de til felles? De er dyktige. Vi startet med en diskusjon om det er forskjellige modeller for å lede dyktige folk.

– Hva mener du med dyktige. Er det høyt utdannede folk?

– Nei, vi definerte dyktig som en person med potensial til å utvikle verdi. Vi startet med forskere, men du finner dyktige folk i alle bransjer. Tenk på de som kom på ideen om å plassere sjokolade nær kassen på supermarkedet. Tenk så hvor smart det var. Unger som roper mor, mor, jeg vil ha sjokolade.



Professor Gareth Jones er knyttet til Centre for Management Development ved London Business School og gjesteprofessor ved INSEAD. Han var nylig foreleser på Solstrandprogrammet.

## SIM City

De handler om ledelse av de smarteste og mest kreative folkene. Ett eks til? Boken begynner med historien med Will Wright, som designet det elektroniske spillet, SIM City på slutten av 1980-tallet. Han utviklet også det nye Spore, der spilleren designer spillet. Han tjente milliarder av dollar.

– Hvis han er i din organisasjon, pass på at han er godt ledet, ler Jones.

Et annet lederskapspoeng er strukturen i organisasjonen. Den må være så kompleks som den trenger. Noen

organisasjoner har en så kompleks struktur at den dreper kreativitet, mener Jones. Du trenger rett nivå på struktur og system.

– Vi har prosedyrer som produserer konformitet, ikke kreativitet. Se for deg et arbeidssted der du kan uttrykke ditt sanne jeg. Ville det vært et bra sted å jobbe? Selvfølgelig. Ville det vært kreativt? Ja. Ville folk ønsket å jobbe der? Ja. Hvorfor er det så få slike steder? spør Jones.

– Vet du det?

– Dette er et komplekst sosiologisk

spørsmål. Byråkrati og svært detaljerte rutiner er noen av faktorene som kan ødelegge for et arbeidssted. Noen organisasjoner dreper lederskap.

– Hvem kommer seg til topplederstillingene?

– Det sier ingenting om lederskapet. Det sier noe om hvem som kommer til topps. Vi har ikke alltid ledere på toppen av organisasjonene.

– Sier det ikke noe om hvordan hun eller han presterer?

– Nei, og blant egenskapene som har fått vedkommende til topps, trenger det ikke være kvaliteten på lederskapet.

## Friedrich Nietzsche

– Vil du si det slik at ledere har kommet i posisjon fordi de ønsker det sterkt, ikke fordi de er flinke til det?

– En ting som er virkelige viktig er begrepet fra Friedrich Nietzsche om vilje. Om du virkelig ønsker å være en leder, har du en sjanse. Hvis du egentlig ikke ønsker det, uansett hvilken tittel jeg gir deg, blir du aldri en leder.

– Han kunne blitt en god manager.

– Tror du på naturtalent?

– Nei, folk som beskrives som naturtalent jobber svært hardt. Den profesjonelle golfspilleren Gary Player sa at «jo mer jeg trener, dess heldigere er jeg». Jeg har jobbet med en tidligere administrerende direktør i Philips Electronic. Han var fantastisk suksessrik som bedriftsleder. Etter et foredrag der han hadde fem hundre mennesker i sin hule hånd i to timer, var det første han spurte om; «Gareth, hva kunne jeg har gjort bedre?».

Du må alltid se etter forbedringer, sier Jones, hvis det skal bli godt lederskap.



# Direkte eller indirekte?

Noen ganger kan vi undre oss over hvorfor vi ikke når de ambisiøse målene vi setter oss. Andre ganger opplever vi å få full klaff uten å forstå hvordan det skjedde. Lykke og lønnsomhet oppnås gjerne indirekte, når vi er på vei til noe helt annet.



Tekst: Avdelingsdirektør i AFF Arne Selvik

I jakten på rikdom og lykke er det ikke uvanlig å søke etter enkle oppskrifter og gode råd. Det finnes et hav av velmenende hjelpere og selvhjelpslitteratur. Mengden av artikler og kurs går mot uendelig. Samtidig er det skuffende lite som hjelper.

Du kan legge de fineste planer og sette de mest konkrete mål, likevel synes det som om noe sporer av underveis, eller målene har flyttet seg.

I kontrast til denne typen erfaringer kan du oppleve en plutselig lykke når du har strevd med å nå en spennende fjelltopp, lekt med et lite barn eller rolig og henført studert taket i en katedral. Lykken kan komme uten forvarsel, når du minst aner det.

## Tilfeldigheter eller flaks

På jobben kan en uventet følelse av mestring eller flyt, en utfordring eller forfremmelse føre deg til steder du ikke hadde planlagt. Mange ledere sier at de havnet der de er, ved hjelp av tilfeldigheter og flaks, mer enn bevisste karrierevalg. En vellykket salgsdirektør fortalte meg at selger var det siste han skulle bli da han var ferdig utdannet sivilingeniør. En annen fremragende selger skulle egentlig bli veterinær.

Louis Pasteur sa at lykken treffer et sinn som er beredt. Så kanskje er det ikke helt tilfeldig, men målene nås indirekte? I en studie av balansen mellom operativ ledelse (*management*) og strategisk,

visjonær ledelse (*leadership*) tar professor Julian Birkinshaw ved London Business School til orde for at ledere ville tjene på å sette verdibaserte langsiktige mål, som ikke nødvendigvis gir samme tydelige retning for alle medarbeidere.

Slike mål nås oftere indirekte gjennom handlinger som på ulike måter bidrar til bedriftens verdiskaping i ytterste forstand. Birkinshaws arbeid konkretiserer blant annet et spennende begrep som John Kay kaller *obliquity*.



## Langsiktige mål

John Kays studier av store bedrifter viser at indirekte veier til mål i høyeste grad gjelder i næringslivet. Bedrifter som planlegger å høste rask profitt og tilfredsstillende krevende eiere, lykkes i mye mindre grad enn virksomheter som setter seg langsiktige mål for å løse krevende oppgaver for kunder, pasienter eller samfunnet.

I boken *Obliquity* viser den britiske økonom en rekke eksempler på oppdagelser og bemerkelsesverdige økonomiske gevinster som er oppnådd mens aktørene søkte andre mål. Penicillin ble oppdaget mens

Louis Pasteur forsket på immunitet. Post-it-lappene til 3M er et resultat av et mislykket forsøk på å lage et superlim. Panamakanalen var et indirekte resultat av spanske erobrerers jakt på sølv og gull, og ikke et samferdselsprosjekt.

John Kays budskap er at mange mål synes å kunne nås best på en indirekte måte. Han nevner blant andre ICI, som over en periode på 70 år var den meste lønnsomme og vellykkede bedriften i Storbritannia gjennom å forfølge målet om å anvende kjemisk kunnskap på en ansvarlig måte til beste for samfunnet, kundene og ansatte.

Fra en kunnskapsbase i fargestoffer og eksplosiver utviklet ICI både kunstgjødsel og farmasi. Etter å ha oppdaget betablokker og bidratt til veksten i britisk farmasøytisk industri, ble ICI kjøpt opp av Hanson Trust, fokuserte (ensidig og direkte) på vekst og lønnsomhet og opphørte som selvstendig selskap i 2007.

## Rikdom og veldedighet

Det er lett å finne enkeltteksempler som støtter opp om en ny spennende

hypotese. For hvert ICI finnes det kanskje flere bedrifter som viser det motsatte. Jim Collins og Jerry Porras har derfor gjort det til en spesialitet å studere vellykkede visjonære bedrifter og sammenlikne dem med tilsvarende typisk profittsøkende virksomheter i samme bransje.

Boken deres *Built to Last* fra 2000 ble fulgt opp i 2009 med Jim Collins *How the Mighty Fall*. Her peker han på fem stadier i storbedrifters ensidige profittjag:

1. Hybris som resultat av suksess
2. Ubehersket jakt på mer
3. Benekting av risiko
4. Jakten på en frelser
5. Kapitulasjon til irrelevans eller død

Tilbake til John Kay og hans eksempler. Gjennom en uttrykt pasjon for biler (Henry Ford), dataprogrammer (Bill Gates) og investeringer (Warren Buffett) har langsiktighet i forretningslivet ikke bare skapt store formuer, men også mesener.

På vår mer hjemlige front har det blitt store formuer av flatpakkede drømmer for folk flest (IKEA) og systemer for transport av væsker (Frank Mohn). Indirekte har dette blant annet ført til mer forskning og flere idrettsanlegg enn vi ellers ville hatt på Vestlandet.

## Muddling through

Innenfor samfunnsforskning og –planlegging har «muddling through» blitt et velkjent begrep. Opphavsmannen, professor Charles Lindblom ved Yale University, lanserte sin teori allerede i 1959. Han sammenliknet eksisterende rasjonelle beslutningsmetoder med klare mål og objektive evalueringer, med en fremgangsmåte som var preget av suksessive, begrensede

sammenlikninger mellom alternativer.

Ved å bygge på det eksisterende og ta trinnvise små steg, vil en kunne nå helt andre mål enn gjennom storskala planer. Sammenlikner du italienske middelalderbyer, sørlandske uthavner og bergenske smau med etterkrigstidens drabantbyer eller hovedstaden Brasilia, ser du umiddelbart poenget.

På umerkelige, langsomme, indirekte måter skapes miljøer som danner gode rammer for menneskelige aktiviteter og lykke.

## Jakten på lykken

Livet, friheten og jakten på lykken, eller «life, liberty, and the pursuit of happiness» er en gjenstridig samfunnsmessig forestilling. Formuleringen er tatt med i den amerikanske Uavhengighetserklæringen som sentrale menneskelige rettigheter.

Prinsippet ble utformet av den engelske filosofen John Locke allerede i 1693 og udødeliggjort av skuespilleren Will Smith i Gabriele Muchinos film *Jakten på lykken* i 2006. Hans lykke var drømmen om en rød Ferrari.

Det er mye som tyder på at jakten på lykken ikke er noen god idé. Den finnes der du minst aner det, og dukker frem når du minst venter den. Kong Krosus viste frem sine enorme rikdommer til Solon, skriver den greske historikeren og biografen Plutark, og spurte om han noen gang hadde sett en så rik og lykkelig mann. En virkelig lykkelig mann, svarte Solon, var atheneren Tellus, som etter å ha sørget vel for sine barn og barnebarn døde heltedødig i et slag. Vi kan ikke vurdere en manns lykke før han har dødd godt!



## FLYVETANKER (red. Arne Selvik. Fagbokforlaget)

Artiklene i FLYVETANKER er skrevet for de korte reisene. Boken er tenkt for de lengre turene – enten turene går i luften eller innover i egen tankeverden. Bidragene i boken baserer seg på AFF-ansattes mangeårige artikkelserie i SAS-magasinet, der de delte sine tanker, erfaringer og ideer med flypassasjerene. Det er en mangfoldig bok om ledelse, medarbeiderskap, arbeidsliv og livet generelt. Boken inviterer til tankeflukt og kontakt med våre kreative krefter. Boken kommer ut i mars 2012.



# Beslutninger

## - teft eller tanke?



– Hvis det oppstår en kritisk situasjon, bør ikke din første innskyttelse være å gripe etter permen i hyllen. Det sier kriseforsker Bjørn T. Bakken. De som er svært analytiske og lite intuitive fungerer dårligst i kritiske situasjoner.

Intuisjon bør tas i bruk i situasjoner der en ikke kan analysere seg frem til en optimal løsning, sier psykologiprofessor Gerd Gigerenzer fra Max Planck Institute for Human Development i Berlin. Han var en av hovedinnlederne på årets FIBE-konferanse ved NHH.



Intuisjon basert på erfaring og kunnskap gir oss evnen til å plukke ut de viktigste informasjonsenhetene, samtidig som man overser støyen, mener Gigerenzer. «Less is more», er hans tese. Mens nobelprisvinner Daniel Kahnemans mener heuristisk tenkning og magefølelse gjør oss dummere, sier Gigerenzer at vi må stole på intuisjonen.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin Illustrasjon: Willy Skramstad





# Undervurderer intuitisjon

– Hvis det oppstår en kritisk situasjon, bør ikke din første innskyttelse være å gripe etter permen i hyllen. Det sier kriseforsker Bjørn T. Bakken. De som er svært analytiske og lite intuitive fungerer dårligst i kritiske situasjoner.

Kriseforsker **Bjørn T. Bakken** deltok på årets FIBE-konferanse «Beslutninger – teft eller tanke», med et foredrag om intuitisjon i kriseledelse. Bakken, som er utdannet siviløkonom fra NHH, er ansatt som forsker ved Forsvarets høyskole og i ferd med å avslutte sin doktorgradsavhandling ved Handelshøyskolen BI.

Det er ikke noe dårlig trekk å tenke prosedyre i sak.

– Men hvis det virkelig haster og står om sekunder, er det ikke lurt å begynne å bla i prosedyrepermen, sier Bakken.

## Beslutningen om å beskytte «Blücher»

Ett av de beste eksemplene på gode kriseledelse, mener Bakken, er hentet fra krigsutbruddet i Norge i april 1940.

– Oberst Birger Eriksens beslutning om å beskytte «Blücher» 9. april 1940 er kanskje det beste eksempelet på lokal improvisasjon i en krisesituasjon.

Eriksen samlet tilgjengelig informasjon lokalt, og basert på eksisterende prosedyrer og sin lange erfaring gjorde han sin beslutning om - i fredstid - å beskytte en «fredelig konvoi» av fremmede skip kl. 04.21. Eriksen hadde ikke tid, forteller Bakken, til å diskutere situasjonen med regjering og overordnede. Dermed reddet han trolig både konge og regjering.

– Det kan bli for mye informasjon og analyse. I en krise oppstår det situasjoner som aldri har skjedd før. Ting som er utenkelige kan du ikke analysere, men du kan være kreativ. Det er ikke alltid du streker under svaret, og hvis det haster og det er kritisk, er det ikke nødvendigvis riktig respons å analysere.

Som en del av Bakkens doktorgradsarbeid, har han gjennomført laboratorieforskning for å teste hvordan BI-studenter og krigsskolekadetter opptrer i kriseledelse. Kontrollert for iq, faglig bakgrunn og erfaring viser resultatene at personer som har en intuitiv stil scorer best i krisesimulatoren.

– Vi har funnet en generell positiv sammenheng mellom intuitiv stil og prestasjoner i simulatoren, sier Bakken.

Personer med typiske intuitive trekk stoler på sine første innskyttelser. De mener de sjelden tar feil når de stoler på magesfølelsen, og de mener de føler om noe er rett eller galt, uten at de kan forklare hvorfor det er slik, sier Bakken.

## Analytisk og intuitiv

En person med analytiske trekk, forklarer Bakken, liker å løse problemer som krever mer tenkning, og han kan forklare hvordan han tenker når han tar beslutningen. Mens den analytiske stilen er preget av å være kontrollert, stegvis og detaljert, er den intuitive karakterisert av automatisert, hurtig og helhetlig tenkning.

Utgangspunktet for eksperimentene i simulatoren er teori om beslutningspsykologi og organisasjonspsykologi der en antar at det finnes ulike typer mennesker som egner seg i bestemte situasjoner.

– Vi ser på sammenhenger mellom egenskaper og situasjonens betingelser, for eksempel intuitiv stil og krisehåndtering, men det er en utfordring å trekke opp generelle regler for dette. Ett spørsmål er for eksempel om en person som er intuitiv alltid vil gjøre det brukbart i en kritisk situasjon eller om en må nyansere på det.

Bakken, som samarbeider med førsteamanuensis **Thorvald Hærem** ved Handelshøyskolen BI, har tatt utgangspunkt i en modell som sier at du kan foretrekke å være intuitiv eller analytisk, men du kan også foretrekke begge deler.

– Det som fungerer best er kombinasjonen av høy intuitiv og høy analytisk stil. Dårligste kombinasjon er høy analytisk og lav intuitiv, sier Bakken, som forteller at intuitjonsforskning har kommet for fullt de siste årene, også innen militærforskning.

## Erfaring og trening

– Forutsetning for lykkes med å være intuitiv er erfaring?

– Det finnes mange retninger innen intuitjonsforskningen, men vi mener at hvis du ikke har erfaring og kunnskap som bakgrunn og trener på å ta intuitive beslutninger, vil det heller ikke fungere i en reell situasjon.

– På hvilken måte er dette interessant for Forsvaret?  
– På et høyere nivå i militære er en kombinasjon av intuitiv og analytisk stil gunstig. Du har stegvise analyser, der detaljer er viktig, som logistikkdelen av en operasjon. Samtidig skal lederne ta hurtige og gode beslutninger når det blir kritisk og operasjonen er et faktum. I klassisk militærteori sies det at når operasjonen er i gang, er planleggingen historie. Ting går sjelden som planlagt.

Serios intuitjonsforskning og beslutningspsykologi deler seg i to hovedleire, slik Bakken oppsummerer det. Nobelprisvinner **Daniel Kahneman** mener intuitisjon kan være direkte farlig. Det viser seg, mener han, at en tar bedre beslutninger hvis en bruker analyser og matematiske regler. Han advarer mot bruk av heuristikker.

Ifølge Kahneman har mennesker en tendens til å gjøre systematiske feil. Vi generaliserer på bakgrunn av begrensede erfaringer og stoler på tilgjengelig informasjon når vi skal ta beslutninger.

## Tommelfingerreglene

Med Gigerenzer har beslutningsforskningen tatt en annen vending. Han interesserer seg for hvordan heuristikker kan gjøre vanskelige beslutninger mindre kompliserte. Forenklede beslutningsmetoder, som heuristikker, er mer effektive, mener Gigerenzer. Han kritiserer Kahneman fordi han påstår at mennesker tar feilaktige beslutninger på grunnlag av magesfølelsen.

Gigerenzer ønsker å vise hvordan heuristikkene er *økologisk rasjonelle*,



Bjørn T. Bakken, forsker ved Forsvarets høyskole.

det vil si hvordan de passer til virkelighetens beslutningssituasjoner. Disse tommelfingerreglene kan vi utvikle for å foreta hurtige beslutninger i en bestemt type situasjon. De er mer effektive enn analytiske tilnærminger.

Han argumenterer for at mennesker kan ta bedre beslutninger på bakgrunn av meget lite informasjon, enn ved at trekke inn og ta hensyn til alt. I praksis er de siste informasjonene ofte «kilder til støy», mener han.

Gigerenzer gir en rekke eksempler fra helsevesenet for å vise at mer informasjon om en pasient ikke nødvendigvis bidrar til en bedre diagnose.

– Hvor står du i leiren mellom Kahneman og Gigerenzer?  
– Jeg begynte som tilhenger av Kahneman. Det er mye som peker i hans retning, og siden jeg er økonom, er det naturlig å se på heuristikker med en viss skepsis. Men Gigerenzer kommer inn med ganske overbevisende argumenter. I mange situasjoner er raske intuitive beslutninger best.

Krisesituasjoner, understreker Bakken, gir ofte helt spesielle utfordringer. De forutsetter solid erfaringsbakgrunn med store mengder trening og øving hos beslutningstaker.

## Raskere enn fienden

Bakken viser også til **Gary Klein**, som har studert beslutningstaking i militære operasjoner, brannvesen, politi og helse. Han har utformet en beslutningsmodell som viser at en erfaren beslutningstaker



– Oberst Birger Eriksens beslutning om å beskytte «Blücher» 9. april 1940 er kanskje det beste eksempelet på lokal improvisasjon i en krisesituasjon, sier Bjørn T. Bakken. Foto: Riksarkivet



”Da så vi umiddelbart at det var en unik anledning til et felteksperiment. Det var første gang kundene ble eksponert for dette produktet. Lars Jacob Tynes Pedersen

raskt og intuitivt vil se for seg hva som bør gjøres.

– Det tar en brøkdel av et sekund før løsningen står foran vedkommende. Handlingen iverksettes ganske umiddelbart. Da kan den samme beslutningstaker begynne å analysere effekten av de handlingene som er satt i gang. Ting går langs to tidslinjer. Den raske beslutningen som må settes i gang, og de mer langsomme vurderingene der en analyserer effektene. Hvis du ser at denne beslutningen som ble tatt, ikke var 100 prosent hensiktsmessig, kan du justere underveis.

– Har den type forskning du holder på med, i tråd med Gigerenzer og Klein, blitt vanligere de siste årene?

– Ja, det vil jeg si. Nå er det større forståelse for at en må bygge opp erfaring gjennom relevante og realistiske øvelser. Samtidig er det slik at Forsvaret i større grad vektlegger transformasjonsledelse og å bygge kompetanse hos den enkelte beslutningstaker. Dette er en form for ledelse hvor du setter medarbeideren mer i sentrum enn det som har vært vanlig.

En kritisk situasjon er kjennetegnet av

Lars Jacob Tynes Pedersen (til venstre) fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap og førsteamanuensis Trond M. Døskeland, Institutt for foretaksøkonomi.

dårlig tid, usikker og tvetydig info, stor sannsynlighet for at det kan gå veldig galt. Den beste beslutningstaker er den som har erfaring innenfor dette område.

– Og hvis vedkommende får slippe til med sin raske intuitive vurdering, vil det være større sannsynlighet for at det går bra. Alternativet er verre.

#### Investerer med hjerte eller hjerne?

Finansiell informasjon er mer effektivt for å motivere investorer til å handle i sosialt ansvarlige fond. I et stort felteksperiment med 140 000 bankkunder, har to NHH-forskere funnet hvilken type informasjon som trigger kundene til å investere i sosialt ansvarlige fond.

Sosialt ansvarlige investeringer har blitt

en trend i finansmarkedene. De er karakterisert av integrasjon av både finansielle og ikke-finansielle motiver. Hva motiverer investorer til å kjøpe SRI-fond, socially responsible investments?

– Hensikten med vår studie var å undersøke om det er finansiell eller ikke-finansiell informasjon som er viktigst når den enkelte investor skal ta en beslutning om sosialt ansvarlige investeringer, forklarer postdoktor ved NHH, **Lars Jacob Tynes Pedersen**.

#### Finansiell informasjon

Uansett så mye lyst du har til å bidra til en bedre verden, så bekymrer det deg hva slike investeringer vil innebære. I usikre situasjoner vil kunder søke mer trygghet, som Gerd Gigerenzer snakker om. Jo mer usikker situasjonen er, dess mer ser individer typisk til andre mennesker eller til andre informasjonskilder for å føle seg trygge på valget.

– Dette er i aller høyeste grad en slik situasjon. Det er snakk om store penger og en ny type investeringsprosjekt, sier

Pedersen.

Tidligere studier har vært basert på spørreundersøkelser og lab-eksperimenter, men disse har velkjente utilstrekkeligheter på dette området. I artikkelen som Pedersen og førsteamanuensis **Trond Døskeland** arbeider med, undersøker de derfor spørsmålet i et felteksperiment med investorer i en online bankkontekst.



– I vår studie var investorer som mottok finansiell informasjon signifikant mer villige til å søke etter mer informasjon og å kjøpe SRI aksjefond. Studien bidrar til litteraturen ved å gi innsikt i pro-sosial beslutningstaking i finansmarkedene – en kontekst hvor vi vet lite om nettopp dette. Metaforisk kan vi si at investeringsaktivitet kan appellere både til investorenes hjerner og hjerter

Skandiabanken har innført et system med etisk merking av fond, noe som gjør det mulig å se hvilke fond banken mener har en positiv etisk profil og hvilke fond som investerer i selskaper som anses som etisk uakseptable eller tvilsomme.

#### 70 000 i hver gruppe

Pedersen og Døskeland kom i kontakt med banken da den skulle utvikle

Lars Jacob Tynes Pedersen fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ble årets vinner av Forlagenes fagpris for arbeidet med studien «Investing with Brain or Heart? A Field Experiment on Responsible Investment,» som han har gjennomført sammen med NHH-kollega Trond Døskeland. Hvert år i forbindelse med FIBE-konferansen blir det delt ut en pris til beste konferansebidrag fra en forsker under 35 år. Døskeland fikk for øvrig tildelt prisen i 2006.

verdisystemet med røde og grønne fond.

I samarbeid med de to NHH-forskerne, sendte banken ut et elektronisk nyhetsbrev til hele 140 000 kunder. Uten å vite at to forskere var med på design av brevet, mottok den ene gruppen på 70 000 kunder brev med finansiell informasjon om de grønne fondene, som for eksempel skattefordelene knytta til investeringer i sosialt ansvarlige fond. Den andre gruppen ble informert om det etiske aspektet og hvordan grønne investeringer kan bidra til en mer rettferdig verden.

– Gruppene var randomisert med hensyn til kjønn, personlig økonomi og alder, så eventuelle forskjeller mellom dem må være på bakgrunn av det vi gjorde.

Cirka 13 000 i hver gruppe klikket seg videre i nyhetsbrevet og i neste omgang investerte de i grønne fond. Spørsmålet forskerne ønsket å få svar på, var hvilken motivasjon som lå bak de sosialt ansvarlige investeringene.

– Det vi ser er at finansiell informasjon er mer effektivt enn opplysninger om sosiale og miljømessige forhold. Begge typer informasjon får en relativt stor andel til å kjøpe grønne fond, men det er mer effektivt å appellere til folks finansielle motivasjon, utdyper Pedersen.

#### Reelle kjøp

Denne studien skiller seg fra de tidligere studier, mener Pedersen, først og fremst fordi en kan observere hva reelle aktører gjør med egne penger.

– Når vi bruker egne sparepenger, er vi

mindre villige til å ta risiko og jevnt over mer forsiktige.

Tradisjonelt har vi tenkt at det utelukkende er kunnskap om de økonomiske sidene ved fond som motiverer kundene til å investere, men studien vår viser at det er en miks av økonomi og sosiale, miljømessige hensyn.

– Det er lett å misforstå resultatene. Vi finner ikke at investorer bare bryr seg om penger og blir utelukkende motivert av hva de kan tjene på investeringene. Det er absolutt ikke tilfelle. Det er et styrkeforhold der vi ser at finansiell informasjon slår sterkere ut.

Derfor, mener forskeren ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, kan det være hensiktsmessig for finansinstitusjonene å kommunisere begge sider av produktet, men at en bør vektlegge finansiell informasjon.

#### Tenker grønt

– Det er noe intuitivt med grønne fond. Kundene skjønner umiddelbart hva sosialt ansvarlige investeringer innebærer. De er klar over denne dimensjonen. Vi tolker resultatene i studien dit hen at investorer har behov for en «finansiell sikring» av produktet. De ønsker en slags risikoreducerende informasjon fordi fondet et er annerledes. Hva betyr dette for lommeboken min? De ønsker å investere grønt, men trenger informasjon om den finansielle siden.

– Men innebærer investeringer i grønne fond større risiko?

– Dette er omdiskutert. Grønne fond innebærer høyere grad av usikkerhet.

”Når vi bruker egne sparepenger, er vi mindre villige til å ta risiko og jevnt over mer forsiktige. Lars Jacob Tynes Pedersen







Aasmund Eilifsen, Natalia Kochetova-Kozloski og William F. Messier jr. har skrevet artikkelen «Improving Auditors' Fraud Judgments Using a Frequency Response Mode». Den ble publisert høsten 2011 i tidskriftet Contemporary Accounting Research. Messier ble i anledning NHHs jubileum i høst utnevnt æresdoktor ved høyskolen.

**Eilifsen** ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap nylig publisert en artikkel om revisors vurderinger av risikoen for at det foreligger misligheter hos revisjonsklienten. Artikkelen er inspirert av professor Gerd Gigerenzer og hans ideer om hvordan feil som typisk gjøres når det skal konkluderes om sannsynligheter kan reduseres dersom representasjonen av informasjonen endres.

Professor Aasmund Eilifsen.

Hvis du tar ut fond som investerer i for eksempel våpenproduksjon, tobakk og porno, sitter du igjen med et mindre investeringsunivers. Det i seg selv, ifølge finanst teori, forhøyer risikoen fordi du reduserer antallet mulige investeringer og sannsynligheten for å spre risikoen blir mindre. Andre argumenter for at du tar vekk potensiell risiko hvis våpenprodusenter, for eksempel, fjernes som investeringsobjekt. Bedriftene i de grønne fondene har for eksempel mindre risiko for å havne i omdømmekriser.

### Feil i statistiske slutninger

Sammen med kollegaer i USA og Canada har professor **Aasmund**

Revisorer, leger og dommere står ovenfor mange problemstillinger av statistisk natur, og det har vist seg at de ofte trekker feilaktige slutninger når det er behov for statistiske vurderinger. Slike feil er forklart ut fra begrensninger i menneskelige kognitiv kapasitet og ved man tyr til forenklete beslutningsstrategier; såkalte tommelfingerregler.

– Dette har vi visst en stund, og det er selvfølgelig et veldig alvorlig problem når leger trekker ukorrekte slutninger. Men vi ønsker også at revisorer trekker de riktige slutninger når revisjonsbevis av diagnostisk natur nyttes for å konkludere om regnskapet gir et rettvise bilde. Vi vet så altfor godt hva konsekvensen av en dårlig revisjon

er. Det er nok å nevne Enron, Parmalat og Finance Credit for å minne om at det kan få fatale følger dersom revisor svikter sin oppgave i å avsløre misligheter, sier professor Aasmund Eilifsen.

Gigerenzers budskap er at det er håp; ofte kan vi oppnå forbedringer i beslutninger ved enkle midler som ved å representere problemet på en annen måte. Forbedringene oppstår, forklarer Eilifsen, fordi representasjonen av informasjonen er bedre tilpasset vår tenkemåte og kan forenkle de tallmessige beregningene.

### Eksperiment og naturlige frekvenser

Så hva gjør en revisor som aner trøbbel hos en klient?

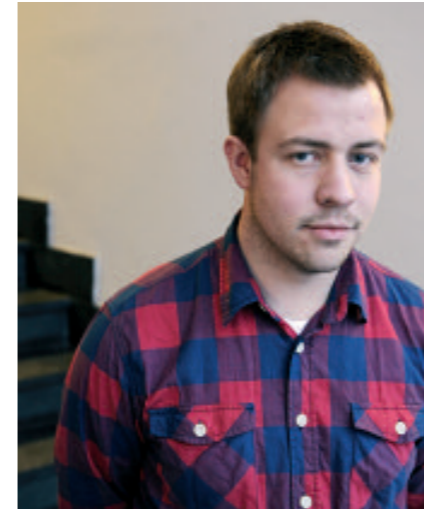
– Revisoren vurderer risikoen for at en klient har begått misligheter ut fra om risikofaktorer eller såkalte røde flagg (positiv diagnose) indikerer dette.

Revisjonsselskapene har utviklet ulike diagnoseverktøy som «mislighetsprofiler» for å hjelpe revisor med slike vurderinger. Likner klienten på andre kjeltringer?

– Diagnoseverktøy er sjelden perfekte, verken i medisin eller i revisjon. Revisor må ta høyde for at «red flags» ikke fanger opp alle tilfeller der det foreligger misligheter, altså falske negative diagnoser. En må også ta høyde for at «red flags» kan indikere misligheter selv om misligheter ikke foreligger, altså at falske positive diagnoser forekommer, sier professoren.

Risikovurderinger med utgangspunktet i tilsvarende situasjonskarakteristika som ovenfor, møter revisor til stadighet. Problemstillinger av denne typen, sier Eilifsen, har vist seg å være utfordrende.

– Feilslutninger gjøres selv når det er mulig å beregne den normativt riktige



PhD-kandidat Arnt Ove Hopland.

betingede sannsynligheten ved hjelp av Bayes' lov.

Gigerenzer argumenterer med at risikovurderingene vil forbedres dersom tallmateriale representeres med naturlige frekvenser fremfor betingede sannsynligheter.

Et eksperiment som Eilifsen og kolleger har gjennomført i den nye, gir støtte til Gigerenzer:

– Revisorer gjør det bedre, altså nærmere Bayes' benchmark, når frekvensformatet nyttes, og frekvensformatet er relativt mest effektivt når vurderingen gjøres innenfor revisors profesjonelle kunnskapsdomene.

Denne innsikten, mener Eilifsen, kan være til hjelp for å bidra til å redusere de feilene revisor gjør og dermed forbedre revisors beslutninger, for eksempel ved å nytte frekvensformat i opplæring av revisorer og i utforming av revisjonsselskapenes revisjonsmetodikker.

### Hvem tar risiko?

Professor **Fred Schroyen** ved NHH har sett på hvordan holdninger til risiko og usikkerhet er i ulike aldersgrupper,

mellom kjønnene, innen ulike lønnsgrupper og i forhold til hvor de bor i landet.

Sammen med forskerkollega **Karl Ove Aarbu** har han kommet frem til at det er store forskjeller innad i befolkningen, også når man justerer for faktorer som alder, kjønn og bosted.

– I forhold til land som for eksempel USA, har folk i Norge en generelt lavere terskel for å ta en sjanse, sier Schroyen, som har risikopreferanser som ett av sine forskningsfelt.

Schroyen og Aarbu tror det norske velferdssystemet, som gir innbyggerne sosial og økonomisk trygghet, kan forklare noe av årsaken til at nordmenn har mindre imot risiko enn amerikanerne.

– Relativ risikoaversjon er et mål på hvor sterkt vi misliker risiko. For en person som ikke bryr seg om risiko ligger dette tallet på null. For gjennomsnittsnordmannen ligger dette tallet på fire, mens det i USA blir målt til omtrent åtte når samme metoden blir brukt, sier Schroyen.

– Vi ser at de som misliker risiko har en tendens til å arbeide i det offentlige. Det kan være fordi man har et større stillingsvern når man jobber i denne sektoren, og at man på den måten unnslipper noe av den risikoen arbeidstakere i privat sektor opplever.

### Millionsjansen og risikopreferanser

Hvor mye risiko er vi villige til å ta når vi spiller om lotteripenger og ikke risikerer egne sparepenger? PhD-kandidat **Arnt Ove Hopland** ved NTNU presenterte en studie om Millionsjansen på FIBE-konferansen. Han og to forskerkolleger har sett på

sammenhengen mellom risikopreferanse og inntekt blant dem som spiller Millionsjansen på lørdagskveldene. Foreløpige resultater fra undersøkelsen viser at deltakere med høy inntekt spiller lenger enn andre. De er villige til å risikere et større tap i gevinst.

Denne sammenhengen mellom risikopreferanse og inntekt er for så vidt ganske rimelig, mener Hopland. Med en høy inntekt vil en gitt sum ha mindre relativ betydning for velstandsnivået enn den samme summen for en person med lavere inntekt. Jo høyere inntekt, dess mer risiko er en deltaker altså villig til å ta.

Forskerne har studert 241 uker med spill i Millionsjansen og bruker data fra



102 av dem, der en person har spilt direkte på tv. De fleste spillerne stopper etter andre eller tredje trinn, fordi sannsynligheten for å møte «røveren» og sitte igjen med minstesummen på 500 000 kroner, øker.

– Hvis du kobler valgene som de fleste deltakerne gjør, til Gigerenzer og beslutningstaking, så gjør de gode valg. Det eneste opplagte irrasjonelle deltakerne i Millionsjansen kan gjøre, er å avslutte spillet før de når garantisummen eller å spille seks runder og fortsette selv om det er bare «røveren» igjen.

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	14
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34		

Landets mest populære lottorekke. Sjansen for å vinne er mikroskopisk, men vinner du, blir potten rekordlav (teoretisk utbetaling er 8 375 kr). Hvilke motiver ligger bak beslutningen om å bruke den vanligste rekken når du knapt vinner penger på den?



### Professor Sigurd V. Troye var ansvarlig for FIBE 2012.

– At vi valgte beslutninger som tema for plenumsforedragene og paneldebatt var vellykket. Beslutninger kan på mange måter sies å knytte sammen de ulike fagene på NHH. Økonomifag som samfunnsøkonomi, regnskap og finansiering dreier seg alle om å gi grunnlag for beslutninger og hvordan beslutninger kan og bør tas. Det samme kan sies om markedsføring, organisasjonsfag, strategi og informasjonssystemer. Det gjorde at temaet var relevant for de fleste, sier Troye.





# – Nettverk skaper ingen ledere

*Ledersjiktet i Nordea er preget av økonomer fra NHH. Men det er ikke nettverkene fra Bergen som får folk i posisjon, hevder lederne i finansinstitusjonen. – Dette punktet er veldig lett å overspile, sier Espen Marcussen. Jeg har aldri opplevd at noen rekrutterer ut i fra slike kriterier.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

– Det går en linje i karrieren til mange ledere. De har vært elevrådsledere, redaktører i skoleaviser eller sittet i russestyret. Miljøet ved NHH fremelsker dette. Her får en mulighet til å stikke seg fram i all mulig aktivitet, sier Espen Marcussen, Head of Corporate Finance, Norway Nordea.

I det staselige møterommet på toppen av Nordea-bygget på Majorstua dukker fire NHH-ere opp. Bordet er ferdig dekket og pyntet til lunsj, timet og tilrettelagt av informasjonssjef i Nordea, Thomas Sevang.

#### Karriere fra NHH til Nordea

Sevang, siviløkonom fra 1999, gjorde selv rask karriere i Nordea. I 2008 fikk han

jobb som informasjonssjef etter bare ett år som rådgiver. Kollega John Sætre ble konserndirektør og leder for bankvirksomheten i Norge for ett år siden. Anne Stärk-Johansen fra Bergen er leder for forretningsutvikling i bedriftsmarkedet. Espen Marcussen er direktør for corporate finance-avdelingen. De forteller om jobben og nettverkene fra NHH, og hvordan de opplever å jobbe i en av disse institusjonene som støvsuger landet for siviløkonomer.

– Du vil finne mange fra BI også, blant annet er vår toppsjef Gunn Wærsted fra BI, men hvis du ser på alderen blant dagens ledere, så er de utdannet i en tid der NHH dominerte økonomiutdannelse i større grad enn i dag, sier Sevang.



Foran fra venstre: 1. Hilde Ingelin Nilsen Vogt (Segment Manager Corporate and Institutional Banking), 2. Anne Stärk-Johansen (Head of Segment Corporate), 3. Morten Blömacher (Fagsjef, Nordea Liv), 4. Solveig Frøland (First Vice President, Shipping, Offshore & Oil Services), 5. Gunnar Negaard (Head of

Credit Shipping, Offshore & Oil Services), 6. Toril Bjørnstad Hanstad (Regionsjef Hedmark & Oppland), 7. Marit Büch-Holm (Senior Credit Manager and Country partner Corporate and Institutional Banking Norway), 8. Tore Gunnar Iversen (Managing Director, Nordea Investment Funds, Norway), 9. Hege Schuessler (Chief Sales Manager, Institutional Sales), 10. Bjørn Fjeld (Leder Kommersiell styring og kontroll), 11. Jan Ekeberg (Head of Risk and Compliance Banking Norway), 12. Håvard Lindtvedt (Branch Manager), 13. Ronny Bjørnådal (Senior Vice President and Global Head of Syndicated Loans), 14. Ulv Aasland (Head of Administration and Operations, Norway, Shipping, Offshore & Oil Services), 15. Espen Marcussen (Head of Corporate Finance Norway), 16. Janine Andresen (Head of Product Coordination Norway), 17. Thomas Sevang (Chief Press Officer), 18. Alexander Åbyholm (Head of Equities, Norway), 19. Thomas Due (Head of Commercial Real Estate Banking Norway), 20. Erik Valen (Executive Director Corporate Finance), 21. Ivar Myklebust (Senior Vice President, Head of Strategy and Special Projects, Shipping, Offshore & Oil Services) og 22. Ronny Andersen (Head of DCM Loan Origination Norway). Dette er noen av NHH-erne som var tilstede da NHH Bulletinen var på besøk i Nordea.







John Sætre (til høyre) ble konserndirektør og leder for bankvirksomheten. Til venstre Espen Marcussen, Head of Corporate Finance Norge.

– Det har hatt med faglig kvalitet å gjøre, sier Anne Stärk-Johansen, som jobbet mye med rekruttering da hun arbeidet i Nordeas shippingavdeling.

– Vi var opptatt av at søkerne kunne finans og hadde god makroforståelse, og vi så at kandidatene fra NHH hadde et godt teoretisk grunnlag, sier hun.

#### Ice breaker

– Mitt inntrykk at vi har en rimelig jevn fordeling av folk fra BI og NHH, men jeg tror Nordea har en overvekt NHH-ere i lederstillinger, sier John Sætre.

– I min gruppe, sier Espen Marcussen, som har cirka 20 personer i staben, er nesten halvparten fra NHH. I den øvrige halvparten finner vi siviløkonomer fra BI, noen med økonomi utdanning fra USA, en jurist og en sivilingeniør. Men vi jobber alle med det samme, nemlig transaksjoner og verdivurderinger. Og jeg tror ikke du finner store forskjeller i måten vi jobber på, uavhengig av utdanningsbakgrunn, sier Marcussen.

– Jeg må bare hekte med på det Espen sier, skyter Sætre inn. Jeg vet ikke hvor forskjellige ligger. For min del vil jeg alltid ha et varmt hjerte for NHH-menneskene, noe som ikke går på det faglige, men at jeg har gode følelser for den institusjonen. Det skal jeg ikke legge skjul på. Men forskjell på kvalitetsnivå? Det kan jeg ikke si noe om.

– Gjør det noe med kulturen at såpass mange av lederne i Nordea kommer fra samme utdanningssted?

– Jeg tror det gjør mer med den løse nettverksbyggingen, sier Sætre, ikke fordi vi har tatt de samme fagene, men fordi en føler felles tilhørighet. Alle vi har vært en del av det aktive miljøet i NHH. Det kan være en ice breaker mellom folk fra forskjellige kull.

– I jobbhverdagen tenker jeg ikke mye på dette, mener Anne Stärk-Johansen, og når du kommer lengre oppe i hierarkiet, forsvinner denne dimensjonen. Men likevel, jeg synes det er positivt når det kommer inn en ny

leder og du hører at det er en NHH-er. Det er hyggelig.

#### Limet blant lederne

– Da jeg begynte som Head of Banking for snart ett år siden, møtte jeg Hans Christian Kjelsrud og flere andre NHH-ere, som hadde vært med i kormiljøet. Jeg vet ikke hva det er, men jeg føler en form for indre ro i relasjonene. Kollegene rundt bordet ler.

– Jeg vet ikke helt hva det er, *it maybe only me*, smiler banksjefen.

Det er snakk om felles referansegrunn, mener Sevang. Den er på tvers av alder. Du har evige ting som Svæveru´ og UKEN, som gir noe felles noe å snakke om.

– Du deler en sosial erfaringsbakgrunn som er svært viktig, vel så viktig som det faglige, hevder Marcussen. Faren er at det kan bli homogent. I min avdeling er det nesten et poeng å rekruttere andre fagpersoner. Aller helst burde det vært flere kvinner. Svært få unge

kvinner søker seg til finans. Det er tydeligvis vanskelig å gjøre noe med.

Høyskolen i Ås, NTNU og NHH gir noe av det samme, mener Sevang. Felles er at en i fem år er plassert på samme sted og driver med de samme tingene. Du har ikke den rotløsheten som du finner på et universitet der mange følger ulike fag, mener han.

– Vi er tvunget sammen, og det sosiale fungerer som ekstra lim, men først og fremst handler det om at vi er sammen på samme sted i fem år. Vi holder til utenfor byen, og svært mange er tilreisende. I Oslo er det enklere å bruke tid på venner og gamle miljøer utenfor BI.

– Det er et utrolig viktig på poeng, mener Sætre. På NHH er en litt stukk.

#### Overspille nettverkstankegangen

Sætre var med i Svæveru´, revyskuespiller i UKEN, satt i hytteutvalget og i valgkomiteen. Det sosiale i studentmiljøet var vel så viktig som fag, mener han.

– Med en gang jeg begynte på NHH, merket jeg at det var utrolig mange flinke mennesker. Jeg skjønnte ikke helt hva jeg hadde der å gjøre. Det faglige var ikke så utrolig spennende, syntes jeg. Noen fag var mer interessante enn andre, men i det store og hele var det morsommere med det sosiale. Det nettverket studentforeningen ga meg, er mine kompisar i dag.

– Kompiser eller karrierenettverk?

– Det blir også et nettverk, etter hvert. Venner fra NHH-tiden har også fått ledende stillinger. Jeg merker at det nå blir mer nettverksgreie enn det var tidligere, da vi studerte, og det er en naturlig endring, sier Sætre.

– Hva betyr nettverkene som begynte å spire ved NHH for karrieren?

– Dette punktet er veldig lett å overspille, sier Marcussen. Vi deler et studiested, og du har felles referanser. Jeg har aldri opplevd at noe rekrutterer ut i fra slike kriterier, sier Marcussen.



Thomas Sevang gjorde rask karriere i Nordea og fikk jobb som informasjonssjef i 2008. Han var blant annet PR-sjef med ansvar for markedsføring, billettsalg og pressekontakt for UKEN 98.

– Det gir ingen snarveier i karrieren. Det er ikke slik at en kjenner noen som fikser og hjelper i karrieren. Slik fungerer det ikke, kommenterer Sætre.

– Når du har hatt en jobb, er det 99,9 prosent det du har gjort som teller for å bli aktuell i neste jobb. Om du er utdannet ved NHH eller ved en annen institusjon, er ikke relevant, argumenterer Sevang.

#### Alle gift med en NHH-er!

En kelner kommer stille inn i rommet. Han serverer grillet kveite med appelsinkokt sjalottløk, litt spinat og gulrot.

– NHH samler en unik gruppe mennesker. De har et energinivå som er fantastisk inspirerende. Jeg tror NTNU og NHH har de to mest unike studentmiljøene i Norge. NHH er minst, så det blir enda tettere, sier Marcussen.

Også Marcussen engasjerte seg i det sosiale livet ved NHH.

– Jeg jobbet i studentavisen Bulle og var med på å skrive en revy der John var skuespiller og kona mi var i koret. Hun har også studert på NHH. – NHH-ere som finner hverandre. Det

skjer ofte, dette?

– Guilty!, sier Sætre og ler høyt. Han har også giftet seg en med en NHH-er.

– Vi har alle her en partner fra NHH. Thomas og Anne også, sier Sætre høyt for å overdøve latteren fra kollegene.

– Og nå har datteren min nettopp begynt på NHH. Hun bor sammen med tre andre jenter. Alle fire har en eller begge foreldre som har studert ved NHH, sier Stärk-Johansen.

– Det er spooky, sier Sætre. Alle ler godt.

#### Faglig interesse vekket

– Til tross for det vi sa i sted om at det faglige kanskje ikke var en drivkraft i seg selv, sier Marcussen, så kunne jeg ikke fått en økonomiutdanning som var bedre. Det jeg har observert, er at studenter fra NHH er noe mer allsidige og noe bedre på makro, men igjen, det er subjektivt. På den annen side; noen av dem som kommer rett fra BI virker å være bedre i praktisk finans..

–Ja, sier både Stärk-Johansen og Sætre. De kan mer praktisk regning.

– Da vi studerte, opplevde vi at fagene var teoretiske, men når du





– Ved NHH får en mulighet til å stikke seg fram i all mulig aktivitet, sier Espen Marcussen, Head of Corporate Finance, Norge. Han var aktiv i Bulle og skrev tekster til UKEN-revyen, der John Sætre var skuespiller.



begynner å jobbe, merker du at du lærte mer enn du ante. Det kommer først når du begynner å jobbe, sier Sætre.

– Mitt fagområde, sier informasjonssjefen, har jeg ikke lært ved NHH. Jeg tenker likevel at økonomifaget gjør at jeg snakker samme språk som lederne som skal ha hjelp. En kommunikasjonsperson med journalistbakgrunn vil tenke annerledes. Jeg prøver å finne ut hvorfor og hvordan Nordea skal være synlig for å lykkes kommersielt, og utdanning fra NHH gir meg inngangsbillett i denne type jobb. Jeg har regnskap og økonomisk styring som spesialområde, og det er ikke gitt at en begynner som infosjef da. I dag tenker jeg at jeg nesten ikke kunne hatt bedre bakgrunn i denne jobben, sier Sevang.

#### Sjef for forretningsutvikling

– Jeg husker da jeg begynte å jobbe, sier Stärk-Johansen. Jeg var utrolig fascinert av det jeg hadde lært av makro, og at det i så stor grad kom til anvendelse i jobben min. Jeg startet i shippingavdelingen i daværende Kredittkassen, og det var lett å kjenne igjen det jeg hadde lært. Det var et skikkelig kick.

Stärk-Johansen var i mange år ansatt i Shipping-avdelingen i Nordea, og allerede i studietiden var hun aktiv i STG (Skiptsfarts- og Transportgruppen).

– Etter at jeg hadde vært i STG, ble det tydelig for meg. Dette hadde jeg lyst å jobbe med.

– Mange fra NHH sitter i lederposisjoner, men en blir ikke leder av å studere ved NHH?

– Jeg tror, sier Sætre, at den faglige biten er bra, og i ganske ung alder får en ansvar gjennom å engasjere seg i studentforeningen. Du skal prestere noe. Det har vanvittig stor verdi. Det ene er hva du kan lære faglig, men samhandlingen mellom mennesker og

forståelse av at samarbeid gir sterkere resultater, det er viktigst, enten det handler om UKEN eller Verdens sprøeste eventyr. Den dimensjonen skal en ikke undervurdere.

Kollegene er enige med Sætre. De snakker om teamjobbing, kvaliteten på arrangementene og det store apparatet som er i sving når de forbereder og gjennomfører aktivitetene.

– Det tok en stund i det virkelige arbeidslivet før jeg så hvor profesjonell studentorganisasjonen ved NHH faktisk er, sier Sevang.

– Den samhandlingen er ikke noe du leser om. Det er noe du plukker opp, mener Sætre.

#### Linjen gjennom karrieren

Espen Marcussen kommer inn på allsidigheten som ligger i økonomiutdannelsen.

– Ser på oss fire som sitter her, sier Marcussen. Anne jobber med forretningsutvikling, John leder bankvirksomheten, Thomas jobber med mediene og jeg med transaksjoner i markeds. Du kan bruke utdanning fra NHH det til veldig mange ting, og i bank spesielt er vi storkonsumenter av siviløkonomer.

– Det er en mulighetsarena der du kan gjøre skifter både til sidene og oppover. Som siviløkonom kan du jobbe i personalavdeling, med de største kundene, i fondene, være analytiker,

kanskje komme deg til Finland, Sverige og Danmark. Det gir et frikort til å bevege deg rundt i systemet, hvis du er flink, argumenterer Sevang.

– Hadde dere som studenter et klart bilde av hvor dere ville med karrieren?

– Nei, jeg hadde ikke gjort meg tanker om hva jeg hadde lyst å bli, sier Sætre. Ikke i det hele tatt. Jeg syntes bare det var hyggelig å gå på NHH. Det var rene tilfeldigheter. Det som skjedde var at den faglige interessen kom etter at jeg var ferdig som student. Da innså jeg at det var greit ikke å ha sovet i alle timene. Jeg merket at jeg hadde med meg de tingene jeg skulle, og jeg kunne bruke faget. Det var motiverende. Men at det ble denne karrieren, det var helt tilfeldig.

#### Megler i New York

Espen Marcussen er enig. Etter studiene begynte han som journalist. Så ble han finansanalytiker. De siste 15 årene har han jobbet med aksjer, blant annet som megler i New York i noen år.

– I NY jobbet jeg med nordiske aksjer. Mye var likt, men kundegrunnlaget var annerledes. Du får innblikk i hvordan det er å jobbe med noen av de mest krevende kundene i verdens største finansmarked, slik sett var det kjempespennende.

– Jeg hadde shippinginteresse med hjemmefra, sier Stärk-Johansen, og med en far som jobbet på feltet i alle år

”Vi var opptatt av at søkerne kunne finans og hadde god makroforståelse, og vi så at studentene fra NHH hadde et godt teoretisk grunnlag. Anne Stärk-Johansen

var shipping vanlig tema rundt kjøkkenbordet. Da jeg begynte å studere, var shippingmarkedet elendig, så min far frarådet meg å begynne på dette.

Stärk-Johansen valgte likevel shipping.

– Jeg følte jeg hadde funnet drømmejobben i Kredittkassen. Det var kjempegøy. Vi var veldig få damer, men det var både en fordel og en ulempe. Jeg lærte masse, fikk oppmerksomhet, trivdes og leverte godt. Det var et mannsmiljø som trengte litt balanse.

– Jeg er også litt på den baggen. Det var tilfeldig, sier Thomas Sevang. Jeg hadde muligheten til å begynne som revisor, men jeg slo ikke til på det.

Sevang fikk jobb som rådgiver i PR-byrået JKL, og ble der i sju år. I 2008 ble han tilbudt jobben som informasjonssjef.

– Det var spennende å gå fra et konsulentmiljø og til Nordea, der masse folk jobber mot samme målet. For min del dreier det seg om å presentere råd

på en ordentlig måte. Vi jobber tross alt for det samme.

#### Internasjonalt

– Jeg har jobbet i London noen år, sier Sætre. Ja, vi jobbet mye i London, og det var interessant. Men vi jobbet mye i Nordea også. Noen tenker at bank kan være kjedelig og traust, at hverdagen er å komme klokken ni og gå hjem klokka tre. Slik er det ikke. En kan tvert i mot bli overrasket over hvor høy kvalitet det er på det vi leverer. Vi gjør analyse på absolutt alt i bedriften vår. Det finnes ikke innbyrdes årsak-virkningsammenheng vi ikke kan forklare. Det tror jeg ikke alle er innforstått med når det gjelder bankvirksomhet, sier Sætre engasjert.

– Finanskrisen har også vist hvor viktig bankene er, sier Marcussen, ikke hver enkelt av oss, men som system og organisasjon, og Nordea er en stor og viktig institusjon. Unge siviløkonomer som kommer hit får jobbe i en av få organisasjoner som er fullt ut nordisk. Vi jobber sømløst, på tvers av de fire nordiske landene. Mange er på jakt etter internasjonal erfaring, men vi er

også internasjonale med kontorer i den vestlige verden og flere steder i Asia.

– Du får en fot innenfor et system med svært mange fagområder og muligheter, og du kan ta del i det, avslutter John Sætre.

#### Nordea en av hovedsamarbeidspartnerne

UKEN 12 har Nordea, sammen med Bergens Tidende og PwC, som hovedsamarbeidspartner for andre UKEN på rad. Nordea er Nordens ledende finanskonsern med rundt 34 000 ansatte og en historie som strekker seg tilbake til 1820.

Studentfestivalen UKEN arrangeres på NHH annet hvert år, går over 17 dager og inkluderer revy, konserter, aulashow, verdensrekordforsøk, vennehelg. Dette er Vestlandets nest største kulturfestival og er drevet av 1000 studenter. Konserter med blant andre Envy, D.D.E. og John Olav Nilsen. Arrangementer for eldre, bergensstudenter og en egen familiedag på Statsråd Lehmkühl. Se informasjon på [www.uken.no](http://www.uken.no).



Anne Stärk-Johansen fra Bergen er leder for forretningsutvikling i bedriftsmarkedet. Da hun var student på 1980-tallet, satt hun i styret i studentenes shippinggruppe STG i to år og var med å etablere Skipsfartskonferansen.



# Toppledere sitter trygt etter konkurser

*Det er oppsiktsvekkende at så mange toppledere beholder ledende posisjoner etter å ha ført et selskap til konkurs, mener finansprofessor Karin S. Thorburn. Bedriftsdød ser ut til å bety lite for toppleres videre karriere.*

Tekst: Espen Bolghaug

– Vi ble overrasket over funnene våre. De viser at konsekvensene av en konkurs for toppledelsen er mye mindre enn hva en tidligere har sett for seg, forteller Karin Thorburn.

Hun er professor i finans ved Norges Handelshøyskole og har sammen med to amerikanske forskerkolleger sett nærmere på topplerens kostnader ved en konkurs.

## Fortsetter som ledere

Tallene til Thorburn viser at omtrent halvparten av de konkursbegjærte topplerne fortsetter sine karrierer som toppler i andre selskaper. En tredel av disse går inn i en toppstilling i en restrukturert utgave av konkursboet. Resten blir hentet til helt nye lederposisjoner.

– Sammenlikner vi lønnen til disse lederne i det nye selskapet med den lønnen de mottok i det gamle, finner vi at inntektsendringene har en median på omtrent null. Dette tyder på at topplerne ikke personlig påvirkes av en konkurs, forteller Thorburn. Hun mener det er oppsiktsvekkende at så mye som halvparten fortsetter i ledende posisjoner etter å ha ledet et selskap til konkurs. I forhold til eldre forskning, og gjengs oppfatning i arbeidslivet, viser resultatene til Thorburn at størrelsen på konkurskonsekvensene for næringslivstoppene er en myte.

Den andre halvparten av lederne, de

som ikke fortsetter som ledere, har ulike skjebner. En god del velger å pensjonere seg, andre starter opp egne virksomheter, mens noen til og med ender opp i fengsel.

## Gi deg mens leken er god!

Skulle du være i en situasjon hvor en konkurs befinner seg i nær tidshorisont, kan det være lurt å vurdere en frivillig retrett. Det er nemlig en betydelig forskjell i lønnsutvikling for de som går av som toppler frivillig, og de som blir presset ut av illsinte kreditorer.

– En tolkning av dette kan være at de som blir sittende til de blir presset ut er klar over at de tjener mer enn de vil gjøre i en annen jobb, og derfor velger å holde ut så lenge som mulig, forklarer professor Thorburn.

– Er det gode eller dårlige nyheter for investorene at topplerne i liten grad blir personlig påvirket av finansielle problemer?

– Det kan være en god ting for investorene og selskapene. Dersom en konkurs får fatale følger for toppledelsen, er det naturlig at dette vil påvirke beslutningene som tas. Kanskje tar de risikominimerende beslutninger, som ikke nødvendigvis er det mest lønnsomme for selskapet, for å redde seg selv.

Resultater viser dermed at eierne kan sove litt bedre om natten, selv om selskapet er på vei mot en konkurs,



Finansprofessor Karin S. Thorburn.

vitende om at topplerne kan ta beslutninger utfra selskapets interesser, og ikke sin egen karriere.

– Men er det ikke en fordel for selskapene om de øverste lederne får merke det litt på kroppen at selskapet presterer dårlig?

– Det er vanlig praksis blant topplerne å eie aksjer i selskapet de leder, slik at det er liten grunn for investorer å bekymre seg for om ledelsen har nok incentiver til å fatte de gode beslutningene, selv om en suksessfull

karriere stort sett ser ut til å fortsette etter en konkurs, svarer finansprofessoren.

## USA versus Skandinavia

Forskerne har sett på 342 ulike amerikanske selskaper som ble begjært konkurs i perioden 1995 til 2008, et relativt stort utvalg i forhold til annen sammenlignbar litteratur. De ser på topplerens lønnsutvikling fra tre år før konkursen, til og med tre år etter.

– Resultatene er fra USA, i hvilken grad vil de samme resultatene holde for Norge?

– De er nok i stor grad overførbare også til Skandinavia. Jeg kjenner ikke den norske folkesjela så godt, men i Sverige er mitt inntrykk at det er sosial stigma knyttet til det å få sparken og å gå konkurs, slik at det kan tenkes at karrierekostnaden ved en konkurs er noe større, forklarer den svenske NHH-professoren.

## Reiser verden rundt

Sammen med sine medforfattere, Espen B. Eckbo, æresdoktor ved NHH og professor ved Tuck School of Business ved eliteuniversitetet Dartmouth i USA, og Wei Wang ved Queens School of

Business i Canada, jobber Thorburn nå for å få publisert resultatene i et av topp Tidsskriftene innenfor finansforskning.

Med forskningsartikkelen «How costly is corporate bankruptcy for top executives?» reiser forskerne verden rundt for å presentere resultatene på de største konferansene innen økonomisk forskning.

– Funnene våre er såpass oppsiktsvekkende at vi har stor tro på at dette med tiden vil bli plukket opp

# Frokostmøte med faglig påfyll

*NHH Alumni gir tidligere NHH-studenter muligheten til å møte noen av Norges fremste profiler innen økonomi og næringsliv. Denne våren er finansprofessor Karin Thorburn én av ekspertene.* Tekst: Espen Bolghaug

Gjennom hele året vil det holdes frokostmøter i Oslo og Bergen i regi av NHH Alumni. Der vil alumni-medlemmene få muligheten til å høre noen av de fremste NHH-profilene snakke om dagsaktuelle temaer hentet fra fersk forskning.

– Målsetningen er å tilby NHH Alumnis medlemmer noe eksklusivt og spennende, noe de ikke kan få andre steder, forteller alumnikoordinator Sunniva Øiestad.

På det første frokostmøtet for året var det førsteamanuensis Ingvild Almås som gav alumnien et innblikk i sin forskning på inntekt og global ulikhet.

16. mars er dato for neste frokostmøte. På Escalón på Tjuvholmen i Oslo vil professor Karin S. Thorburn fortelle om hva som skjer med topplerne etter en konkurs, og hva slags konsekvenser en konkurs får for dem lønsmessig.

– Allerede tre uker før neste frokostmøte er vi nesten fullbooket, forteller Øiestad.

studier og ny forskning gjør frokostmøtene populære, mener koordinatoren.

NHH-forskere som presenterer aktuelle



Alumnikoordinator Sunniva Øiestad.





# Alumni med Almås

*Hvordan måle fattig og rik? Dette var tema da NHH alumni inviterte til frokostmøte med foredrag av førsteamanuensis Ingvild Almås. Hennes studier viser at FN og Verdensbanken bommer grovt når de måler inntektene til fattigste landene i verden, inkludert Kina.*

Ingvild Almås ble i fjor utpekt av VG som en av åtte «nyttårskometer» for 2012 på bakgrunn av sin forskning på inntektsulikheter. Hennes resultater bryter med mye av den etablerte teorien på fagfeltet.

I løpet av 2012 får hun publisert en artikkel i et av de beste tidsskriftene innen økonomisk forskning, *American Economic Review*. Hun er første norske kvinne som har fått en artikkel på trykk som eneforfatter i dette tidsskriftet. – Artikkelen er basert på deler av doktorgraden min. Jeg finner at inntektsulikhetene i verden er større enn tidligere studier har vist.

Dersom resultatene hennes stemmer, må mange vitenskapelige artikler revurderes og nye konklusjoner må trekkes.

– Man kan derfor si at forskningen er noe kontroversiell, sier Almås.

Tema for frokostmøtet var måling av

inntekt. Almås presenterte sin forskning på inntektsmål basert på husholdningers konsum. For de fattige landene gir dette et mye riktigere bilde av inntekt enn målene som brukes av FN og Verdensbanken.

Professor Kalle Moene (Universitet i Oslo) og professor Tore Linné Eriksen (Høgskolen i Oslo og Akershus) har fulgt fagfeltet i en årrekke. På frokostmøtet kommenterte de Almås' funn, med bakgrunn i sin forskning på inntektsmål og fordeling, samt historiske og politiske forhold.

Ingvild Almås ble i fjor tildelt Norges Banks Pris for beste doktoravhandling i makroøkonomi. Prisen ble overrakt på NHH Alumnis frokostmøte.

«Alle de tre avhandlingene holder en



Førsteamanuensis Ingvild Almås.

høy standard. Ved å ta hensyn til mulige akademiske virkningen av arbeidet i form av originalitet, ferdigheter i metode og publiseringspotensial samt policy relevans nominere vi Ingvild Almås til prisen basert på avhandlingen «Essays on Economic inequality», heter det i begrunnelsen fra Norges Bank.

## Ny professor i økonomisk styring

*Hanne Nørreklit er nylig ansatt som professor ved Institutt for regnskap og revisjon.*

Tekst: Espen Bolghaug



Professor Hanne Nørreklit ved Institutt for regnskap og revisjon. Arkivfoto

Hanne Nørreklit kommer fra en professorstilling ved Universitetet i Aarhus. Det var nye forskningsmuligheter som gjorde at Nørreklit takket ja til stillingen. Hun ble dermed NHHs fjortende kvinnelige professor.

Professoren har publisert i vitenskapelige tidsskrifter som *Accounting, Organization and Society*, *Auditing and Accountability Journal* og *Management Accounting Research*.

Forskningen hennes dreier seg om

utforming og forbedring av praktiske metoder for prestasjonsmåling av bedrifter. Hun er tungt inne i prosjektet «Beyond Budgeting», et samarbeid mellom Statoil og NHH, der hun ser på controllers rolle i økonomistyringen.

– Én ting er å regne seg frem til de riktige tallene, noe annet å forstå hvilken kontekst tallene skal brukes i. Bedriftene trenger aktive kontrollere som interagerer med medarbeiderne de måler prestasjonene til. Det handler om en gjensidig annerkjennelse, slår hun fast.

## Prøv et digitalt DN-abonnement

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

### Digitalt tilleggsabonnement

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

50 % rabatt for studenter.

Bestill i dag og prøv de to første ukene gratis!

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



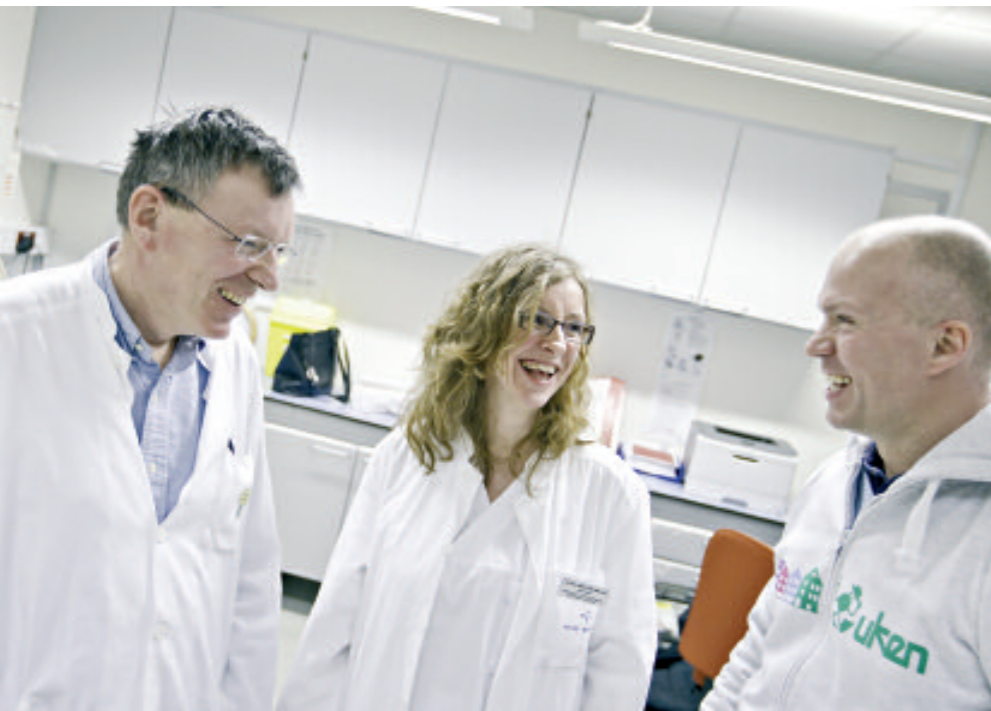
# DagensNæringsliv



# Behandling med NHH-gave

*I 1996 overrakte UKEN en blodrensemaskin til Haukeland Universitetssykehus. Siden den gang har nesten 500 pasienter fått behandling for alvorlig sykdom. I februar var UKENs innsamlingsleder Mårten Skjøstad fra 1996 tilbake på sykehuset.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset



Avdelingsjef Tor Hervig (til venstre) og overlege Guro K. Melve ved Avdeling for immunologi og transfusjonsmedisin sammen med innsamlingsleder for UKEN 96 Mårten Skjøstad.

I stamcellerommet ved Avdeling for immunologi og transfusjonsmedisin møtes avdelingsleder Tor Hervig og tidligere NHH-student Mårten Skjøstad. Der står blodrensemaskinen, en 16 år gammel innretning som høster stamceller fra alvorlig syke pasienter. Nederst til venstre på maskinen er det et lite skilt med ordene «Gave fra Bergensaksjonen UKEN – 96 v/ Norges Handelshøyskole».

## Alvorlig syk

Da studentene i 1996 fikk vite at en medstudent på NHH hadde benmargskreft, forteller Mårten Skjøstad, ville de bidra med noe som kunne hjelpe henne og pasienter med samme sykdom. De bestemte seg for å

bruke pengene fra UKENs innsamlingsaksjon til å kjøpe en blodrensemaskin til Haukeland.

– Vi ville gjøre noe som kunne bidra i behandlingen av denne type pasienter, sier Skjøstad.

– Gaven var svært viktig for behandling av pasienter med ondartede blodsykdommer og benmargskreft. Finansieringen på den tiden var dårlig, og gaven fra innsamlingsaksjonen var avgjørende for at vi kunne gå i gang med høsting av stamceller, sier avdelingsjef Tor Hervig.

I februar inviterte han like godt Skjøstad over fra Oslo for å vise ham

hvilke resultater gaven har gitt. Skjøstad tok imot invitasjonen og denne onsdag formiddagen møter han ikke bare Hervig igjen, men også en overlege og flere sykepleiere ved avdelingen, samt fire funksjonærer fra UKEN 2012. Det blir et kort foredrag, gjensyn med gaven fra 1996 og lunsj i kantinen. Skjøstad forteller hva som skjedde i 1996.

– Etter at vi bestemte oss for å gi en blodrensemaskin, kom vi raskt i kontakt med Hervig på Haukeland. Det var et litt uvanlig valg for UKEN, å bruke pengene fra Bergensaksjonen til sykehusutstyr, men vi var enige om at dette var riktig, sier Skjøstad, som i dag er leder for HR-avdelingen i Gjensidige forsikring.

– På den tiden hadde vi penger til bare én maskin, sier Hervig. Det var nesten en nødvendig trygghet å ha maskinen vi fikk fra NHH-studentene.

## 820 stamcellehøstinger

Fra 1996 til februar 2012 har avdelingen foretatt cirka 760 autologe stamcellehøstinger. Det forteller Guro Kristin Melve, overlege ved Avdeling for immunologi og transfusjonsmedisin og spesialist på celleterapi.

– Det vil si at stamcellene som høstes seinere i behandlingsforløpet føres tilbake til samme pasient. Siden mars 2006 har avdelingen hatt 60 allogene stamcellehøstinger. Da får pasienten tilført stamceller fra en frisk donor, sier Melve.

– Stamceller finnes i benmargen og på grunn av benmargssødeleggende behandling er det livsnødvendig å ta ut stamceller før behandlingen starter.

Melve og teamet på avdelingen tar imot

pasienter som gjennomgår hard kreftbehandling. Cellegift vil ødelegge produksjon av hvite blodlegemer og svekke immunsystemet. For å sikre at umodne stamceller overlever, løftes de ut av pasienten. Først stimuleres stamcellene ut i blodet, og ved hjelp av maskinen blir de høstet fra pasientens blod. Da sikrer en at de bloddannende stamcellene ikke blir ødelagt av cellegiften.

– Stamcellene fra blodet fryses ned i nitrogen, og når pasienten er klar etter cellegiftbehandling, tines posen med væske i et vannbad og stamcellene blir ført tilbake til pasienten, forklarer Melve.

## Cobe Spectra må ut

Inne på behandlingsrommet står blodrenseren av merket Cobe Spectra. Sykepleier Siren Stamnesfet kjenner maskinen ut og inn etter mange år med behandling av pasienter.

– Den prosesserer cirka 20 liter blod i løpet av fire timer, som er den tiden høsting av stamceller tar. Her legger vi inn data som viser hvordan hver enkelt pasient skal behandles, og her kan vi følge med på hvordan prosessen går. Oppstår det feil, varsler maskinen gjennom ulike alarmer, sier Stamnesfet til gruppen av NHH-studenter, leger og sykepleiere. Alle følger nøye med.

– Hver gang vi kommer inn i rommet og ser maskinen, sier Tor Hervig, blir vi minnet om hvor den kommer fra. Det er faktisk den beste



maskinen vi har, og vi har sendt mange taknemlige tanker til dere på NHH.

Men snart er maskinen fra NHH historie. Den er så gammel at det ikke lenger er mulig å skaffe service og reservedeler. Selv om Haukeland Universitetssykehus ikke er avhengig av denne ene maskinen fra UKEN, legger ikke Tor Hervig skjul på at avdelingen trenger nytt utstyr. De har kun to maskiner.

– Det kan komme to-tre pasienter samtidig, skyter sykepleier Stamnesfet inn.  
– Hvis vi får tre høstinger på samme dag, sier Melve, må pasientene fordeles på dag- og kveldstid fordi vi ikke har kapasitet med de maskinene vi har i dag.

## Vil gjerne si takk

– Så hvis det er snakk om havari på én av maskinene, er det krise, sier Hervig.

Årets UKEN-funksjonærer har andre planer for årets innsamlingsaksjon, men



Fra høyre: Avdelingsjef Tor Hervig, sykepleier Siren Stamnesfet, overlege Guro K. Melve, transplantasjonskoordinator Grethe Bach, innsamlingsleder for UKEN 96 Mårten Skjøstad, UKEN 12-studentene Christian Vedeler, Hege Fjereide, Mattis Bergh, Agnes Bing, sykepleierne Marianne Nordhagen, Kine Johannessen og Jan Otto Nesse. Blodrensemaskinen i forgrunnen.

Agnes Bing vil ta budskapet videre.

– Vi har lyst å formidle dette videre til neste generasjon UKEN, sier Bing.

Avdelingen trenger en ny maskin, og Hervig skulle ønske flere vil tenke slik NHH-erne gjorde i 1996.

– Ja, det gjør jeg, men denne gang ville jeg først og fremst takke for gaven. Det er viktig bare å si takk noen ganger, sier han, og henvender seg til Skjøstad:

– Jeg husker dere godt fra 1996. Dere var så entusiastiske. Og det var fantastisk at du kunne komme til Bergen i dag.

– Jeg er glad og overrasket over hva gaven har hatt å si for sykehuset. Det er fantastisk at den har kommet så mange til nytte, sier Skjøstad, som forteller at den syke studenten fra 1996 fikk behandling – og ble frisk.



# Skal tallfeste aktivt eierskap

NHH åpnet et nytt forskningscenter der aktivt eierskap, eller Private Equity som er fagtermen, skal under lupen. Det langsiktige målet er å samle data om denne kapitalformen i nordisk database.

Tekst: Espen Bolghaug Foto: Eivind Senneset

– Det er vanskelige tider rundt oss nå. Det snakkes mye om vekst og problemer i finanssektoren. Å øke forskningsfokus på Private Equity (PE) virker dermed naturlig. Det sa Ole Melberg under åpningen av det nye forskningscenteret ved NHH, Argentum Centre for Private Equity. Både næringsliv og Nærings- og Handelsdepartement var til stede under åpningen 1. februar. Melberg er selv en sentral aktør i det norske markedet for Private Equity som Managing Partner i selskapet Energy Ventures, som er spesialisert på å formidle kapital til bedrifter i

oppstartsfasen i oljebransjen.

– Vi må gå ut i de internasjonale kapitalmarkedene for å hente finansiering, det er ikke en stor nok kapitalbase i Norge, sa han.

## Vil øke kunnskapen

Gjennom økt kunnskap om markedets virkemåter håper han å kunne tiltrekke seg mer kapital til norske prosjekter.

- Hvor stor nytte kan dere dra av NHH-forskning?
- Det å ha tall og akademisk kunnskap om hvordan aktivt eierskap fungerer er

viktig, og det har NHH folk som er flinke på. Så skal man heller ikke glemme å lytte til magesfølelsen når man investerer, sier Melberg.

NHH-forsker Carsten Bienz, daglig leder av senteret, kan fortelle at det er langsiktige planer som ligger bak.

– På lang sikt håper vi å få på plass en god database om Private Equity ikke bare vi, men også andre forskningsmiljøer kan benytte seg av, i videre forskning.

Det norske Privat Equity-markedet har vokst svært kraftig de siste ti årene: I 2001 besto det av 12 forvaltningsmiljøer med 7,5 milliarder kroner under forvaltning. Ved årsskiftet 2011 var det 51 forvaltningsmiljøer som forvaltet hele 61 milliarder kroner.

## Handler om penger

Den kraftige veksten er en av årsakene til at det statseide investeringsselskapet Argentum tok initiativ til å være med å finansiere NHH-senteret. I tillegg til

Ole Melberg har drevet med Private Equity i flere år, og mener bestemt at å satse på forskning er samfunnsnyttig.



Administrerende direktør i Argentum, Joachim Høegh-Krohn (til venstre) og Widar Salbuviik fra HitecVision Solutions.

Argentum bidrar BA-HR, Energy Ventures, Hitec Vision, Northzone, Norvestor og PWC med 7,5 millioner kroner over de neste fem årene.

– Vi er opptatt av å tjene penger. Da må vi tørre å satse på å utvikle kunnskap om hvilke selskaper vi bør satse på, sa administrerende direktør i Argentum, Joachim Høegh-Krohn.

– Vi håper forskningen kan styrke kunnskapen til Argentum slik at de har forutsetninger for å gjøre en bedre jobb, sa Mette Wikborg, ekspedisjonssjef for Eierskapsavdelingen i Nærings- og Handelsdepartementet, under åpningen.



Avsluttet med sang: NHH-studentene sitt eget mannskor, Svæveru', avsluttet åpningen i kjent stil.



# Kontrakter for 40 mill. kroner

NHH Executive har det siste året jobbet frem avtaler til en verdi av 40 mill. kroner med svært ettertraktede kunder i både privat og offentlig sektor.

Tekst: Sigrild Folkestad/Hallvard Lyssand



Seniorkonsulent ved NHH Executive Andreas Rydgren mener NHHs bedriftsinterne programmer vil få en enda sterkere posisjon i løpet av få år.

Seniorkonsulent ved NHH Executive Andreas Rydgren mener NHHs bedriftsinterne programmer vil få en enda sterkere posisjon i løpet av få år.

– Våre tilbud er av så høy kvalitet at vi klarer å trekke de mest kresne kundene, sier han.

På tross av usikre økonomiske tider, opplever ikke NHH Executive nedgang i omsetningen av bedriftsinterne programmer. Forklaringen, mener Andreas Rydgren, kan være at avdelingen har fått mange kunder fra offentlig sektor, samtidig som private virksomheter også er interessert i den kompetansen NHH tilbyr.

– Etter hvert har NHH Executive fått mange gode referanseprosjekter å vise til, sier Rydgren

Han tror forskjellene blant leverandørene på det norske markedet kommer til å øke.

– Det er de som har erfaring fra faglig krevende oppdrag som også vil vinne kundene i fremtiden. Sånn sett er kanskje våre største konkurrenter internasjonale høyskoler med sterke merkenavn, legger han til.

## Lederskole for Bergen kommune

Like før jul i fjor ble det inngått en kontrakt med Bergen kommune, der NHH Executive og AFF i felleskap skal levere et bedriftsinternt lederprogram.

Bergen kommune ønsker å øke kunnskapen om lederatferd, teamledelse og organisasjonsutvikling, for å styrke lederens identitet, kompetanse og handlekraft. Lederskolen legger vekt på kunnskapsutvikling og ferdighetstrening for den enkelte deltaker. Kurset er på masternivå og gir 30 studiepoeng. Totalt skal 96 ledere gjennom programmet, fordelt på fire kull med 24 personer. Avtalen strekker seg frem til 2016.

”Det er ekstra morsomt at vi får med forskere som er helt i verdenstoppen innen sitt felt, og at markedet også ser positivt på dette, sier Rydgren. Andreas Rydgren

– Lederskolen blir en del av vårt system for lederutvikling, og blir selve flaggskipet vårt i denne sammenhengen, sier Leder for HR-seksjonen i Bergen kommune, Bjørg Lædre.

– Det er gledelig å se at markedet er positiv til modellen der NHH og AFF kombinerer lederutvikling med ledelsesteori. NHH har helt klart et konkurransefortrinn i forhold til de andre aktørene i utdanningsbransjen på grunn av vår tette kobling til AFF, sier Rydgren.

## Skagen

Fra før av samarbeider NHH og AFF om Nasjonalt utdanningstilbud for rektorer og Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager.

SKAGEN Fondene har vært kunde av NHH Executive siden 2005. Selskapet har gjennomført en rekke kurs i regi av

NHH: Anvendt makro, personlig økonomi, finansiell økonomi og etikk for fondsforvaltere og finansielle rådgivere.

9. januar inngikk SKAGEN Fondene og NHH Executive avtale om gjennomføring av et nyutviklet bedriftsinternt program i Økonomi og psykologi, som handler om hvordan økonomiske og psykologiske faktorer påvirker økonomisk adferd. Professorene Alexander W. Cappelen og Bertil Tungodden vil være ansvarlig for gjennomføring av kurset.

– Vi er avhengig av å fornye porteføljen av kurs som vi tilbyr kundene våre, og i de fleste tilfeller skreddersyr vi programmene etter kundens behov. Det er ekstra morsomt at vi får med forskere som er helt i verdenstoppen innen sitt felt, og at markedet også ser positivt på dette, sier Rydgren.

## Norges eneste bedriftsinterne Executive MBA

NHH Executive har i tillegg signert kontrakt med DNB om gjennomføring av Finansanalyse og regnskap og Strategisk forretningsforståelse med oppstart i 2012. Dette er en videreføring av samarbeidet NHH Executive har hatt med DNB gjennom mange år.

Hvis deltakerne tar begge programmene vil de få en Executive MBA grad fra NHH - landets eneste bedriftsinterne Executive MBA.

I løpet av 2011 har NHH Executive fått Nordea som kunde, og har gjennomført et program i Corporate valuation, control and restructuring. Det er professorene Karin S. Thorburn og B. Espen Eckbo som har hatt det faglige ansvaret for programmet, som gir 20 studiepoeng for Nordea-ansatte.

Markedskompetanse for norsk sjømatnæring er et kompetansetilbud under Marint verdiskapingsprogram i Innovasjon Norge. Programmet har gått fem år på rad, med NHH som faglig leverandør. Etter ny anbudsrunde i sommer, fikk NHH fikk kontrakten som går over to år, i tillegg til at oppdragsgiver har opsjon på å forlenge kontrakten i ytterligere to år.

I tillegg fornyet Post- og teletilsynet kontrakt med NHH Executive i 2011. Professor Lars Sørgard har vært fagansvarlig for begge kursene som har foregått i Post- og teletilsynets nye lokaler i Lillesand.



”Det er de som har erfaring fra faglig krevende oppdrag som også vil vinne kundene i fremtiden. Sånn sett er kanskje våre største konkurrenter internasjonale høyskoler med sterke merkenavn. Andreas Rydgren





# Fornemmelse for penge

*Joachim Høegh-Krohn vokter statens private equity-binge i Bergen, Argentum Fondsinvesteringer. Han søker risikovillige investorer og aktive eiere til unoterte selskaper. Ikke for raske penger, men langsiktige investeringer.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Eivind Senneset

– Det er et behov der ute for å investere utenfor børs. Det er risikofyllt, og PE er et verktøy for å hjelpe investorene til å bruke penger i unoterte selskaper.

Joachim Høegh-Krohn og staben på 16 personer skal sørge for konkurransekraft for norsk næringsliv og bedre tilgangen på risikovillig kapital og egenkapital for nye bedrifter med potensial for vekst.

#### **På mange måter småpenger**

Argentum, eid av Handels- og næringsdepartementet, er et investorselskap som ikke går direkte inn i oppstartsbedriftene, men er spesialisert på investeringer i PE-fond. Joachim Høegh-Krohn skal på vegne av staten tjene penger og bidra til vekst og økt sysselsetting ved å investere i private equity-fond før disse starter investeringsfasen, såkalt fond-i-fond.

Joachim Høegh-Krohn begynte som

toppsjef i Argentum i 2006, etter lederstillinger i DNB-konsernet og Vital. Han har vært med på de siste årenes opptur i private equity. I 2006 hadde Argentum 700 millioner kroner investert i markedet. I dag har de 6,5 milliard for staten og til sammen ca.10 milliarder sammen med investeringspartnere.

– Det er på mange måter småpenger, men en god illustrasjon på utviklingen de siste årene. Vi tjener mellom fem hundre millioner til en milliard i året. Poenget er at bransjen for ti år siden var liten. Det var få aktører og få bedrifter som hadde private equity fond på eiersiden. En hadde et par tusen ansatte i de bedriftene som var eid av PE. Nå er det 50 000 ansatte.

#### **Plantasje-ideen**

PE reformerer næringslivet og bidrar til nyskaping, sier Høegh-Krohn, og viser til Plantasjen. Tidligere besto

gartneribransjen i Norge av drivhus der du kunne kjøpe potteplanter. Så kom Plantasjen, som har blitt en IKEA-liknende institusjon.

– Du kan shoppe billig, det er effektivt og strømlinjeformet, og det er store volum. Det er et norsk konsept utført i samarbeid med PE. Det er typisk eksempel på hva som er poenget med PE. Du skaper nye forretningsmuligheter, er en aktør, en forandringsagent.

#### **Senter for privat equity**

I februar feiret han og Argentum-staben tiårsjubileum med å åpne Argentum Centre for Private Equity ved NHH. Samarbeidet med Norges Handelshøyskole går langt tilbake for Høegh-Krohns del. I 1990 dro han fra BI i Oslo for å ta doktorgrad ved NHH. Han hadde fått stipend fra BI for å forske hos konkurrenten. Høyskolen overtok ansvaret for Høegh-Krohn,





”Jeg er *sumnmøring*, vet du, og synes det er veldig gøy å tjene penger. Joachim Høegh-Krohn



både finansielt og akademisk. Han fikk Kurt Jörnsten som veileder og ble værende i NHH-miljøet, ikke bare som doktorgradsstudent i fire år, men også som forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning. I dag er han er førsteamanuensis II og underviser i kapitalforvaltning.

#### Troverdighet og distanse

– Hva ser du for deg at senteret kan bety for bransjen?

– Det blir en møteplass mellom praktikere og forskere. Jeg har selv akademisk bakgrunn og har jobbet i næringslivet i lang tid og ser nytte av disse møteplassene. Vi kan utfordre forskningen på relevans. Forskerne kan med sine studier se på hva som skiller et godt fond fra et dårlig fond. Hva er godt håndverk i vårt fag? De kan sette dette i system og samle data. Fordi dette er private equity, er data i utgangspunktet ikke offentlig tilgjengelig. Vi trenger en institusjon som er nøytral og som med troverdighet og distanse kan bygge opp en database. Jeg er interessert i å forstå hvordan bransjen kan fungere bedre.

– Har PE fått et frynsete rykte etter finanskrisen?  
– Nei, vi er en av de aktørene som har investert mye og stilt opp med kapital i denne perioden. Og som for eksempel professor Morten Sørensen fra Columbia også viste ved åpningen av senteret, har PE hatt en positiv sysselsettingsvekst. Det har vært økt sysselsetting og verdiskaping i norske bedrifter som er eid av PE versus næringsliv for øvrig.

#### Gøy å tjene penger

– Hva er den store tilfredsstillende og gleden ved å ha din jobb?

– Jeg er sunnmøring, vet du, og synes det er veldig gøy å tjene penger. Det er morsomt å anvende sin utdannelse i praksis. Jeg har hatt nytte av den akademiske treningen som ligger i å strukturere problemer, analysere og se saker fra forskjellige vinkler og reflekterer over det. Dette finner jeg veldig tilfredsstillende, sier Høegh-Krohn.

– Når du lykkes med utfordringer i forretningsmessige sammenhenger, så er det svært tilfredsstillende.

#### Forlater deg aldri

Argentumsjefen har altså en doktoravhandling bak seg. En ren teoretisk oppgave, som i Høegh-Krohns egen kortversjon handler om hvordan en bedrift best tilpasser seg når den står overfor konkurranse i et marked med ulike merkevarer. Hva skal man gjøre? Hvordan skal jeg prise og tenke strategisk for opptre best mulig?

Etter disputas og forskerkarriere, ble han værende i Bergen.

– Da jeg sluttet ved SNF, hadde jeg passert 30 år, og tenkte det var på tide å finne ut hva jeg skulle bli når jeg ble stor. Da tok jeg en jobb i DNB-konsernet.

– Hvordan føltes det å gå fra akademia til næringslivet?

– Det var en interessant opplevelse og en omstilling.  
– Har det vært krevende år som toppsjef?  
– Det er alltid utfordringer. Det er givende å de organisasjoner utvikle seg, men det er selvfølgelig krevende å utvikle og posisjonere bedrifter. Og det er har vært krevende situasjoner både for ledere og medarbeidere når bedriften du leder må omstilles.

#### Også frustrerende

– Er det noe du savner fra akademia?  
– Det må være den sterke følelse når du har løst et problem og kommet videre i forskningen. Det var fantastisk god følelse. Da gikk jeg ut i gangen og spradet opp og ned og var hyggelig med alle i etasjen. Det var en veldig god opplevelse, og jeg hadde mange gode kolleger. Mange av dem har jeg kontakt med ennå.

– Men du drømmer ikke om et forskerkontor?

– Jeg opplevde ikke NHH som fredelig og rolig, men som et dynamisk sted. Du kan jobbe på en litt annen måte, og det å jobbe med forskning kan være veldig gøy, men også frustrerende. Som i næringslivet.

#### ARGENTUM:

Argentum ble etablert i 2001 for å forvalte statens investeringer i aktive eierfond (private equity) og bidra til et mer velfungerende kapitalmarked for uoterte bedrifter. Selskapet er i dag en ledende aktør i det nordiske private equity-markedet. Argentums mål er å levere avkastning på nivå med de beste europeiske private equity-investorer og, som spesialist på private equity, fungere som bindeledd og partner for finansielle investorer (limited partners) og forvaltere av nordiske private equity-fond (general partners).

## Lanserer nytt masterstipend

*NHH har nyleg innleidd eit samarbeid med Skatteetaten. Målet er å auke interessa for forskning rundt skattespørsmål, og både rettleiarar og studentar er ønske til prosjektet.* Tekst: Knut André Karlstad

– Skatteforskning har jo tradisjonelt vore eit stort felt på NHH. Men både NHH og andre lærestader har opplevd at interessa for desse områda har minka. Behovet for denne typen forskning har likevel auka, seier professor Jarle Møen ved Institutt for føretaksøkonomi.

#### Svart økonomi og utanlandsformuar

Tradisjonelt har skatteforskninga først og fremst sett på samfunnsøkonomiske verknader og i mindre grad teke for seg tema som skatteunndraging og kva som påverkar i kva grad skatteytarar følgjer lovar og regler. Det er bakgrunnen for at Skatteetaten no har gått saman med NHH om å etablere eit forprosjekt som skal undersøkje om det er grunnlag for ei langsiktig, brei satsing på skatteforskning.

– Vi ser at det er behov for meir kunnskap om tema som etterleving, utanlandsformuar, svart økonomi og skatteplanlegging i multinasjonale selskap. Ideen er å få til eit felles lyft for å auke og synleggjere aktiviteten i skatteforskninga, seier Møen.

#### Utløyer stipend

Som eit ledd i satsinga er det no utlyst eit nytt

masterstipend for NHH-studentar som ønskjer å skrive om problemstillingar knytte til bedrifts- og personskattlegging. Stipendet er på 20 000 eller 30 000 kroner, avhengig av om det er ein eller to forfattarar, og det er ope for studentar ved alle profilar i masterstudiet.

Det er ønskeleg at potensielle rettleiarar i ulike fagmiljø spelar inn tema som kan passe for utgreingar på feltet.

– Skatteetaten har ulike databasar med stort forskingspotensial, og dei ønskjer å leggje til rette for meir forskning, fortel Møen. Etaten tilbyr mellom anna støtte frå sitt eige analysemiljø og høve til å ha kontor plass ved skattekontora dersom studentar eller forskarar ønskjer det. Det er professor Guttorm Schjelderup som leier forprosjektet, og målet er å samle brei kompetanse på tvers av fagmiljøa ved høgskulen. Mellom anna er forskarane frå gruppa i



åtfersøkonomi aktivt med i forprosjektet, og Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitenskap har òg engasjert seg sterkt.

SNF-direktør Per Heum er med i styringsgruppa saman med direktør Sven Rune Greni i Skattedirektoratet og regiondirektør Karl Husabø i Skatt vest.

## Medieklipp

#### Bonuser

– Innslaget av bonuser er betydelig i finansnæringen. Bonusene kan bli betydelige i gode år, men det pussige er at lønnsutviklingen også er brukbar i kriseår. Bonusordninger generelt har ingen nedside, og det er nesten forbausende at eierne er med på det.

Professor Kjell Gunnar Salvanes til BT

#### Unge ledere

– De har gjerne større ambisjoner, sterkere vilje og høyere energi enn de har relasjonskompetanse og kommunikasjonsevner.

Avdelingsdirektør i AFF Arne Selvik til DN

#### Nye tjenester

– Innenfor IKT-bransjen er det de som kommer med helt nye elektroniske tjenester som har utviklingskostnadene, men det er nesten gratis å produsere og lett å kopiere tjenestene.

Professor Hans Jarle Kind til Teknisk Ukeblad

#### Hvite løgner

– Hvite løgner er et fascinerende fenomen. Stort sett lyver folk for å få gevinster for seg selv. Likevel ser vi at mange er uvillige til å lyve selv når det er til fordel både til seg selv og andre. Hovedsakelig ser vi at det er en ren uvilje mot å lyve.

Professor Alexander Cappelen til DN

#### Handlingsregelen

– Hvis vi får en lengre periode med dårlig avkastning, reduseres fondets fremtidige størrelse, mens den store pengebruken driver alternativ næringsvirksomhet ut av landet. Vi utarmer både fondet og det industrielle miljøet i Norge. Vi får hverken i pose eller sekk.

Professor Thore Johnsen til DN

#### Barna med på jobb

– Undersøkelser har vist at 15 åringer ikke har peiling på hva arbeidslivet er. Jo flere som får et lite innblikk som barn, jo bedre.

Professor Kjell G. Salvanes



## Når lyg vi?

*Kvite løgner gir fordelaktige utfall, både for den som lyg, og den som blir loge til. Likevel misliker mange sjølve å fortelje kvite løgner. Men når er vi mest tilbøyelege til å lyge?*

Tekst: Knut André Karlstad

Vi har vel alle drege ei kvit løgn i ny og ne. Nokre gonger for personleg vinning, andre gonger for å unngå unødvendige problem. Kvite løgner gjer at alle partar kjem betre ut av ein situasjon, men nokre menneske lyg aldri – uansett.

Professor Alexander W. Cappelen, førsteamanuensis Erik Sørensen og professor Bertil Tungodden har brukt bachelorstudentane i eit eksperiment som kartlegg i kva situasjonar ein er mest tilbøyeleg til å lyge. Dei foreløpige resultatene viser følgjande:

– Du kan stole på jenter når det gjeld personlege ting, men aldri når dei er i ein marknadssituasjon. Men hugs: Her snakkar vi om kvite løgner, fortel Cappelen. Det viser seg nemleg at det er stor forskjell på kva jentene gjer i dei to situasjonane.

186 studentar deltok i eksperimentet, og resultatene viste at det i snitt blei loge mest i marknadssituasjonen (83 prosent løgn) og minst i ein personleg setting (57 prosent løgn). Det mest oppsiktsvekkjande, meiner forskarane,

var den store forskjellen i dei to settingane hos jenter: 88 prosent løgn i marknadssituasjonen, men berre 40 prosent i ein personleg setting. Samla for begge kjønn laug 72 prosent i den nøytrale og 64 prosent i den intuitive settingen.

Eksperimentet som studentane deltok i, hadde òg ein annan del, som var tettare knytt opp mot dei dei lærer i SAMO10-kurset. I denne delen blei dei bedde om å fordele inntekt mellom seg sjølv og ein annan deltakar i situasjonar der alternativkostnaden ved å gi pengar til den andre varierte. Det gjorde det mogleg å studere effekten av endra prisar i ein uvand samanheng.

– Det har vore kjempevellykka med denne caseundervisninga der studentane får vere med på eit forskingsprosjekt samtidig som vi bruker resultatene veldig aktivt i undervisninga. Det kan vere nyttig for andre forskarar òg å sjå at ein kan bruke si eiga forskning direkte i undervisninga på denne måten, avsluttar Cappelen.

Forskarane presiserer at

studentane som deltok i forskingseksperimentet, var 100 prosent anonyme, og at alle stilte opp frivillig utanom dei regulære forelesingane.



## Medieklipp

### Vanskeligere å tjene penger

– Det folk forventer av avkastning på sin sparing bør justeres ned. Man bør se på virkeligheten: Det blir dårligere avkastning i finansmarkedene fremover.

**Professor Ola H. Grytten til DN**

### Fantastisk beundret

– Det er en ting Norge har klart mye bedre enn andre land, og det er ikke å gå på ski eller skyte på blink. Det er å holde handlingsregelen. Den er fantastisk beundret i alle demokratiske land.

**Professor Thore Johnsen til NRK**

### Klarer seg ikke

– Problemet er at det ikke er noen greske politikere som har eierskap til politikken. Det betyr at sparepakken ikke har noen troverdighet i Hellas en gang.

**Førsteamanuensis Gernot Doppelhofer til E24**

### Norsk eliteuniversitet?

– Det bør i så fall være flere enn ett universitet. Vi må ikke strekke det elitistiske for langt, og det blir for lite med bare et miljø. Konkurransen mellom forskjellige forskningsmiljøer nasjonalt er viktig for kvaliteten. Det er mange eksempler på det fra Norge.

**Professor Kjell G. Salvanes til Klassekampen**

### Jevner ut risikoen

– Hvis du ikke skal ta ut pengene litt og litt, men snarere skal ta ut alt på en gang, for eksempel til et boligkjøp, så kan det være lurt å ha litt i det ene og litt i det andre. For eksempel 70 prosent i aksjer, og resten på høyrentekonto. Da jevner du ut risikoen og står tryggere.

**Professor Thore Johnsen til Dine Penger**

### Bank eller børs

– Hadde du sett på en annen periode, ville bildet blitt et annet. Og hadde du sett på det norske aksjemarkedet, ville også bildet blitt vesentlig bedre. Da ville du spart vesentlig mer enn i banken.

**Professor Thore Johnsen til DN**

## Ny rekrutteringsnettstad for doktorgradsutdanninga

*Programutvalet for doktorgradsstudiet (PDU) lanserer i desse dagar ein heilt ny nettstad som eit ledd i å styrkje rekrutteringa til ph.d.-studiet ved NHH.*

– Nettstaden er først og fremst retta mot våre egne master- og bachelorstudentar, men òg NHH-alumni og internasjonale studentar er viktige målgrupper, seier dekan for doktorgradsutdanninga, professor Helge Thorbjørnsen.

– Formålet med nettstaden er å byggje kjennskap til og kunnskap om ph.d.-studiet, eit studieprogram som NHH-studentane veit svært lite om. Gjennom å formidle historiene og bakgrunnen til noverande og tidlegare ph.d.-studentar håper vi å få fram kva for eit fantastisk tilbud ph.d.-programmet faktisk er, og

kva dører det opnar både innanfor privat næringsliv, offentlig forvaltning og akademia, held Thorbjørnsen fram.

Nettstaden presenterer doktorgradsutdanninga gjennom personlege historier og fakta, og i tillegg kan potensielle studentar finne informasjon om opptakskrav og ikkje

minst søknadsfristar her. Sjå <http://blogg.nhh.no/phd/>.



## Heiderspris til Siv Skard

Førsteamanuensis Siv Skard ved Institutt for strategi og leiing har fått Sponsor- og eventforeningen sin heiderspris for forskinga på sponsing.

Då Siv Skard disputerte ved NHH i 2010 med avhandlinga «Communication Effects in Sponsorships: An assessment of how different communication strategies can

enhance incongruent sponsorships», var ho ifølgje Sponsor- og eventforeningen den første som avla doktorgrad med sponsing som tema. Innsatsen for å kaste lys over fagområdet gjennom forskning i tillegg til brei og djup kompetanse og ei framifrå evne til å formidle stoffet er hovudårsakene til at NHH-forskaren har fått heidersprisen.

### Dyrere å fly

SAS har i utgangspunktet et bedre bonusprogram enn Norwegian. Det gjør at folk på de tre aktuelle rutene kanskje i større grad vil velge SAS. Men dette er et dynamisk spørsmål. Hvor er Norwegian om fem år?

**Professor Frode Steen til BT**

### Medieoppkjøp

– Det hadde vært naturlig med en vurdering av oppkjøp fra sak til sak. Det er for eksempel ikke riktig som det står i avisene at A-pressens pågående oppkjøp av Edda Media er forbudt. Det vet man ikke før oppkjøpet er vurdert.

**Professor Hans J. Kind til Aftenposten**

### Billig jarlsbergost

– Fra sitt eget bedriftsmessige perspektiv er det jo ikke noe galt med Tines argumentasjon om at de vil ha økte tollsatser. Tine vil beskytte sitt hjemmemarked. Men når det samtidig eksporterer og kan selge egen ost billigere i utlandet, så er det vanskelig å se konsistensen i argumentasjonen. Og det blir vanskelig å overbevise offentligheten.

**SNF-forsker Ivar Gaasland til DN**

### Langdistanse

– Flyene Norwegian i går offentliggjorde at de skal kjøpe, er ikke spesielt godt egnet til langdistanse.

**Professor Frode Steen til VG**

### Kunnskapsforsprang

– Hele poenget med å ansette en daglig leder, er at det er noe eierne, aksjemarkedet og publikum ikke vet. Hvis lederen utelukkende styrer etter å maksimere markedsverdien, da utnytter han eller hun ikke sitt kunnskapsforsprang. Da blir det heller ikke noe lederskap igjen, bare lederteknikk.

**Professor Victor D. Norman til E24**

### Luksusbiler

– Når det er økonomisk krise er det luksusforbruket som går ned først, men det er overflod her i landet.

**Professor Magne Supphellen til NRK**



## – NHH er ein viktig del av identiteten min

*Etter over 30 års tilknytning til Norges Handelshøyskole pensjonerer Per Ivar Gjærum seg. Den tidlegare NHH-rektoren og førsteamanuensis ved Institutt for føretaksøkonomi hadde sin siste arbeidsdag 1. februar 2012.*

Tekst: Espen Bolghaug

– Heilt sidan eg kom hit som student i 1968, har NHH vore ein viktig del av identiteten min, seier Per Ivar Gjærum.

Etter å ha teke høgare avdelings eksamen ved NHH i 1975 arbeidde Gjærum utanfor NHH-miljøet fram til 1982. Då returnerte han til ei amanuensisstilling. Det var høvet til å undervise som var den største drivkrafta bak valet om å ta ein jobb ved høgskulen.

– Eg liker å undervise og formidle kunnskap til ungdom. Her ved NHH har vi flinke og engasjerte studentar, noko som gjer det ekstra interessant. I tillegg har eg fått sjansen til å fordjupe meg fagleg på eit nivå ein vanskeleg kan gjere nokon annan stad.

Gjærum har hatt fleire administrative verv ved NHH, mellom anna som instituttstyrar og prorektor. Det var derfor naturleg at han til slutt blei rektor då Victor D. Norman gjekk vidare med ein politisk karriere i Kjell Magne Bondeviks andre regjering.

«Ein ting er å hoppe etter Wirkola, noko anna er å vakne i ovarennet,» sa Gjærum hausten 2001, då han overtok rektorposisjonen.

– Eg har mange gode minne frå perioden som rektor. Det var mellom anna interessant å få møte så mange personar utanfor NHH, og å sjå kor høgt respektert høgskulen og dei tilsette er i mange samanhengar, seier han.

Når han får spørsmål om det er enkelthistorier frå perioden som rektor som han hugsar godt, må han tenkje seg om. Det er nemleg mange historier å ta av. – Då Finn (Kyndland, red. merk.) fekk nobelprisen, var det mykje som skjedde. Vi heldt det gåande i fire–fem dagar. Finn ville jo aldri leggje seg, ler Gjærum, som meiner Kyndland representerte NHH på ein veldig god måte.

Rektor Jan I. Haaland overtok rektorvervet etter Gjærum i 2005. – I Per Ivars rektortid blei grunnlaget lagt for at NHH no er svært godt tilpassa den nye

studiestrukturen, og vi har kunna utnytte det til å styrkje posisjonen vår både nasjonalt og internasjonalt. Mykje av den strategiske plattformen for den vidare utviklinga til høgskulen blei òg lagd i den perioden, så vi som har overteke i rektoratet, har mykje å takke Per Ivar for, seier Haaland.



## The Choice Lab – eksperimentell økonomi

*The Choice Lab skal knyte NHH-forskarar som arbeider med eksperimentell økonomi, tettare saman og styrkje miljøet sin posisjon ute og heime. Blant verktyøya er tre nyetablerte nettkanalar.*

Tekst: Hallvard Lyssand

I januar kunne professor Bertil



Tungodden ved Institutt for samfunnsøkonomi presentere ei ny heimeside, ei Facebook-side og ei Twitter-side under paraplyen The Choice Lab.

The Choice Lab er ei formalisering og tettare samanknytning av NHH-miljøa som arbeider innanfor eksperimentell økonomi.

– Målet med etableringa er å samle og synleggjere alle ved instituttet som bruker eksperimentell metode anten i laboratoriet eller i felt, seier Tungodden til Paraplyen.

### Kjernegruppe

Forskargruppa har ein kjerne som består av Tungodden og instituttkollegaene Alexander W. Cappelen, Kjetil Bjorvatn, Ingvald Almås og Erik Ø. Sørensen. Dei har med seg ei gruppe postdoktorar, doktorgrads- og masterstudentar. I tillegg til å samarbeide med andre NHH-forskarar har The Choice Lab samarbeidspartnarar ved ei rekkje andre institusjonar, frå universiteta i Bergen, Oslo og København via Wien og Zürich til Harvard, Princeton, Yale, Berkeley og mange fleire.

Fellesnemnaren for dei involverte er at dei ønskjer å lære meir om korleis folk

tek økonomiske og moralske val. Eit av måla er at innsiktene frå forskinga skal hjelpe styresmakter, selskap og organisasjonar til å styrkje avgjerdsgrunnlaget sitt.

Ved sida av eksperiment består aktivitetane til The Choice Lab mellom anna av faste seminar og konferansar både ved NHH og andre stader. Så seint som i desember arrangerte The Choice Lab ein konferanse ved University of California, Berkeley i samarbeid med fagmiljø derifrå.

### Ytre og indre motivasjon

Etableringa av dei ulike nettkanaleane har ifølgje Tungodden både ein ytre og ein indre motivasjon.

– Vi ønskjer å synleggjere gruppa nasjonalt og ikkje minst internasjonalt og å bli eit tydeleg og viktig miljø innanfor denne typen forskning. Heimesida og Twitter blir hovudkanalane i retning andre forskingsmiljø både ute og heime, pressa og omverda elles, seier professoren.

– Den indre motivasjonen er å byggje ei gruppekjensle. Då må vi sikre god informasjonsflyt og få alle til å føle at dei faktisk er ein del av gruppa. Her kjem Facebook-sida inn i biletet. Det er her «dagleglivet» til The Choice Lab vil utspele seg, avsluttar Tungodden.

Les meir om The Choice Lab her: [thechoicelab.no](http://thechoicelab.no)

## Medieklipp

### Vente med båten

– Kjøp av biler, møbler, hytter, hus, eller for den saks skyld skip, er såkalte varige goder som kan utsettes både av privatpersoner og bedrifter. Verdien av å vente på mer informasjon er høyere i krisetider enn ellers. Dessuten lånefinansieres ofte slik kjøp, og i krisetider er det vanskeligere å få kreditt for mange.

NHH-forsker Eirik Sjøholm Knudsen til BT

### Overinvesterer i bolig

– Slik det er i dag, så overinvesterer folk i bolig. Det bidrar til at man får en voldsom oppblåsing i prisen. Skatt på salgsgevinst hadde ført til at vi hadde fått ned prisene.

Professor Rognvaldur Hannesson til E24

### Mindre risikovilje i Norge

– Et lands samlede risikopreferanser har mye å si for økonomisk utvikling. Spesielt innovasjon og nyskaping påvirkes av individenes holdning til risiko. For at det skal være vilje til å satse på nye ideer kan ikke frykten for å ta en risiko være for stor. Sånn sett skal vi være glade for at nordmenn ikke har mer risikoaversjon enn vår undersøkelse har avdekket.

Professor Fred Schroyen til Aftenposten

### Endringskapasitet

– Noen tror at endringen skjer bare den er vedtatt, men i realiteten må du nesten alltid investere en god del i endringsprosessen før du kan hente ut gevinst.

Professor Inger Stensaker til Ukeavisen Ledelse

### Presser ikke ned

– Det kunne være nærliggende å tro at utlendingene vil presse ned lønningene i de yrker og næringer hvor de dominerer mest. Men forskning fra USA viser at det ikke trenger å ha en slik effekt. Da cubanerne kom til Florida i hopetall på 90-tallet, skiftet amerikanerne som de konkurrerte med yrker. Eller de flyttet til andre deler av USA. Det er ikke utenkelig at det samme skjer her.

Professor Kjell G. Salvanes til BT

### Smørhysteri

– Jeg kunne også valgt «smørmangel» eller «smørkrise», men velger å fokusere på det hysteriske i situasjonen. Det er jo ikke akkurat noen stor nasjonal krise at ikke alle får smør til julebaksten.

Førsteamanuensis Gisle Andersen til NRK

### Fast jobb eller korte kontrakter?

– Ulempa, både for bedriftene, landet og arbeidstakarane, er at slike korte kontraktar vil gjere at bedriftene vil investere mindre i opplæring og slikt, slik at landet ikkje bygger opp menneskekapitalen. Ein kan òg tenkje seg at folk ikkje er villige til å ta lange utdanningar, fordi dei får mindre igjen får det når dei ikkje kan få faste arbeidsforhold, seier han, og legg til at Noreg allereie har eit fleksibelt system som gjer det relativt lett å seie opp folk.

Professor Kjell G. Salvanes til BT

### Boligprisene

– Boligprisutviklingen kan ikke fortsette slik som nå. I dagens situasjon med uroen i Europa og hvor kanskje banker og finanstilsyn også ønsker å være restriktive på kredittgivning, kan det bety at boligprisene kan få en korreksjon relativt snart. Mitt hovedscenarion er at fortsatt grei inntektsvekst i Norge vil gjøre at boligprisene vil fortsette en flat og stabil utvikling i ett til to år til.

Professor Øystein Thøgersen til Stavanger Aftenblad

### Kunnskapsarbeid

– Jeg fant at mennesker som bedriver høy grad av kunnskapsarbeid i jobben lykkes

best hvis de har en transformerende leder. Det vil si en leder som evner å koordinere de ansatte mot bedriftens mål og som bedriver en aktiv form for ledelse.

Kunnskapsarbeidere trenger mer ledelse enn mange andre grupper i arbeidslivet.

Doktorgradskandidat fra NHH, Alexander M. Sandvik til DN

### Nedtur for norske fond

Det er vanskelig å være god i dårlige tider, men lett å være god når alt peker oppover. Det er nå de virkelige forskjellene viser seg, det er kun de aller beste fondsforvalterne som er i stand til å håndtere et marked som nå. «Gifter seg med fondet».

Professor Thore Johnsen til DN





## Resultatbasert lønn for leiarar

**Cathrine Kleppstø disputerte for doktorgraden fredag 20. januar 2012 med avhandlinga «Investment, voluntary disclosure, and managerial incentives».**



Ein leiar tek mange typar avgjerder: kortsiktige operasjonelle avgjerder, langsiktige investeringsavgjerder og avgjerder om kva som skal rapporterast. I avhandlinga analyserer Kleppstø korleis desse ulike avgjerdene påverkar

kvarandre.

Sentrale spørsmål er: Kva skjer med incentiva til leiaren til å ta langsiktige investeringsavgjerder dersom han kan velje å halde tilbake informasjon om resultat av dette? Er det uheldig for eigarane at leiaren på denne måten kontrollerer informasjon?

Avhandlinga studerer dette i ein teoretisk, økonomisk modell. I modellen kan leiaren velje å halde tilbake informasjon, men ikkje manipulere sjølve innhaldet. Dersom leiaren kan halde tilbake informasjon, vil han offentleggjere gode resultat og halde tilbake dårlege resultat. Det at han seinare kan halde tilbake informasjon, gjer at han er betre beskytta mot risiko, men det endrar òg incentiva til å investere.

Kleppstø knyter analysen opp mot to rekneskapsprinsipp (kontantprinsippet versus periodiseringar) og diskuterer korleis ulike prinsipp vil slå ut for incentiv til å investere.

I tillegg diskuterer ho korleis bruken av aksjebasert lønn kan relaterast til bruk av fair value (verkeleg verdi) i rekneskapen.

Avhandlinga viser nærmare korleis investeringsincentiva til leiaren endrar seg når han kontrollerer informasjon. Incentiva kan bli svekte, men i eit døme ser vi òg korleis dei kan bli sterkare. Det er avhengig av situasjonen. Avhandlinga viser òg at for eigarane kan det vere meir lønnsamt å overlata rapporteringsavgjerda til leiaren i staden for sjølve å bestemme at all informasjon skal offentleggjerast.

Cathrine Kleppstø (f. 1968) er utdanna siviløkonom frå NHH og har som doktorgradsstudent vore tilknytt Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitenskap.

### Rettleiarar:

Professor Frøystein Gjesdal, NHH, hovudrettleiar  
Professor Trond Olsen, NHH  
Professor John Christensen, Syddansk Universitet

## Forbrukarval og alternativ

**Marc Pasquine disputerte for doktorgraden 19. desember 2011 med avhandlinga «Now you see me, now you don't? Effects of choice set configuration in complex choice tasks».**



Forsking har vist at konsumentar er påverka av kva alternativ som er tilgjengelege, når dei skal velje produkt. Det er til dømes meir sannsynleg at forbrukaren vel eit bestemt produkt når eit liknande, men klart

dårlegare alternativ blir presentert saman med to produkt som forbrukaren vurderer å kjøpe. Mens den eksisterande forskinga på slike samanhengar har vore avgrensa til situasjonar der forbrukarane kan velje mellom to eller tre alternativ, dokumenterer Mark Pasquine at effektane eksisterer også når forbrukarane blir bedde om å velje blant langt fleire enn tre alternativ. Det er testa i fem ulike eksperiment.

Resultata viser at konsumentar kan bli påverka av nærværet av irrelevante alternativ som liknar, men er dårlegare, når dei skal velje produkt. Vidare viser det seg at produktvala kan bli påverka dersom det finst liknande, men dårlegare – til dømes dyrare – alternativ, sjølv om konsumentane ikkje vil velje alternativa som inngår i denne samanhengen.

Mark Pasquine (f. 1974) er frå USA. Han har ein bachelorgrad i statsvitenskap frå Rutgers University og er utdanna MBA ved Babson College. Han har tidlegare arbeidd i reklamebransjen og er no tilsett ved Høgskolen i Ålesund.

### Rettleiarar:

Professor Einar Breivik, NHH  
Professor Roy D. Howell, Texas Tech University

## Leiing av kunnskapsarbeid

**Alexander Madsen Sandvik disputerte for doktorgraden ved Norges Handelshøyskole 16. desember 2011 med avhandlinga «Ledelse av kunnskapsarbeid – Blir høyt utdannet arbeidskraft utnyttet effektivt i norske virksomheter?».**



Doktoravhandlinga viser korleis ein kan leie og motivere kunnskapsarbeidarar.

I avhandlinga utforskar han omgrepet kunnskapsarbeid og korleis ein effektivt kan leie og motivere kunnskapsarbeidarar. Formålet med

avhandlinga har vore å karakterisere kunnskapsarbeid ut frå eigenskapar ved arbeidet og ved hjelp av desse eigenskapane skilje kunnskapsarbeid frå meir tradisjonelt arbeid.

Sidan slutten av 1970-åra har det gått for seg ein debatt om leiing av kunnskapsarbeid. Skil leiinga av kunnskapsarbeidarar seg frå tradisjonell leiing, og kva har leiarar og leiinga å seie for produktiviteten? Med bakgrunn i den sterkt aukande delen høgt utdanna arbeidskraft søkjer Madsen Sandvik å avdekkje korleis denne kunnskapen kan brukast best mogleg for å sikre innovasjon og produktivitet.

I avhandlinga undersøker Madsen Sandvik òg om leiinga legg til rette for kunnskapsarbeid, og om medarbeidarar leier seg sjølve (sjølvleiing). Madsen Sandvik har studert effekten av transformasjonsleiing, det vil seie leiing gjennom å formidle visjonar og framtidsmål til dei tilsette. Resultata frå ei spørjeundersøking viser at transformasjonsleiing er effektivt ved leiing av kunnskapsarbeidarar, og at transformasjonsleiing verkar gjennom sjølvleiing og grad av kunnskapsarbeid. Resultata frå den kvalitative studien viser at det er råd å ha harmoni mellom organisatoriske mål og individets interesse og samtidig ha høg grad av indre motivasjon.

Alexander Madsen Sandvik (f. 1978) er utdanna dataingeniør ved Høgskolen i Bergen og er master i økonomi og administrasjon (siviløkonom) frå NHH (2006). Han har sidan hausten 2006 vore tilsett som stipendiat ved institutt for strategi og leiing ved NHH.

### Rettleiarar:

Professor William Brochs-Haukedal, Norges Handelshøyskole, hovudrettleiar  
Professor Øyvind Martinsen, Handelshøyskolen BI



## Publikasjonar frå NHH

**Aarstad, Jarle; Selart, Marcus Oliver; Troye, Sigurd Villads.**  
*Advice seeking network structures and the learning organization. Problems & Perspectives in Management*

**Aas, Tor Helge.**  
*Management control of service innovation activities: an exploratory investigation of best practice. International Journal of Services Technology and Management*

**Aase, Knut Kristian; Bjuland, Terje; Øksendal, Bernt.**  
*An anticipative linear filtering equation. Systems & control letters (Print)*

**Aase, Knut Kristian; Bjuland, Terje; Øksendal, Bernt.**  
*Insider trading with partially informed traders. Preprint Series - Pure Mathematics*

**Aijmer, Karin; Andersen, Gisle.**  
*Introducing the pragmatics of society. I: Pragmatics of Society. Mouton de Gruyter*

**Almås, Ingvild; Havnes, Tarjei; Mogstad, Magne.**  
*Baby booming inequality? Demographic change and earnings inequality in Norway, 1967-2000. Journal of Economic Inequality*

**Almås, Ingvild; Lind, Jo Thori; Cappelen, Alexander Wright; Sørensen, Erik Øiolf; Tungodden, Bertil.**  
*Measuring unfair (in)equality. Journal of Public Economics*

**Alvarez-Solar, Maria C.; Quesada-Pacheco, Miguel Angel; Askeland, Jon; Nymark, Johannes.**  
*Temas Iberoamericanos. Estudios dedicados a Birger Angvik y Willy Rasmussen. Fondo Editorial Universidad Eafit*

**Ambjørnsen, Terje; Foros, Øystein; Wasenden, Ole Christian.**  
*Customer ignorance, price-cap regulation, and rent-seeking in mobile roaming. Information Economics and Policy*

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

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

**Andersen, Gisle.**  
*Evaluation of alternative association measures for extraction of terminology based on a large Norwegian corpus. Synaps : fagspråk, kommunikasjon, kulturkunnskap*

**Andersen, Gisle; Aijmer, Karin.**  
*Pragmatics of Society. Mouton de Gruyter*

**Andersen, Gisle; Kristiansen, Marita.**  
*Terminor og Termportalen - nye initiativer for norsk terminologisk infrastruktur. NORDTERM*

**Araoz, Veronica; Jørnsten, Kurt.**  
*Semi-Lagrangian approach for price discovery in markets with non-convexities. European Journal of Operational Research*

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

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

**Audy, Jean-Francois; Lehoux, Nadia; D'Amours, Sophie; Rønneqvist, Mikael.**  
*Hvorfor samarbeide? : tre kasusstudier av logistikkamarbeid i skogbrukets verdikjede. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*

**Balsvik, Ragnhild.**  
*Is labor mobility a channel for spillovers from multinationals? Evidence from Norwegian manufacturing. Review of Economics and Statistics*

**Balsvik, Ragnhild; Haller, Stefanie A.**  
*Foreign firms and host-country productivity: does the mode of entry matter? Oxford Economic Papers*

**Benth, Fred Espen; Di Nunno, Giulia; Khedher, Asma.**  
*Robustness of option prices and their deltas in markets modelled by jump-diffusions. Communications on Stochastic Analysis*

**Bivand, Roger.**  
*Interregional balances in Poland's 1970 regional accounts. I: Contemporary problems of urban and regional development. Wydawnictwo Naukowe*

**Bjerkund, Petter; Stensland, Gunnar; Vagstad, Frank.**  
*Gas Storage Valuation: Price Modelling v. Optimization Methods. Energy Journal*

**Bjørklund, Anders; Salvanes, Kjell Gunnar.**  
*Education and family background: mechanisms and policies. I: Handbook of the Economics of Education. Elsevier*

**Bjorvatn, Kjetil; Eckel, Carsten.**  
*Strategic Privatization in Developing Countries. Review of Development Economics*

**Bjorvatn, Kjetil; Naghavi, Alireza.**  
*Rent seeking and regime stability in rentier states. European Journal of Political Economy*

**Bjørnenak, Trond; Kaarbøe, Katarina.**  
*Dynamiske styringssystemer - hva er det? Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*

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

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

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

**Bravo, Rafael; Iversen, Nina M.; Pina, Jose M.**  
*Expansion strategies for online brands going offline. Marketing Intelligence & Planning*

**Bredström, David; Flisberg, Patrik; Rönneqvist, Mikael.**  
*A new method for robustness in rolling horizon planning. International Journal of Production Economics*

**Brekke, Kurt; Holmås, Tor Helge; Straume, Odd Rune.**  
*Reference pricing, competition, and pharmaceutical expenditures: theory and evidence from a natural experiment. Journal of Public Economics*

**Brekke, Kurt; Siciliani, Luigi; Straume, Odd Rune.**  
*Hospital Competition and Quality with Regulated Prices. The Scandinavian Journal of Economics*

**Brookes, Michael; Croucher, Richard; Fenton-O'Creevy, Mark; Gooderham, Paul N.**  
*Measuring competing explanations of human resource management practices through the Cranet survey: Cultural versus institutional explanations. Human Resource Management Review*

**Bruno, Lars Christian; Tenold, Stig.**  
*The Basis for South Korea's Ascent in the Shipbuilding Industry, 1970-1990. Mariner's mirror*

**Bryant, Melanie; Stensaker, Inger G.**  
*The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. Journal of Change Management*

**Buverud, Heidi; Fuglseth, Anna Mette; Grønhaug, Kjell.**  
*Critical Success Factors for ERP System Implementation Revisited. I: Proceeding from Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi. Tapir Akademisk Forlag*

**Cappelen, Alexander Wright; Tungodden, Bertil.**  
*Distributive interdependencies in liberal egalitarianism. Social Choice and Welfare*

**Cappelen, Alexander Wright; Tungodden, Bertil; Hole, Astri Orange; Sørensen, Erik Øiolf.**  
*The importance of moral reflection and self-reported data in a dictator game with production. Social Choice and Welfare*

**Cappelen, Ådne; Fagerberg, Jan; Sandmo, Agnar.**  
*Et åpnere forskningssystem? Samfunnsøkonomen*

**Christensen, Peter Holdt; Foss, Nicolai Juul.**  
*Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*

**Colman, Helene Loe; Falkum, Eivind; Stensaker, Inger; Tharaldsen, Jorunn Elise.**  
*Merger Integration Outcomes. I: A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities. Fagbokforlaget*

**Colman, Helene Loe; Stensaker, Inger; Tharaldsen, Jorunn Elise.**  
*A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities. Fagbokforlaget*

**Colman, Helene Loe; Stensaker, Inger; Tharaldsen, Jorunn Elise.**  
*Collaborating on Research. I: A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities. Fagbokforlaget*

**Colman, Helene Loe; Stensaker, Inger; Tharaldsen, Jorunn Elise.**  
*Designing the Integration Process. I: A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities. Fagbokforlaget*

**Colman, Helene Loe; Stensaker, Inger; Tharaldsen, Jorunn Elise.**  
*Merger Rationale and Post-merger Integration. I: A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities. Fagbokforlaget*

**Dahl, Trine.**  
*The ideal informant: On the use of subject specialists in analyses of LSP texts. I: Current trends in LSP research: Aims and methods. Peter Lang Publishing Group*

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





## Publikasjonar frå SNF

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

### Rapporter:

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

Nils-Arne Ekerhovd og Stein Ivar Steinshamn

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

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

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

Kurt Richard Brekke, Tor Helge Holmås og Odd Rune Straume

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

Jens Bengtsson, Patrik Flisberg og Mikael Rönnqvist

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

Kurt Richard Brekke, Tor Helge Holmås og Odd Rune Straume

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

Vilde Målsnes

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

Christine Jacobsen Skjælaasen

*Hvordan spres Beyond Budgeting?*

Kristian Andreassen Navekvien og Mathias Siljedal Johnsen

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

Hilde Johannessen

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

Yulia Milova

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

Hanne Kojen Andersen og Ine Camilla Opsahl

*Bedriftenes erfaringer med VRI-satsingen i Hordaland*

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

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

Helene Loe Colman, Eivind Falkum og Inger Stensaker

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

Aksel Mjøs og John Phan

*Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder*

Torstein Nesheim og Ruth Rørvik

*Samfunnsøkonomisk analyse av næringspolitiske virkemidler overfor reiselivsnæringen*

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

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

Heidi von Weltzien Høivik og Deepthi Shankar

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

Pål-Vemund Vermedal

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

Stig Arne Lærkerød

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

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

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

Linda Rud

*Evaluerer av energiledet i sentralnettstariffen og bruk av marginaltapssatser*

Endre Bjørndal og Mette Bjørndal

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

Rune Løhr Hauge og John Phan

*Indirekte pressestøtte: Momsfritak vs skattefradrag*

Hans Jarle Kind og Jarle Møen

### Arbeidsnotater:

*Brukeravgifter i samferdselssektoren. Et velferdsteoretisk perspektiv*

Karl Rolf Pedersen

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

Jarle Møen og Marina Rybalka

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

Jesper Meyer Hatletveit og Ole-Jakob Smørdal Lillestøl

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

Leif B. Methlie og Sven A. Haugland

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

Heidi von Weltzien Høivik

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

Hans Jarle Kind, Guttorm Schjelderup og Frank Stähler

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

Bjarne Bjørkavåg Sunde

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

Stig Tenold

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

Ruth Rørvik

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

Kåre P. Hagen og Odd Godal

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

Trond Bjørndal og Marko Lindroos

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

Marius Hagen og Øyvind Nøstdal

*Indirekte pressestøtte: Momsfritak vs skattefradrag*

Hans Jarle Kind og Jarle Møen

*Recession, HR and change*

Lasse B. Lien og Tore Hillestad

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

Eirik Sjøholm Knudsen

*Noncooperative models of permit markets*

Odd Godal

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

Odd Godal og Bjart Holtmark

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

Bård Støve, Dag Tjøstheim og Karl Ove Hufthammer

*Bindende tilsagn i konkurranseaker – forordning 1 art. 9 og relevansen for konkurranseoveren*

Erling Hjelmeng

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

Armando J. Garcia Pires og Tom Stephan Jensen

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

Siv Skard, Herbjørn Nysveen og Per Egil Pedersen

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

Aksel Mjøs og Karoline Øksnes

*Cartels uncovered*

Ari Hyttinen, Frode Steen og Otto Toivanen

*Vertical control and price cycles in gasoline retailing*

Øystein Foros og Frode Steen

*Miljøindikatorer i Jordmod*

Ivar Gaasland og Solveig Glomsrød

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

Armando J. Garcia Pires

*Capital structure and international debt shifting: A comment*

Jarle Møen, Dirk Schindler og Guttorm Schjelderup

*Self service technology: An overview of existing research*

Herbjørn Nysveen og Per E. Pedersen



# SNF



### Administrerende direktør

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

### Administrasjonssjef

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

### Arbeid og utdanning

Forskningsleder Kjell Gunnar Salvanes  
kjell.salvanes@nhh.no

### Mat og ressursøkonomi

Forskningsleder Stein Ivar Steinshamn  
stein.steinshamn@snf.no

### Ledelse og økonomistyring

Forskningsleder Paul Gooderham  
paul.gooderham@nhh.no

### Krise, omstilling og vekst

Forskningsleder Per Heum  
per.heum@snf.no  
Faglig ansvarlig Victor D. Norman  
victor.norman@nhh.no

### Skatt og offentlig økonomi

Forskningsleder Guttorm Schjelderup  
guttorm.schjelderup@nhh.no

### Tele og media

Forskningsleder Hans Jarle Kind  
hans.kind@nhh.no

### Etikk og styring

Forskningsleder Alexander W. Cappelen  
alexander.cappelen@nhh.no

### Klima og energi

Forskningsleder Gunnar Eskeland  
gunnar.eskeland@nhh.no

### Tjenesteinnovasjon og merkevarebygging

Forskningsleder Helge Thorbjørnsen  
helge.thorbjornsen@nhh.no

### Finansiell økonomi og økonomisk styring

Forskningsleder Frode Sættem  
frode.satttem@nhh.no

### Kontoradresse:

Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Breiviksveien 40, 5045 Bergen

### Sentralbord:

55 95 95 00

### Internett:

www.snf.no

## NHH Bulletin

**Ansvarlig redaktør:** Asle Haukaas (NHH)  
**Redaktør:** Sigrd Folkestad (NHH)  
**Fagredaktører:** Arne Selvik (AFF) og Ivar Gaasland (SNF)

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

**Utgiver:** NHH  
**Opplag:** 14000  
**Forside:** Willy Skramstad

**Trykk:** Molvik Grafisk AS  
Redaksjonen ble avsluttet 23. februar  
**Grafisk design/sats:** Reine Linjer

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



# NHH

### Rektor

Jan I. Haaland

### Prorektor

Gunnar E. Christensen

### Viserektor

Mette H. Bjørndal

### Administrerende direktør

Ole Hope

### Assisterende direktør

Kurt Petersen

### Programutvalget for bachelorutdanningen

Dekan Lars Mathiesen

### Programutvalget for masterutdanningen

Dekan Kenneth Fjell

### Programutvalget for doktorgradsutdanningen

Dekan Helge Thorbjørnsen

### Programutvalget for etter- og videreutdanning

Dekan William Brochs-Haukedal

### Instituttledere:

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Katarina Kaarbøe

Institutt for samfunnsøkonomi: Øystein Thøgersen

Institutt for foretaksøkonomi: Frode Sættem

Institutt for strategi og ledelse: Tor Fredriksen

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Katarina Kaarbøe

Institutt for samfunnsøkonomi: Øystein Thøgersen

Institutt for foretaksøkonomi: Frode Sættem

Institutt for strategi og ledelse: Tor Fredriksen

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Sunniva Whittaker

### Studieadministrasjonen

Studiesjef Jorun Gunnerud  
Stud.postmottak@nhh.no

**NHH Executive**  
Avdelingsjef Elisabeth Løvenholm  
executive@nhh.no

**Informasjonssjef**  
Asle Haukaas  
55 95 92 40  
presse@nhh.no

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

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



# Vårens sprøeste eventyr

Det var i kjølvannet av den store EF-debatten i 1972 at NHH-studentene Jan R. Stavik og Alf Hildrum fikk ideen å lage et konkurrerende arrangement til Dovrestafetten, løpet som gikk mellom Trondheim og Oslo.

Den gamle erkerivalen BI ble invitert til kappestrid, og 14. mai 1973 gikk startskuddet for det aller første BergeNSBaneløpet. Stafetten mellom de to handelshøyskolene, fra Sandviken til Sandvika, står fremdeles som en av bautaene i foreningslivet på høyskolen.

«Ankomst Helleveien 16. mai, hvor horder av langhårede supportere med sleng i buksa, platåsko og en lille Hansa i hånden hyllet sine medstudenter» skriver Per Schei, som løp de to første årene.

Og det gikk fort unna, ifølge samme mann: «Kollega Peders fikk galopperende turtall og suste med blålys til Hønefoss

sykehus. Selv gjorde jeg nærmest det motsatte: Ved Geilo løp jeg forbi en begravellesbil (ikke i tjeneste, selvfølgelig) og vant for denne gangs skyld selv over døden...»

Heller ikke nåværende Statoil-sjef Helge Lund sparte på kruttet da han løp på 1980-tallet: «Jeg gikk hardt ut og økte underveis. Blodsmaken kom fort og 500 meter før mål sa det stopp. Jeg kollapset totalt. Hjertet gikk i 200 og lege ble tilkalt. Det tok noen dager før jeg kom til hektene.»

En av de kanskje mest hyggelige sidene ved stafettene har vært at den i mange år ikke bare var forbeholdt studentene. Flere av de ansatte ved høyskolen har vært med å sette sitt preg på løpene. Professorer som Thorolf Rafto, Fritz Hodne og Kjell Grønhaug har alle vært med mange ganger, og helt frem til de seneste årene var John Andersen en av de

fremste løpere.

Sirkuset rundt stafetten har i alle år vært stort, og de som ikke har kommet med på laget har gjerne gjort sitt ytterste på supporterfronten i stedet. Av denne grunn har kallenavnet «Vårens sprøeste eventyr» hengt ved i mange år.

NHH vant løpet de første seks årene, og har vunnet et klart flertall av stafettene totalt. I nyere tid har ikke BI tatt hjem pokalen, etter en sterk seiersrekke rundt årtusensskiftet. Fra 2002 har trofeet stått fjellstøtt i Bergen. Kanskje var det daværende NHH-rektor Per Ivar Gjærums formanende visdomsord som inspirerte våre løpere til den første seieren i det nye millenniet:

– Det er bare å ta litt lengre skritt enn BI, litt oftere.

Tekst: Knut André Karlstad



Fra starten av stafetten i 1979. Blant horder av nysgjerrige publikummere og til tonene av monumental hornmusikk gjør løperne seg klare til å få klarsignal fra den legendariske bergensordføreren Eilert Eilertsen. Stafettkomitéformann Jens Hofgaard (med ryggen til) gir sine siste instruksjoner.

NHH Bulletin er utgitt av: