

## NY STUDIE VRAKER GAMMEL FINANSMYTE



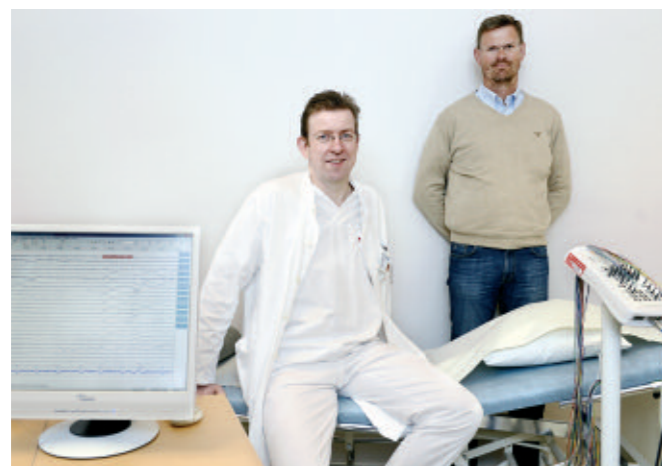


Foto: Helge Skodvin

Harald Aurlien og Aksel Mjøs på Nevrologisk avdeling ved Haukeland Universitetssykehus.

## 4 NHH i gründerselskap

Sykehuslege Harald Aurlien har funnet opp et dataprogram for beskrivelser av undersøkelser av hjernen. Den lille gründerbedriften Holberg EEG AS skal selge programvaren til sykehus over hele verden. Med på reisen er styreleder Aksel Mjøs, finansforsker ved NHH.



## 12 Forkaster gammel finansmyte

– Innen finans finnes det en del «puzzels», altså resultater som vi ser i den virkelige verden som ikke samsvarer med finanstheori. Jeg tror vi har løst et av disse, sier finansprofessor Karin S. Thorburn.



Foto: Helge Skodvin

Jenter fra hjem med høy utdannelse formes på en annen måte enn gutter – noe som gir seg utslag i at de i mye mindre grad liker å konkurrere sammenliknet med gutter fra akademikerhjem. Her fra årets immatrikulering ved NHH.

## 16 Flinke jenter unngår konkurranse

Selv i verdens mest likestilte land er det store forskjeller på menn og kvinners konkurransementalitet. Det er i de øvre sosiale lag de største kjønnsforskjellene dukker opp.

## 28 Tap for høyt utdannede

Noen år borte fra arbeidslivet fører til stort lønsmessig tap for høyt utdannende kvinner. Astrid Kunze har data som omfatter 30 000 kvinner som ble fulgt fra første jobb til de ble mødre for første gang.



Arkivfoto: Eivind Semneset

## 34 Tilbyr anatomisk kapital



– Det er en underliggende forestilling om at det å ha styring på kroppen er ensbetydende med kontrollerte ledere. Det fremstår som en form for anatomisk kapital som ledere tilbyr hodejegere, sier ledelsesspesialist i AFF, Arne Selvik. Han er ute med ny bok; «Ledelse på hjernen».

## 42 Kandidatprofilen

I 1996 ble Tore Vamraak immatrikulert ved NHH i en alder av femten år, til stor oppmerksomhet fra medstudenter og presse. I dag er han statssekretær ved Statsministerens kontor.



Foto: Siv Dolmen

# Noen av de store spørsmålene

*Blir kjøpspriser på børsen påvirket av rykter? Finansforsker Karin S. Thorburn har sammen med blant andre professor Espen B. Eckbo jobbet med ett av de virkelig store spørsmålene i finansverdenen.*

Hvorfor skulle man la rykter på børsen om oppkjøp få spille inn på hva man betaler for et selskap? Dette enkle spørsmålet har vært et «mysterium» i finansforskningen og starten på en krevende studie. Karin S. Thorburn og tre forskerkolleger undersøkte 6 000 oppkjøp før de kunne konkludere sikkert og svekke påstanden om at kjøpspriser blir påvirket av oppkjøpsrykter.

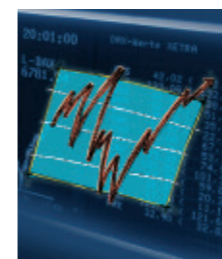
En annen oppsiktsvekkende studie, som førsteamanuensis Astrid Kunze står bak, går rett inn i den politiske debatten om Solberg-regjeringens utvidelse av kontantstøtten. Mange mener at to års støtte vil stimulere foreldre til å være lengre hjemme med barna. Kunze har sett på hva som skjer med kvinners lønn når de er i permisjon. Hennes studie omfatter 30 000 kvinner som ble fulgt fra første jobb til de ble mødre første gang, i perioden 1975 til 2001. Resultatene viser at kvinner med høy utdannelse taper mye, og langt mer enn kvinner med lav utdannelse. Høyt utdannede kvinner taper mellom 30 og 40 prosent mer enn førstegangsmødre med lav utdannelse.

I dette nummeret får du innblikk i temaet «NHH i gründerselskap». Finansforsker Aksel Mjøs jobber som styreleder i Holberg EEG, et som skal selge et dataprogram til bruk i EEG-undersøkelse av epilepsipasienter. Gründerbedriften har ambisjoner om at større sykehus over hele verden skal ta i bruk nyvinningen. Det vil komme pasientene til gode. Overlege Harald Aurlien ved Haukeland Universitetssykehus har utviklet programmet. Aksel Mjøs ivrer for at både studenter og forskere skal bruke sin egen verktøykasse i slike oppstartsselskaper.

Er du leder, med pulsklokke til hverdags og et utall par ski og sykler stående i garasjen? Ledelsesspesialist i AFF, Arne Selvik, mener at du heller bør ha fokus på hjernen.

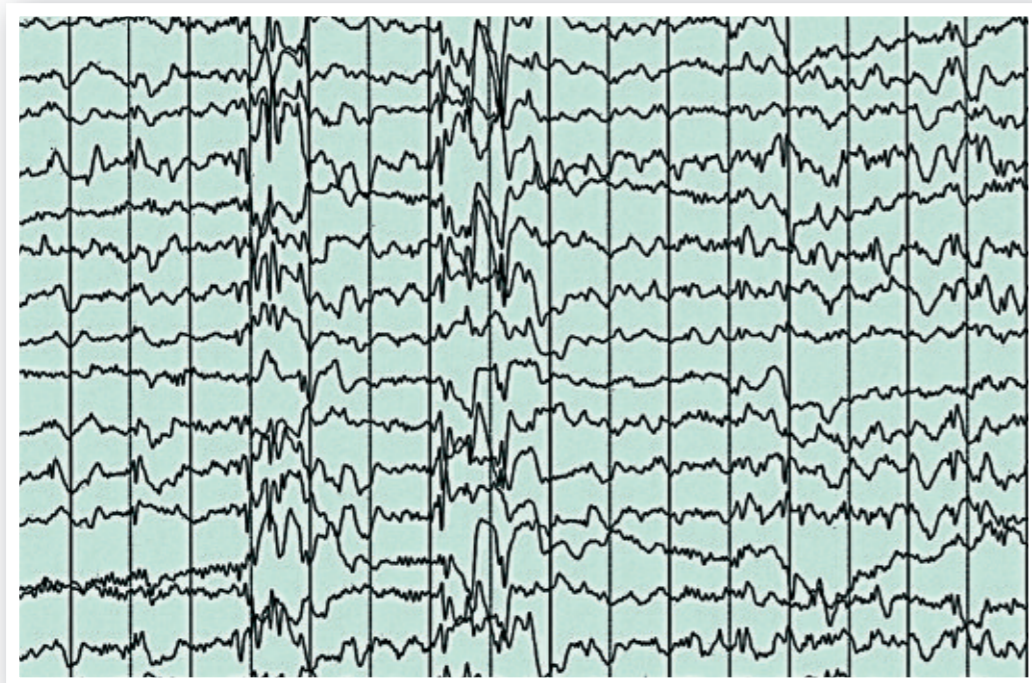


Riktig god jul  
Sigrid Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin



### NHH BULLETIN

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



# NHH i gründerelskap

*Sykehuslege Harald Aurlien har funnet opp et dataprogram for beskrivelser av undersøkelser av hjernen. Den lille gründerbedriften Holberg EEG AS skal selge programvaren til sykehus over hele verden. Med på reisen er styreleder Aksel Mjøs, finansforsker ved NHH.*

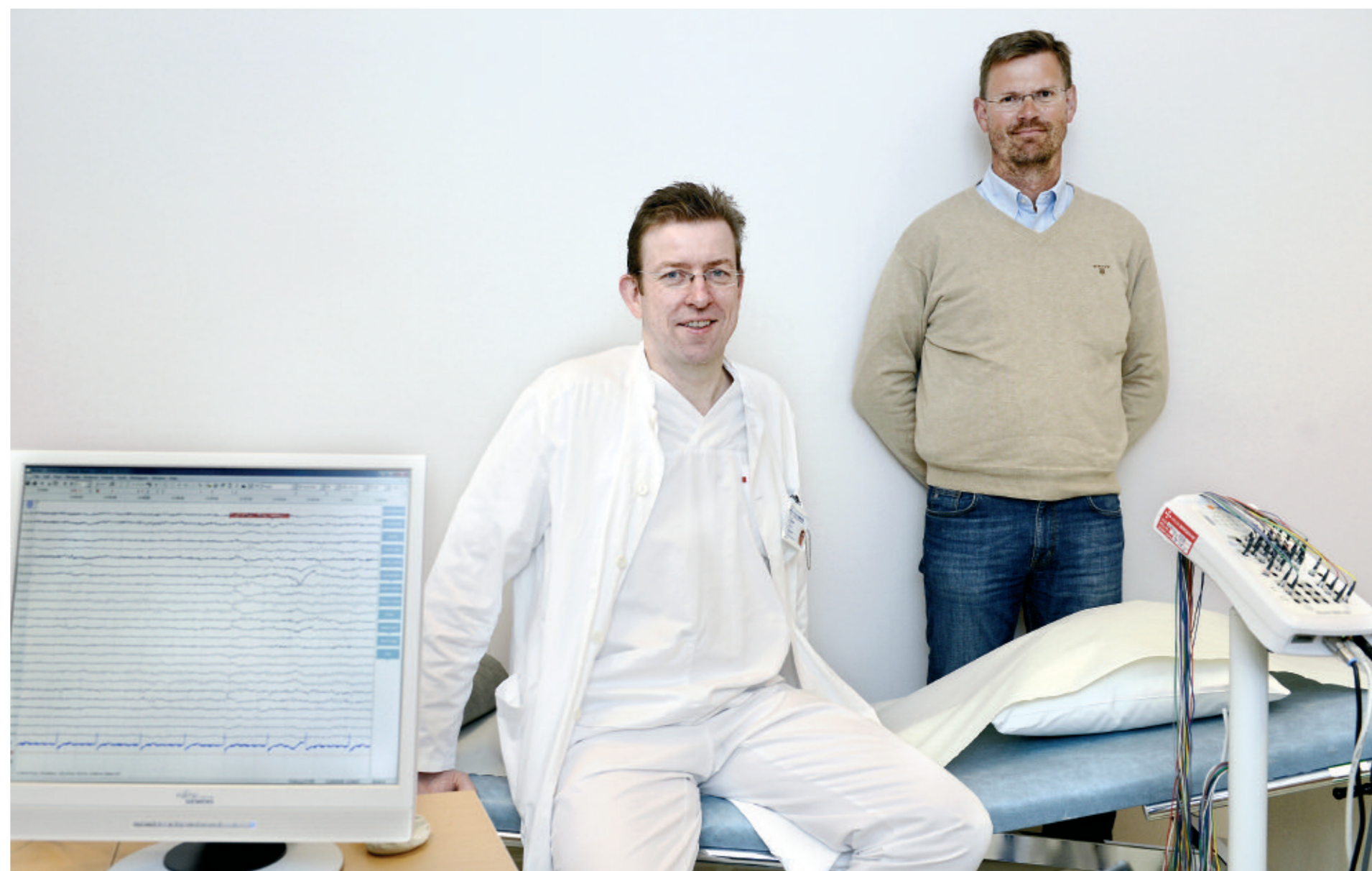
Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin





” *Selskapet har potensial til å nå ut globalt. SCORE-systemet kan løfte både klinisk behandling og forskning, og jeg får lov med min kompetanse å bidra i dette arbeidet. Jeg kjenner at det jeg driver med er viktig.* Aksel Mjøs

OVERLEGE HARALD AURLIEN OG FINANSFORSKER AKSEL MJØS I MØTE PÅ NEVROLOGISK AVDELING VED HAUKELAND UNIVERSITETSSYKEHUS.



Det er morgen på Nevrologisk avdeling, Haukeland Universitetssykehus. Dagens undersøkelser er i gang. Flere pasienter skal utredes for epilepsi og gjennomgå en EEG-undersøkelse av hjernen. Elektroder blir festet til hodet, og resultatene kommer inn som grafer på en datamaskin. Metoden er velprøvd og til å stole på.

Spørsmålet er hvordan legene bør registrere resultatene.

### Holberg EEG

Overlege Harald Aurlien utviklet på slutten av 1990-tallet det første publiserte dataprogrammet for standardisert EEG-beskrivelse. Dette programmet har vært brukt på Haukeland sykehus i tolkningen av flere titalls tusen EEG og var tema for hans doktoravhandling i 2008. Med bakgrunn i dette systemet var han en av initiativtakerne til den nye, europeiske standarden for beskrivelse av EEG, SCORE (Standardized Computer-based

Organized Reporting of EEG), med deltakelse fra 25 ledende EEG-eksperter fra 14 europeiske land. Den nye standarden ble møtt med overveldende respons fra forskningsmiljøer i og utenfor Europa. Harald Aurlien og overlege Jan Brøgger startet å utvikle programvare for å gjøre standarden nyttig for leger og forskere. De etablerte selskapet Holberg EEG AS i 2009. Med hjelp fra Bergen Teknologioverføring, ønsket de å kommersialisere programvaren.

Oppfinner Aurlien møter oss på Haukeland. Denne uken jobber han som lege. Neste uke er det SCORE-systemet og samarbeidet med forskerne i gruppen. Aurlien deler en overlegestilling med kollega og medgründer Brøgger. Aurlien eier nå 27,2 prosent av Holberg EEG AS, Brøgger eier 13,9 prosent og Helse Bergen eier cirka 36 prosent. Resten er eid av ansatte og private investorer.

### SCORE-system

– Nå skal jeg vise hvordan resultatene fra en EEG-undersøkelse

ser ut på dataskjermen, sier Aurlien, og trekker oss inn til en datamaskin i et undersøkelsesrom.

Grafene på skjermen viser den elektriske hjerneaktiviteten hos en anonymisert pasient. Av disse grafene kan legen påvise sykdom i hjernen, som for eksempel epilepsi.

Problemet med den tradisjonelle registreringsmetoden, mener forskerne på Haukeland, er at den ikke er standardisert, men resultatene blir formulert i fri tekst av legene. Dette kan svekke pasientbehandlingen, og metoden gjør det vanskelig å bruke funnene i forskning.

Disse observasjonene var årsaken til at Aurlien begynte å tenke nytt

### Huset fullt av verktøy

– Skillelinjen gikk i 2008. Da begynte vi samarbeidet med det nasjonale, danske epilepsisykehuset i Dianalund for å utvikle dette videre. I utgangspunktet var ikke det ikke kommersielt, men vi tenkte at hvis det skulle kunne brukes på andre sykehus, og ikke bare ved Haukeland og på det danske sykehuset, men bli et globalt verktøy, måtte vi ha en felles forståelse av hvordan EEG skal tolkes og beskrives, forteller Aurlien.

Aurlien og hans gruppe fikk stipend fra Innomed, som på vegne av Helsedepartementet gir støtte til innovasjon i helsesektoren. De fikk hjelp av Bergen Teknologioverføring til å begynne kommersialiseringsarbeidet gjennom selskapet Holberg EEG. Navnet «Holberg» er inspirert av nettopp Ludvig Holberg som kom fra Bergen og flyttet til Dianalund i Danmark.





NOEN FÅR MED SEG GRATIS KUNNSKAP OM SELSKAPSBYGGING OG MARKEDSINFORMASJON FRA NHH, SLIK SOM DE TIDLIGERE NHH-STUDENTENE FREDRIK H. MØRCH-JOHNSEN OG JARLE MOBERG I CHILLOUT TRAVEL CENTRE. DESSUTEN FIKK DE 50 000 KRONER I STIPEND FRA KRISTOFER LEHMKUHL'S FOND TIL STYRKING AV NORSK NÆRINGS LIV.



T-MICHAEL OG ALEXANDER HELLE ER GRÜNDERNE BAK SELSKAPET NORWEGIAN RAIN, BASERT PÅ IDEENE HELLE HADDE DA HAN VAR MASTERSTUDENT VED NHH. OGSÅ HAN HAR FÅTT STIPEND FRA LEHMKUHL-FONDET.

### Finansmann blant medisinere

– Så har Aksel kommet inn, først som styremedlem og deretter styreleder, noe som har vært en forutsetning for at selskapet har utviklet seg. Hans kompetanse og bidrag i styret har hatt en avgjørende betydning, sammen med støtten fra BTO.

Funding og økonomisk støtte er viktige sider av dette arbeidet, sier Aurlien, men det handler også om å få tilført kompetanse for å drive styrearbeidet fremover og å organisere arbeidet i selskapet.

– Det sies mye om at det er vanskelig for gründere å komme gjennom, men jeg føler at vi har blitt båret fram, sier Aurlien.

– Bygget er jo fullt av verktøy, som vi forskere og studenter kan bruke for å bidra inn i innovasjonsbedrifter.

Det sier Aksel Mjøs, forsker ved Institutt for finans, og sikter til NHHs verktøykasse; kompetansen, fagstaben og studentene. Han mener selskapet Holberg EEG er et eksempel på hvordan kompetansen kan brukes, og at det er behov for den.

– Selskapet har potensial til å nå ut globalt. SCORE-systemet kan løfte både klinisk behandling og forskning, og jeg får lov med min kompetanse å bidra i dette arbeidet. Jeg kjenner at det jeg driver med er viktig. Med min bakgrunn fra forskning og næringsliv, har det vært svært givende. Jeg lærer også mye om realitetene i det å starte opp nye virksomheter, sier forskeren ved Institutt for finans.

### Engasjement i oppstartbedrifter

Mjøs brenner for at NHH-kompetansen skal brukes i praksis.

– Vi får mer realistisk forskning og vi kan gi studentene tilgang til relevante case. Og ikke minst kan gründere og oppfinnere dra nytte av våre ressurser, sier Mjøs. Det er vinn-vinn.

NHH kan bidra med fagkompetanse langs flere dimensjoner, mener Mjøs.

– Tor Aase Johannessen og hans fagfeller er flinke på strategi og markedsføring og lederskap, og Johannessen var tidlig inne i dette arbeidet. Jeg har jobbet med det organisatoriske, selskapsrett, styrehåndtering, finansiering og generalforsamlinger.

Før Mjøs byttet karrierevei og begynte som forsker, var han bl.a. direksjonssekretær i Vital Forsikring og var ansvarlig for alle formelle selskapsprosesser. Han har videre jobbet innen investment banking og har erfaring fra London med kapitalreising og hvordan prosjekter skal presenteres og verdsettes, noe som har kommet til nytte i Holberg EEG AS.

– Samarbeidet mellom private selskaper og NHH kan utvikles, og Holberg EEG er et case som viser hvordan fagfolk hos oss kan engasjere seg. NHH kan bidra i selskapsstyrene og f.eks. gjennom flere masteroppgaver.

Holberg EEG har hatt to aksjekapitalutvidelser, i 2012 og 2013.

– Begge ganger har vi laget omfattende dokumenter, og begge ganger har masterstudenter fra NHH ansatt hos Bergen Teknologioverføring bidratt i arbeidet.

### Ikke i bankstyrer

– Hvordan kan NHH-stab og studenter engasjere seg sterkere i oppstartbedrifter?

– Nystartede bedrifter og BTO-drevne prosjekter kunne ha et kontaktpunkt i NHH-miljøet for å hente styremedlemmer, også studenter. Utfordringen er selvfølgelig at våre unge lovende er nettopp det. De er ikke erfarne, men de kan potensielt ha interessant kompetanse. Selv om de er her i en relativ kort periode, vil det være enkeltpersoner som er interessante for selskaper. Fagstaben på NHH fokuserer i stadig større grad på forskning og undervisning, og mange opplever at de ikke har anledning til styrearbeid. Men det kan likevel gi dem nye dimensjoner som er nyttige for å drive relevant undervisning og se mer relevante forskningstema. Det er dessuten et paradoks at ikke NHH er tilknyttet et miljø for kommersialisering av forsknings- og andre ideer. Bergen Teknologioverføring representerer de aller fleste andre forsknings- og utdanningsmiljøene i Bergen, men ikke NHH.

– Hvor går grensen for samarbeid mellom forskere og private aktører?

– Det er en åpenbar problemstilling. For min del er det viktig ikke å gå inn i bransjer jeg forsker på og potensielt skal uttale meg om. Jeg sitter i styret i næringsmiddel firmaet Kavli, i





SIVILØKONOM MAREN MOHOLT MOLDESTAD ÅPNET EN RETRO- OG VINTAGEBUTIKK I BERGEN I 2006 SAMMEN MED TVILLINGSØSTEREN LENE.

skipsforsikringsselskapet NHC og i Holberg EEG. Men jeg sitter ikke i styrer i bank, også fordi jeg forsker på bankrelasjoner.

#### Ambisjonene: globalt potensial

Tilbake til Nevrologisk avdeling ved Haukeland. Både Aurlien og styreleder Mjøs er innforstått med at det tar lang tid å få Holberg opp som et robust selskap, men målet er likevel klart definert: de ønsker å nå ut globalt. Ambisjonen er at store sykehus over hele verden skal ta i bruk SCORE-programmet.

– Jeg har storbedriftserfaring, sier Mjøs, men hvis du tror at du kan organisere en oppstartbedrift fra A til Å slik et stort konsern må gjøre det, blir det bare tull. Først må vi få selve datasystemet vi skal levere til å virke godt nok, du må benytte akkurat den kompetansen du trenger og du må skape tillit, sier forskeren.

En bør ikke rushe den kommersielle delen av Holberg-selskapet, mener han. De må manøvrere seg på balansen mellom Aurliens og kollegaenes akademiske tyngde og tillit i nettverkene og det å greie og tjene penger på dette, slik at det blir et robust og interessant selskap.

#### Piggene ut

– Harald har en enestående faglig autoritet som Holberg kan flytte på. Hvis vi underminerer hans faglige integritet, kan det bli veldig feil, både for ham og selskapet.

– Ja, sier Aurlien, det er en fin balanse. I medisinske miljøer har det tradisjonelt vært en viss motvilje mot å tenke kommersielt, da får en del fagpersoner piggene ut. Og jeg har to hatter på, både den kommersielle og den faglige utviklingen av SCORE-systemet.

Arbeidet som venter innebærer utstrakt kontakt med både forskere, praktiserende leger og sykehusledere.

– VI har utvidet SCORE-gruppen fra dagens europeiske medlemmer til toppforskere i USA, Canada og Asia. I løpet av de neste to årene skal vi revidere systemet for å tilpasse det til brukerlandene og gå for en publisering av en global standard. Målet at dette skal bli standarden verden over for hvordan EEG skal tolkes, avslutter Aurlien.

# NHHs gründerpesialist ønsker tettere samarbeid

*Tor Aase Johannessen ønsker et sterkere samarbeid mellom NHH og gründere. – Men mange i næringslivet ser nok på forskere som teoretikere, sier han.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Tor Aase Johannessen er førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH og seniorrådgiver i Bergen Teknologioverføring (BTO). Han har det faglige ansvaret for Gründerkolens forkurs i Bergen, som er lagt til NHH.

#### Masterstudenter og gründere

I mange år har han jobbet med oppstartbedrifter. Johannessen legger ikke skjul på at han kunne tenkt seg et sterkere samarbeid mellom NHH og gründere, men vil gjerne fremheve at de masterstudentene ved NHH som tar gründerkolen bidrar sterkt inn til oppstartbedrifter.

Gründerkolen ble grunnlagt ved Institutt for Informatikk ved UiO i 1999.

– Konseptet med et tre måneders kurs i Norge og tre måneder i utlandet viste seg å være så populært at de måtte eksportere konseptet. Forkurset ble etablert i Bergen i 2000, og like etter ble Johannessen faglig leder for kurset. Etter noen år ble forkurset lagt til NHH. Forkurset er basert på «experiential learning», som er en internasjonalt anerkjent pedagogisk metode som består av et solid teoretisk fundament samt en praktisk del.

– Dette har vist seg å fungere meget bra, med tre måneder med kurs i Norge og et påfølgende opphold enten i San Fransisco, Houston, Boston eller Singapore.

#### Lager forretningsplaner

– Hvordan bidrar studentene til gründervirksomhetene?

– I Bergen har vi valgt en modell der studentene helt fra første samling får jobbe med gründerbedrifter. Oppgaven er å utvikle en forretningsmodell – eller forretningsplan sammen med bedriftene. Samarbeidet er som regel meget vellykket, og bedriftene er fornøyd med arbeidet masterstudentene gjør. Det holder et veldig høyt nivå, sier Johannessen.

I BTO er hans hovedoppgave å gi et faglig innføringskurs for «interns» slik at de raskest mulig skal bli nyttige for forretningsutviklere.

– De aller fleste av BTOs interns er masterstudenter ved NHH, og får dermed en glimrende anledning til å bli kjent med et område de ellers bare ville hørt om.

#### Teoretikere

Inntil i sommer var Tor Aase Johannessen også styreleder for en mindre oppstartbedrift innen augmented reality, såkalt utvidet virkelighet, og han anbefaler kolleger ved NHH å søke slike verv for å teste ut sine teoretiske kunnskaper.

– Ser du muligheter for at NHH skal inngå i et større samarbeid med oppstartbedrifter?

– Det er vanskelig å tenke seg. På den ene siden er akademia litt tilbakeholden med å involvere seg i næringslivet, og ser ofte på næringsliv mer som en motpol enn en medspiller. Det andre er at mange i næringslivet nok ser på forskere generelt som teoretikere. Og det er klart, hvis forskere ikke kan nok om alle de praktiske utfordringene som ligger i selskapsstyring og gründervirksomhet, så er de heller ikke i stand til å bidra fullt ut.



FØRSTEAMANUENSIS  
TOR AASE JOHANNESSEN.

”På den ene siden er akademia litt tilbakeholden med å involvere seg i næringslivet, og ser ofte på næringsliv mer som en motpol enn en medspiller. Tor Aase Johannessen



# FORKASTER GAMMEL FINANSMYTE

*Kursstigning som følge av oppkjøpsrykter påvirker ikke salgsprisen på et selskap, mener professor Karin S. Thorburn. Analyser av 6 000 oppkjøp viser at tidligere forskning har tatt feil.*

Tekst: Espen Bolghaug



Kontantstrømmer, diskontering, synergier, forhandlinger og psykologiske spill. Å drive med oppkjøp og sammenslåing av selskaper er en krevende øvelse, selv for de mest erfarne finansfolkene. Men hvor mye påvirkes selve kjøpsprisen av hva som skjer med aksjekursen til salgsobjektet mens forhandlingene pågår?

Dette var spørsmålet finansprofessor ved NHH Karin S. Thorburn og tre andre forskere hadde stilt seg tilbake i 2008, da det første utkastet til artikkelen «Merger negotiations with stock market feedback» var klart.

Den ledende forskningsartikkelen på dette temaet, skrevet av Bill Schwert i 1996, svarte ja på spørsmålet. Men Thorburn, Sandra Betton, Espen B. Eckbo og Rex Thompson sitt svar er et klart nei.

### Kjøpspris uavhengig av børsrykter

– Vi har slitt med å forstå hvordan Schwert kom frem til sine resultater. Hvorfor skulle

man la rykter på børsen om oppkjøp få spille inn på hva man betaler for et selskap? spør Thorburn.

Som eksempel kan man tenke seg at selskap A er i forhandlinger om å kjøpe selskap B. Aksjekursen til selskap B er på 100 kroner før forhandlingene starter, mens selskap A tilbyr en pris på 120 kroner per aksje, siden det er store effektivitetsgevinster å hente dersom kjøpet går igjennom.

I aksjemarkedet starter en rykteflom om at selskap B skal kjøpes



– INNEN FINANS FINNES DET EN DEL «PUZZELS», ALTSÅ RESULTATER SOM MAN SER I DEN VIRKELIGE VERDEN SOM IKKE SAMSVARER MED FINANSTEORI. JEG TROR VI HAR LØST ET AV DISSE, SIER FINANSPROFESSOR KARIN THORBURN.

opp til en høyere pris enn dagens. Opportunistiske investorer begynner å hamstre selskap B-aksjer, og aksjekursen stiger.

I Schwert sin artikkel fra 1996 hevdes det at dette også vil presse opp kjøpsprisen som selskap A betaler, uavhengig av om kursstigningen i aksjemarkedet skyldes rykter, eller at ny informasjon tilsier mer synergier enn først antatt.

– Men vi finner altså at kjøpsprisen ikke påvirkes av slike oppkjøpsrykter, sier Thorburn.

– Ble dere overrasket over hva dere fant?

– Egentlig er jo resultatene ganske selvfølgelig, men slik er det jo gjerne med det som er genialt: Det er selvfølgelig når man først innser det, svarer hun.

### «Finanspuzzels»

Resultatene tyngde gjenspeiles i hvor de skal publiseres. Journal

of Finance er ansett som et av de mest prestisjefulle tidsskriftene man kan publisere i som finansforsker, og Thorburn og hennes medforfattere regner med å finne sin artikkel på trykk nettopp der en gang i løpet av 2014.

– Innen finans finnes det en del «puzzels», altså resultater som man ser i den virkelige verden som ikke samsvarer med finasteori. Jeg tror vi har løst et av disse, sier Thorburn.

Ifølge professoren har finasteoretikere verden over klødd seg i hodet av de tidligere resultatene, og hun mener det nå er en viss lettelse over at de er blitt motbevist.

– Resultatene våre er med på å gi en bedre forståelse av hva som skjer i markedet, sier hun.

Thorburn tror ikke nødvendigvis at funnene kommer til å få store implikasjoner på hvordan praktikerne ser og opplever verden, men mener det er bra at akademikere kan produsere



” Vi har slitt med å forstå hvordan Schwert kom frem til sine resultater. Hvorfor skulle man la rykter på børsen om oppkjøp få spille inn på hva man betaler for et selskap? Karin S. Thorburn



ESPEN B. ECKBO ER ÆRESDOKTOR VED NHH OG PROFESSOR VED TUCK SCHOOL OF BUSINESS VED ELITEUNIVERSITETET DARTMOUTH I USA.

resultater som gjenspeiler hva som faktisk skjer i praksis.

– Hvorfor har det tatt så mange år å motbevise Schwerts resultater?

– Det er ingen før oss som har sett hva som var galt med analysen hans. Litt teknisk forklart, har han kjørt lineære regresjoner på sammenhenger som ikke er lineære. Det tok lang tid for oss å forstå hva han hadde gjort feil, men enda lengre tid å finne

modeller som kan beskrive hva som faktisk skjer når aksjekursen stiger mens oppkjøpsforhandlinger pågår, svarer Thorburn.

Etter flere runder med tilbakemeldinger fra ulike fagmiljøer, ser hun nå frem til å se artikkelen på trykk.

– Jeg tror dette er noe andre forskere innen finans kan bygge videre på i mange år fremover, avslutter NHH-professoren.

#### FAKTA:

- «Merger negotiations with stock market feedback» blir publisert i Journal of Finans i løpet av 2014.
- Artikkelen finner bevis for at kjøpsprisen man kommer frem til under forhandlinger om oppkjøp og sammenslåinger av selskaper, ikke påvirkes av aksjekurstigning som følge av oppkjøpsrykter.
- Sandra Betton, Espen B. Eckbo, Rex Thompson og Karin S. Thorburn er forskerne bak studien. Thorburn er professor i finans ved NHH, mens Eckbo i 2011 ble utnevnt til æresdoktor under NHHs 75-årsjubileum.
- Funnene er basert på analyser av 6 000 oppkjøp av amerikanske selskaper fra 1980 til 2008.

## ETTER DEN SISTE OLJE

Tittelen på FIBE-konferansen ved NHH i januar «Etter den siste olje» henspiller på situasjonen Norge vil stå overfor når oljens betydning som økonomisk drivkraft avtar.

Tekst: Sigrid Folkestad

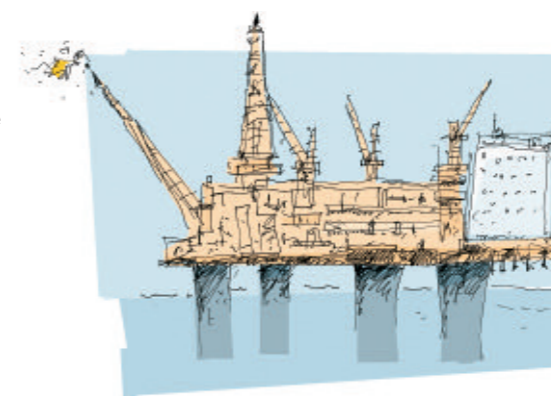
Plenumsforedragene ved neste års FIBE-konferanse vil belyse følgende spørsmål: Hvordan skape en kultur som sikrer kreativitet og innovasjon? Hvordan foretar bedrifter diversifiseringsbeslutninger? Hvordan motivere og stimulere økonomisk atferd?

Konferansen i sin helhet favner imidlertid bredere enn tittelen antyder og vil ikke handle om hva vi skal tjene penger på når oljen tar slutt, understreker leder i FIBE-komiteen Sigurd Villads Troye, professor ved Institutt for strategi og ledelse.

#### Kultur som fosterer innovatører

– Åpningsforedraget med professor Melissa Schilling handler blant annet om å skape en kultur for innovatører og innovasjon, sier Troye.

Schilling er professor i ledelse og organisasjon ved New York University Stern School of Business. Hun er invitert til FIBE i januar for å presentere foredraget *Wellsprings of Creativity: How structure and culture foster innovators and innovation*.



#### Egg i flere kurver

Ett av spesialforedragene er det professor ved Institutt for strategi og ledelse Lasse Lien som står for.

– Han vil snakke om diversifiseringsbeslutninger i sitt foredrag *Which baskets should eggs be put in? - How enterprises make diversification decisions*.

– Dette handler om ikke å satse alt på én hest, iallfall ikke hvis det er en gammel hest, sier FIBE-lederen, og hvis denne gamle hesten er olje, så bør en kanskje tenke nytt og da er spørsmålet: hvilken hest skal en sa satse på og kan vi bruke opparbeidet kompetanse på andre felt.

Professor Ola Kvaløy, Universitetet i Stavanger presenterer foredraget *The behavioral economics of incentives and motivation*.

**FIBE-konferansen blir holdt for 31. gang ved NHH i Bergen fra 9. til 10. januar**

### AFF SAMSPILL & LEDELSE med Paul Moxnes

#### Praktisk lederutvikling med faglig tyngde – januar 2014



Professor Paul Moxnes har utviklet og drevet Samspill & Ledelse i 20 år. Nærmere fire tusen fornøyde deltakere har gjennomført programmet. I januar 2012 startet AFF Samspill & Ledelse. Vi fortsetter suksessen og inviterer til et nytt program med oppstart 6. januar 2014 i Oslo.

#### Hva kjennetegner programmet?

- Relevante praktiske øvelser
- Skreddersydd psykologisk teori
- Utforskning av spennende gruppedynamikk
- 20 års norsk og internasjonal forskning omsatt til praktisk lederutvikling

#### Hva vil du selv oppnå?

- Økt forståelse av samspill og ledelse i og mellom grupper
- Større bevissthet om egen påvirkning, makt og innflytelse
- Økt forståelse for hvordan du som person preger lederrollen
- Større bevissthet om egne valg og beslutninger – hva er det egentlig som styrer oss?
- Kunnskap om innovasjon og kreativitet i grupper

For mer informasjon, kontakt programansvarlig Kari Gystad tlf 900 28 525 , eller se [www.aff.no](http://www.aff.no).



Paul Moxnes  
Foreleser



Morten Eikeland  
Fagansvarlig

#### OM AFF v/NHH

AFF har drevet Solstrandprogrammet siden 1953. I tillegg tilbys bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer, ledergruppeutvikling, mentoringprogrammer og organisasjonsutvikling. AFF har 50 ansatte og kontorer i Bergen, Oslo og Stavanger. AFF/NHH er blant de 40 beste i verden på Financial Times årlige rangeringer av etter- og videreutdanningsprogrammer i 2009–2014.



# FLINKE JENTER UNNGÅR KONKURRANSE

*Selv i verdens mest likestilte land er det store forskjeller på menn og kvinners konkurransementalitet. Det er i de øvre sosiale lag de største kjønnsforskjellene dukker opp.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Ungdommer fra akademikerhjem er glad i å konkurrere og liker det mye bedre enn jevnaldrende fra familier med lav sosial status. Men det er også her de største forskjellene mellom gutter og jenters preferanser dukker opp. Jentene har en helt annen konkurransementalitet enn guttene.

– Kjønnsforskjellene i arbeidsmarkedet starter hjemme, sier professor Alexander W. Cappelen.

## Unik studie

– Dette er et overraskende funn. Vi finner store kjønnsforskjeller på konkurransevillighet, og forskjellene er aller størst mellom gutter og jenter med høyest utdannede foreldre.

Det sier professor Kjell Gunnar Salvanes. Et stort samarbeidsprosjekt mellom fem forskere ved Institutt for samfunnsøkonomi har nå resultert i artikkelen «Willingness to compete in a gender equal society».



Dette er den første studien av hvordan konkurransementalitet- og vilje varierer innen et samfunn der alle har blitt eksponert for samme kultur og politiske institusjoner. Forskerne bak studien er Salvanes og professoren

– RESULTATENE TYDER PÅ AT FORELDRE MED MER RESSURSER TILLATER MEDFØDTE KJØNNSFORSKJELLER Å FÅ SPILLE EN STØRRE ROLLE, HEVDER PROFESSOR KJELL GUNNAR SALVANES.

Bertil Tungodden, Alexander W. Cappelen, Erik Ø. Sørensen samt førsteamanuensis Ingvild Almås, alle knyttet til The Choice Lab ved instituttet.

Grunnen til at funnene overrasker forskerne, er at Norge regnes for å være verdens mest likestilte land. En kan dermed forvente at jenter er like villige til å konkurrere som gutter. En rekke norske likestillingstiltak har gjort kvinner og menn ganske like på mange felt. Funnene fra studien viser imidlertid store kjønnsforskjellen i konkurransevilje – og den viser like tydelig at klasstillørighet preger kvinners konkurransementalitet. Jenter fra øvre sosiale lag ønsker å unngå konkurransesituasjoner.

## Elever på 9. trinn

I studien kobler forskerne resultater fra laboratorieeksperimenter utført på et representativt utvalg av norske ungdomsskoleelever med offisielle registerdata om familiebakgrunn. Dermed kan de se hvordan sosial bakgrunn virker inn på ungdommenes valg.

Totalt valgte 41 prosent av deltakerne å konkurrere. 51,1 prosent av mennene og 31,0 prosent av kvinnene konkurrerte. Den store forskjellen er slående, mener forskerne, fordi det er små forskjeller i prestasjoner mellom kjønnene.

– Det er dramatiske tall, ikke minst fordi det kan bety et enormt effektivitetstap. Det burde vært langt flere kvinner i toppstillinger, noe som ville sendt mange menn langt ned i søknadsbunken. I dag får menn som egentlig burde vært i 4. divisjon, spille i øverste divisjon, sier professor Bertil Tungodden.



FORSKERNE VISER AT JENTER FRA HJEM MED HØY UTDANNELSE FORMES PÅ EN ANNEN MÅTE ENN GUTTER – NOE SOM GIR SEG UTSLAG I AT DE I MYE MINDRE GRAD LIKER Å KONKURRERE SAMMENLIKNET MED GUTTER FRA AKADEMIKERHJEM. BILDET ER FRA ÅRETS IMMATRIKULERING VED NHH.

Forskerne viser i studien at det ikke er forskjeller i selvtillit eller kognitive evner som ligger bak de store forskjellene i konkurransementalitet.

– Vi fant vi at gutter og jenter er like dyktige, har samme grad av selvtillit, er like villige til å ta risiko, er like tålmodige, er like altruistiske. Men de liker ikke å konkurrere, sier professor Bertil Tungodden.

Disse funnene, som er på linje med tilsvarende observasjoner gjort i Sverige, utfordrer den skandinaviske likestillingsdebatten på hvordan vi skal tolke menn og kvinners forskjeller i preferanser i et så likestilt land som Norge, mener forskerne bak studien.

## Medfødte kjønnsforskjeller

Jenter er betydelig mindre villige til å utnytte de potensielle gevinstene som ligger i konkurranser, og forskjellene mellom gutter og jenter følger deres sosioøkonomiske bakgrunn. Kjønnsforskjeller på dette feltet er ikke, slik mange har hevdet, et resultat av at lavt utdannede foreldre reproducerer tradisjonelle kjønnsrollemønstre.

– Resultatene tyder derimot på at foreldre med mer ressurser tillater medfødte kjønnsforskjeller å få spille en større rolle, hevder Salvanes.

– Man kunne kanskje ha forventet at kjønnsforskjellene var størst i familier hvor foreldrene har lav utdanning og lav inntekt, men vi finner det motsatte. Faktisk er det ingen kjønnsforskjeller i konkurransevilje når vi kun ser på ungdom med foreldre med lav utdanning og inntekt, mens det er en stor kjønnsforskjell blant ungdom med foreldrene som har høy utdanning og inntekt, sier professor Alexander W. Cappelen.

Kjønnsforskjellene er sterkest blant barn av foreldre mer ressurser, det vil si høyest utdanning og inntekt, og er så å si ikke-eksisterende blant barn av foreldre med lavest sosiale status, viser studien.

## Sterkere vilje oppover i hierarkiet

– En måte å tolke dette resultatet på er at når en er vokst opp med lite ressurser – ved foreldres humankapital og inntekt – er det lite rom for å la preferanser å spille en rolle i valg, mens kommer en fra en mer ressursrik familie er det større rom for preferanser å ha betydning, sier Salvanes.

Resultatene er viktige av flere grunner. Først og fremst viser den at betydningen av kultur og oppvekstmiljø for kjønnsrolleforskjeller. Forskerne har helt tydelige funn som nettopp viser at jenter fra hjem med høy utdanning formes på en annen måte enn gutter – noe som gir seg utslag i at de i mye mindre grad liker å konkurrere – sammenliknet med gutter fra «akademikerhjem».

– Vår forskning kan tyde på at likestillingen ikke nødvendigvis fører til at gutter og jenter tar mer like valg, men at det åpner for at medfødte forskjeller eller forskjeller som utvikles tidlig barndom kan spille en større rolle i kvinner og menns liv.

Forskerne mener resultatene må gå inn i diskusjonen om kjønnsforskjeller fordi de i studien finner så store kjønnsforskjeller direkte koblet til om foreldres sosioøkonomiske bakgrunn; både utdanning og inntekt. – Det faktum at vi finner så store forskjeller mellom jenter og gutter i et land som fullt ut har omfavnet likestillingspolitikken, antyder at denne politikken ikke treffer helt når det gjelder å eliminere forskjellene i konkurransementalitet.



# DET PROBLEMATISKE PENSUMMET

*Professor Paul N. Gooderham kaller arbeidet med sin nye bok «en fryktelig prosess». Han håper det blir lenge til neste gang.*

Tekst: Olav Slettebø Foto: Helge Skodvin

I sitt nye kontor i Handelshøyskolens nybygg blar professor Paul N. Gooderham gjennom boka «International Management». Han har skrevet den sammen med Birgitte Grøgaard og nylig avdøde Odd Nordhaug. Boka er allerede pensum i Canada, Tyskland og Sverige. Og på NHH, så klart.

## Samtale om problemet

– Vi selger betydelig mer internasjonalt enn her i landet. Så får vi en liten sjekk engang i året. Men ingen blir rik av å skrive slike bøker. Det er forlaget som tjener mest, sier Gooderham.

Den forrige pensumboken i faget var fra 2003, og den begynte å bli utdatert.

– Nordhaug og jeg hadde en lang samtale om problemet, sier Gooderham.

Det enkleste vi kunne gjort med saken var å lage et kompendium mens vi ventet på at noen andre skulle skrive en oppdatert pensumbok. Det mer tungvinte alternativet var å lage et skikkelig produkt på egenhånd.

– Odd mente ja. Jeg mente: Hvorfor skal vi gidde? Det er en fryktelig prosess. Arbeidet er ekstremt krevende, og i vår verden gir ikke bøker som denne mye uttelling i form av renommé. Det som gir oss status er publisering i avanserte vitenskapelige journaler. Derfor var jeg ikke så begeistret for tanken om å gå løs på en ny bok.

## Tidkrevende

Teoridelen i boka bygger på forskning gjort av Gooderham og Nordhaug, og har vært i utvikling siden deres forrige bok fra 2003. Casene er, med ett unntak, helt ferske. De fleste er produsert av eksterne bidragsyttere.

– Å skrive gode case tar tid, sier Gooderham og drar på det siste ordet.

– Du må slippe tett inn på bedriften og stille kritiske spørsmål. Bedriftene vil helst servere glansbilder. Det er vi ikke interessert i. Case er et godt pedagogisk virkemiddel, men det er ikke mange bedrifter som synes det er stas å la oss se dem i kortene. Det man normalt får servert av case er så overfladisk at det ikke egentlig ligger noen læring i det. Her har vi prøvd å lage case som tar oss



Å SKRIVE GODE CASE TAR TID, SIER PROFESSOR PAUL GOODERHAM. – DU MÅ SLIPPE TETT INN PÅ BEDRIFTEN OG STILLE KRITISKE SPØRSMÅL. BEDRIFTENE VIL HELST SERVERE GLANSBILDER. DET ER VI IKKE INTERESSERT I. CASE ER ET GODT PEDAGOGISK VIRKEMIDDEL, MEN DET ER IKKE MANGE BEDRIFTER SOM SYNES DET ER STAS Å LA OSS SE DEM I KORTENE.

med på innsiden av multinasjonale selskaper, sier Gooderham.

## Slått tilbake mot ledelsen

Ett av selskapene som presenteres i boka mente at resultatet ble vel kritisk. I stedet for å utelate case valgte forfatterne å anonymisere firmaet.

– Temaene som ble tatt opp kunne slått tilbake mot ledelsen, sier Gooderham.

Professoren mener det er et problem at lærebøker tillegges liten verdi i akademiske miljøer, sammenlignet med publisering av ny forskning.

– Man kunne reise en debatt: Hvordan skal businesskoler fungere når man ikke er interessert i å investere i bøker der teori får anledning til å fungere med gode case? Det er ikke noe enkelt svar på det. Kanskje kunne man endret insentivene lokalt, men det ville ikke gitt NHH uttelling på for eksempel Financial Times sine rangeringer. NHH vil gjerne spille i øverste divisjon. Da er det avgjørende hvem som bestemmer hva som gir uttelling. NHH

bestemmer ikke spillereglene, sier Gooderham.

## Lenge til neste gang

Standardsvaret, mener Gooderham, er vel at hvem som helst kan skrive en lærebok, og bare de færreste kan publisere på toppnivå.

– Det er et helt greit svar, og jeg ville vel kanskje svart det selv. Men samtidig finnes det gode og mindre gode lærebøker.

Utenfor kontorvinduet har de automatiske persiennene åpnet seg opp for å slippe til ettermiddagssolen. Professoren ser heller på sin egen bokhylle.

– Ja, nå har jeg listet opp alle grunnene til hvorfor man ikke bør holde på med å skrive pensumbøker. Hvorfor gjorde vi det likevel? Det er jo egentlig lett å svare på. Det er gøy å drive et godt kurs, og en oppdatert pensumlitteratur er viktig for å få det til. Responsen fra studentene har vært veldig god. Nå satser jeg på at det blir minst 7-8 år før det må gjøres en liknende jobb igjen, sier Paul N. Gooderham.



# MENN PÅVERKA AV MOR

*Menn blir forma av arbeidsstatusen til mødrene sine. Har dei hatt aktive, fulltidsarbeidande mødrer, er dei mykje meir positive til likestilling.*

Tekst: Bendik Wilhelm Nagel Støren

I ein ny studie viser Bütikofer at det er ein samanheng mellom kva haldningar menn har til kjønnsroller, og i kva grad kvinner deltek i arbeidsmarknaden. Resultata taler for at haldninga til mennene er forma av arbeidsstatusen til mødrene deira, noko som igjen påverkar yrkesdeltakinga til kvinner i neste generasjon.

## Mor i arbeid

Forskinga til Bütikofer tyder på at barnehagesatsinga til den førre regjeringa kan ha vore eit fornuftig tiltak.

– Barnehagesatsinga til dei raudgrøne var god politikk dersom ein vil at menn i framtida skal vere positive til kvinner i arbeid.

Det seier Aline Bütikofer ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH.

I forskingsartikkelen «Revisiting ‘mothers and sons’ preference formations and the female labour market in Switzerland» har samfunnsøkonomen sett på mekanismene rundt kvinners inngang på arbeidsmarknaden og korleis oppfatningar om kjønnsrollene blir forma og spelar inn.

– Studien viser at haldningane menn har til kjønnsroller, i stor grad samvarierer med kva rolle deira eiga mor hadde då dei voks opp. Menn som voks opp med ei mor i arbeid, vil sjølve ikkje mislike at kona arbeider. Det vil igjen gjere det meir attraktivt for kvinner å arbeide, for å tiltrekke seg desse mennene, seier Bütikofer. Studien hennar tek utgangspunkt i ein studie av Fernández, Fogli og Olivetti frå 2004, som seier at haldningsendringar hos menn kan ha vore ein viktig faktor for at kvinner kom ut i arbeidslivet i USA.

Bütikofer har gjort ei liknande undersøking med data frå heimlandet, Sveits.



ALINE BÜTIKOFER VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.

## Krigseffekt

– I 1970-, 80- og 90-åra blei det enormt mange fleire kvinner i arbeidslivet, både i USA og i resten av verda. Det er nok snakk om fleire effektar i denne prosessen, men forandringar i preferansane kan vere ein del av forklaringa, seier ho.

Andre forskarar har trekt fram at dei nye hushaldsapparata hadde mykje å seie, for dei letta dei tradisjonelle arbeidsoppgåvene kvinnene hadde i heimen. Auken i servicenæringa blir òg rekna som svært viktig, for det er her flest kvinner har vore tilsette.

– Andre verdskrigen fungerte nærmast som eit startskot for denne utviklinga. Det hadde ikkje vore nokon særleg aksept for kvinner i arbeid, i alle fall ikkje i industrien, men med krigen blei det eit veldig behov for arbeidskraft sidan mennene var ved fronten og kjempa. Dermed fekk plutselig ein heil generasjon unge gutar oppleve at mor var i arbeid, seier Bütikofer.

## Haldningar blir forma

I ein studie av danske data som er gjord av Jens Bonke og Martin Browning (frå 2009), kjem det fram at menn er mindre nøgde både med den finansielle situasjonen sin og med livet generelt dersom kona bidreg til å forsørge familien.

– Bonke og Browning ville belyse denne forskjellen i tilfredsheit. Studien viser at menn reagerer negativt dersom kvinnene tener meir pengar enn dei, mens kvinnene ikkje reagerer negativt dersom mennene gjer det, seier Bütikofer.

Ut frå dette kan ein konkludere at menn burde jobbe meir, men Bütikofer meiner at det må nyanserast.

– Dersom teorien til Fernández, Fogli og Olivetti stemmer, tyder studien min på at desse haldningane er i endring, og at det



”Haldningane menn har til kjønnsroller samvarierer i stor grad med kva rolle deira eiga mor hadde då dei voks opp.

Aline Bütikofer

nesten ikkje vil finnast menn som reagerer slik om berre nokre tiår, seier ho.

– Desse to studiane kan lesast som eit forsvar for kvar sin familjepolitikk. Har det spelt noka rolle for deg i arbeidet ditt?

– Nei, eg har ikkje tenkt på det, og dette er ikkje nokon artikkel som er ment å gi råd til politikarar, heller. Studien min viser berre eit augeblikksbilete av samanhengen mellom preferansane til menn, den tidlegare yrkesstatusen til mødrene og talet på kvinner i arbeid, seier Bütikofer.

## Tilrettelegging

Undersøkinga til Aline Bütikofer er basert på ei omfattande undersøking i Sveits, Swiss Household Panel 2005. Ho meiner likevel ikkje at relevansen avgrensar seg til heimlandet.

– Eg har ikkje tal for Noreg, men eg meiner at det kan vere relevant for ganske mange land, seier ho.

Det er likevel verdt å merkje seg at Sveits har ein meir konservativ familjepolitikk enn Noreg.

– Sveits i 2005 kan samanliknast med Noreg for 20 år sidan på dette området. Det er ein veldig høg prosentdel kvinner i arbeidslivet i Sveits, men få av dei jobbar fulltid. Det er fleire grunnar til det, mellom anna blir skatt berekna felles for familien, slik at det blir ein svært høg marginalskatt for ei inntekt nummer to. I tillegg er barnehagetilbodet lite og dyrt, fortel ho.

– Kva lærdom kan vi trekkje av denne undersøkinga?

– Vi skal vere forsiktede med å vere bastante, for eg har berre sett på korrelasjonar, ikkje på kausalitetar. Men studien styrkjer trua på at teorien om preferanseforming er gyldig. I tillegg er det ikkje ei urimeleg slutning at barnehagesatsinga til dei raudgrøne var god politikk dersom vi vil at menn i framtida skal vere positive til kvinner i arbeid, seier ho.



# LEDER MED SILKEHANSKER

*Norske ledere gir medarbeidere mye frihet. Stipendiat Berit Sund ved NHH mener de leder med silkehansker, men der skjuler det seg en jernhånd.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

– «Tenk, Berit, tenk!». Det skrek sjefen min den første dagen i ny jobb i USA. Opplevelsen fra USA vekket lysten til å forske på norsk ledelse og finne ut hva norske ledere gjør.

## Tøffe når de må

Hun ser at norske ledere er spesielle.

– De leder med silkehansker. De gir sine medarbeidere mye frihet. Jeg ser i min forskning at norske ledere er genuint opptatte av velferden til sine medarbeidere, både på jobb og hjemme, forklarer Sund, som er halvveis i sitt doktorgradsløp.

Likevel; norske sjefer er ikke bare myke. I silkehansken skjuler det seg en jernhånd, mener Sund. Også norske ledere forventer resultater, og når det trengs, kan de være bestemte.

Hva som egentlig er typisk norsk ledelse har til nå vært vanskelig å beskrive. Det har vært forsket lite på området.

– Målet mitt er å finne ut hva som karakteriserer en norsk lederstil og om denne typen ledelse skiller seg fra ledelse i andre land og kulturer.

## Få instruksjoner og mye frihet

Doktorgradsstipendiaten har gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med en rekke ledere og ansatte i næringsmiddelproduksjon, finans og telekommunikasjon. Intervjuobjektene pekte på mange av de samme karakteristikkene av norsk ledelse.

– Det tyder på at det går an å identifisere en spesifikk norsk lederstil.

– Hva er sentrale trekk ved norske sjefer?

– De involverer medarbeiderne i de fleste sidene ved arbeidsdagen og oppmuntrer dem til å lære gjennom prøving og feiling. Mine funn viser at norske ledere gir medarbeiderne færrest mulig instruksjoner og mest mulig frihet til å gjøre jobben akkurat slik de selv synes er best.

## Lite slingringsmonn

– Hva er gevinsten ved å lede på denne måten?

– Det virker som om lederne jeg har undersøkt oppnår fordeler som innovasjon, kunnskapsdeling og læring. Når ledere har et trygt og godt forhold til hver enkelt medarbeider, er det enklere å følge med på jobbutførelsen og gripe inn med støtte før små problemer blir store og u håndterlige.

– På den negative siden?

– Jeg frykter at norsk lederstil har en skyggeside som ikke bør ignoreres: Innen det norske ledelsesparadigmet synes det å finnes liten aksept for alternative måter å være leder og medarbeider på, sier Sund.

## Mangler norsk empiri

Per dags dato ser norsk lederstil ut til å fungere godt, men i en verden preget av dynamikk og stadige endringer bør man likevel ta seg i vare for å tro at denne tilnærmingen til ledelse er ufeilbar og uten forbedringspotensial, mener doktorgradsstudenten ved NHH.

Forskeren forteller at det meste av teorien som norsk lederutdanning er tuftet på, kommer fra USA.

– Men funnene mine har vist at norsk ledelse skiller seg fra for eksempel den amerikanske modellen, som per i dag er mest omtalt



BERIT SUND ER DOKTORGRADSTUDENT VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE. HENNES FUNN VISER AT NORSE LEDERE GIR MEDARBEIDERNE FÆRREST MULIG INSTRUKSJONER OG MEST MULIG FRIHET TIL Å GJØRE JOBBEN AKKURAT SLIK DE SELV SYNES ER BEST.

i litteraturen. Derfor mener jeg at det er viktig å finne ut mer om norsk ledelse, slik at lederutdanningen vår kan bli mer relevant. Slik det er i dag, kan det hende at vi lærer opp yngre ledere i mindre effektiv ledelse, siden vi mangler norsk empiri å tuftede modellene på, avslutter Berit Sund.

NHH-stipendiaten deltok for øvrig på årets i Forsker Grand Prix i regi av Forskningsdagene der deltakerne får fire minutter på å presentere forskningen sin.



NORSK STUDIE BASERT PÅ EKSPERIMENTER I FENGSEL:

# Er kriminelle like moralske som andre?

*Det er lett å anta at kriminelle er dårligere mennesker enn andre. – Det er neppe manglende moralsk motivasjon som driver folk til kriminell atferd, sier professor Bertil Tungodden.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Å hevde at det er lav moral som ligger bak kriminelle handlinger, tilbakevises i en studie gjort av atferdsforskere ved NHH.

## Ingen manglende moralsk motivasjon

Forskere ved The Choice Lab ved Institutt for samfunnsøkonomi ønsket å finne ut om kriminelles moralske motivasjon skiller seg fra vanlige folks moralske vurderinger.

Studien av innsatte på Bjørgvin Kretsfengsel startet for fire-fem år siden. Første del av prosjektet besto av eksperimenter der innsatte deltok i diktatorspillet – et klassisk økonomisk eksperiment der deltakerne blir bedt om å dele en sum penger med en annen deltaker. Metoden gjør situasjonen lik for alle, og de vet ikke hvem de deler med. Derfor kan forskerne observere om folks adferd også er drevet av et grunnleggende moralsk motiv om å dele. For å kunne sammenlikne fanger med lovlydige, gjennomførte de et tilsvarende eksperiment med deltakere rekruttert fra befolkningen.

Alle skulle dele penger innad i hver sin gruppe.

– Til vår overraskelse fant vi absolutt ingen forskjeller. Fangene var like altruistiske som vanlige mennesker. Etter hvert så vi at resultatet kunne skyldes en *in group-effekt*. Fanger er en sosial knyttet gruppe, og fanger bryr seg om fanger. Det var interessant i seg selv, men opplagt en svakhet i måten vi hadde gjort det på.

## Dele mellom kriminelle og lovlydige

Forskerne ventet et års tid og gjennomførte eksperimentet med en ny gruppe fanger. Denne gang skulle ikke fangene dele med andre fanger, men med vanlige folk. Gruppen utenfor fengselet skulle dele med fangene.

– Vi sammenliknet resultatene, og overraskende nok fikk vi akkurat samme resultatene. Fanger var akkurat like moralsk motiverte i denne type situasjon som vanlige folk.

Som tredje ledd i studien, kjørte forskerne et moralsk delingseksperiment i Danmark med cirka 2000 deltakere, som gjennomførte eksperimentet på internett hjemme hos seg selv. Med tilgang til kriminaldata, var det mulig å få vite hvem av





”Vi kjenner ikke til at noen har studert moralsk motivasjon hos fanger. Er det det da riktig å påstå kriminelle kjennetegnes av å ha en svakere moralsk motivasjon enn andre? Bertil Tungodden



deltakerne som hadde rulleblad. Tungodden og kollegene kunne nå sammenlikne lovlydige med straffedømte, og denne gang var de kriminelle utenfor fengselet og ble ikke påvirket av settingen og følelsen av at de måtte oppføre seg på en korrekt måte.

– Vi fikk akkurat det samme funnet. Det var ingen forskjell mellom gruppene.

I artikkelen *Immoral criminals? An experimental study of social preferences among prisoners*, redegjør han og medforfatterne Sigbjørn Birkeland, Alexander W. Cappelen og Erik Ø. Sørensen for studien. Tungodden, Cappelen og Sørensen har lenge vært opptatt av å studere hvilken type moralsk motivasjon som driver folk.

#### Hva motiverer kriminelle?

De har jobbet innenfor den litteraturen som sier at folk ikke bare er egeninteresserte, men er drevet av en moralsk motivasjon, og de har publisert flere artikler i topp internasjonale tidsskrift.

Interessen for økonomifagets relativt nye vending mot atferdsforskning er svært stor internasjonalt, og The Choice Lab samarbeider med profilerte forskere i USA og Europa.

– At vi ville se nærmere på innsatte i fengsel, sprang ganske naturlig ut av denne forskningen, sier Tungodden. For NHH-forskerne var gruppen med fanger verdifull å studere fordi kriminelle bryter sosiale normer, og de gjør ting som folk flest oppfatter som umoralsk.

– Vi ønsket å forstå hva det er som motiverer denne gruppen. Vi kjenner ikke til at noen har studert moralsk motivasjon hos fanger. Er det det da riktig å påstå kriminelle kjennetegnes av å ha en svakere moralsk motivasjon enn andre, spør

Tungodden.

De så at det var et hull i faglitteraturen.

– Vi syntes det var veldig interessant at ingen hadde tenkt på dette.

#### Livssituasjon og selvkontroll

Gruppen bak studien er opptatt av at resultatene fra forskningen skal få betydning utenfor akademia og bli brukt som et innspill i praksis rundt reintegrering og kriminelles muligheter på jobbmarkedet.

– Hvis det ikke er manglende moralsk motivasjon som gjør noen til kriminelle, hva er det da som driver dem? Den opplagte forklaringen er at det handler om hvilken situasjon i livet du er i. De gjør umoralske ting, vi gjør ikke umoralske ting, men de er i en helt annen livssituasjon enn oss.

En kan også tenke seg at kriminelle i større grad har utfordringer knyttet til selvkontroll, og at det er en forklaringsfaktor i diskusjonen om moralske valg.



I ARTIKKELEN «IMMORAL CRIMINALS? AN EXPERIMENTAL STUDY OF SOCIAL PREFERENCES AMONG PRISONERS», REDEGJØR PROFESSORENE ERIK Ø. SØRENSEN, BERTIL TUNGODDEN, ALEXANDER W. CAPPELEN OG SIGBJØRN BIRKELAND FOR STUDIEN AV INNSATTE. BIRKELAND ER FINANSDirektør I STOREBRAND OG AVLA DOKTORAVHANDLING VED NHH I 2011.

– Å bli kriminell handler mer om mangel på kontroll over sin egen situasjon, enn at de har lavere moral enn andre mennesker, mener NHH-forskeren.

Manglende selvkontroll ser ut til å være et grunnleggende problem innenfor mange andre viktige områder, mener de, som for eksempel forbruk, livsstil eller utdanning. For kriminelle – som har større utfordringer og er i helt andre livssituasjoner enn vanlige folk – kan dårlig selvkontroll være den avgjørende faktoren bak kriminell atferd, ikke lav moral.

– Dette er noe vi har lyst å gå videre på. Mye av kriminaliteten skjer i affekt, i rus og i sinne. Det høres intuitivt riktig ut, men la oss få bevis for det. Det vi vurderer nå, er å gjøre eksperimentelle studier for å se hvordan selvkontroll spiller inn i på kriminelles valg.

#### Tillit til samfunnet

Som en del av fangestudien, har forskerne i The Choice Lab spurt kriminelle og vanlige folk om de har tillit til andre mennesker i

samfunnet. Dette, mener de, kan gi forskningslitteraturen et viktig bidrag, og noe knytter an til diskusjoner om reintegrering og arbeidsliv.

– Fanger sier at de har veldig liten grad av tillit til andre, mens vanlig folk svare at de har ganske høy grad av tillit. Ut fra svarene kunne en anta at fanger generelt har liten tillit til samfunnet, men dette stemmer ikke med resultatene fra eksperimentene.

Forskerne kjørte et tillitspill som tester om deltakerne, fanger og vanlige folk, stoler på hverandre når de i spillet skal sende penger mellom seg.

– Da ser det helt annerledes ut. Det er absolutt ingen forskjell på graden av tillit til den andre part. Her har vi et slående funn som viser betydning av å gjøre eksperimenter, avslutter Tungodden.

”Å bli kriminell handler mer om mangel på kontroll over sin egen situasjon, enn at de har lavere moral enn andre mennesker. Bertil Tungodden



# Høyt utdannede kvinner taper mest på å få barn

*Noen år borte fra arbeidslivet fører til større lønnsmessig tap for høyt utdannede enn for lavt utdannede kvinner, viser ny forskning gjort av samfunnsøkonom Astrid Kunze. Hun er kritisk til kontantstøtten.*

Tekst: Torill Sommerfelt Ervik Foto: Helge Skodvin

– Vi ser at lønnsnivået minker med omtrent fire prosent for alle kvinner når de kommer tilbake i jobb etter første barn. Tapet er imidlertid større for kvinner med høy utdanning, sier førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH, Astrid Kunze.

Sammen med professor Mette Ejrnæs ved Københavns Universitet har hun forsket på hva som skjer i arbeidsmarkedet når kvinner blir mødre. De har konsentrert seg om første barn, fordi overgangen fra ingen til ett barn sannsynligvis er den største.

## Store forskjeller

Selv om alle utdanningsgrupper taper på å bli mødre, fant forskerne en markant forskjell mellom høyt og lavt utdannede kvinner.

– Vi finner at de kvinnene som har høy utdanning går mer ned i lønn enn de lavt utdannede kvinnene. Lønnstapet er 30-40 prosent større, forteller Kunze.

Studien har brukt data fra Tyskland i perioden 1975-2001 og omfatter 30 000 kvinner som ble fulgt fra første jobb til de ble mødre første gang. I utvalget var det stor variasjon i hvor lenge kvinnene hadde vært i jobb da de fikk barn, hvor lenge de var borte fra arbeidslivet etter fødsel, og om de returnerte til samme jobb og samme stillingsprosent.

Mens kvinnene med lav utdanning opplevde et lønnstap på 3,4 prosent per år de var borte fra arbeidslivet, var lønnstapet for kvinner med middels høy og høy utdanning mellom 4,4 og 5,8 prosent.

Selv om datamaterialet er fra Tyskland, mener Kunze at studien er relevant også i Norge.

– Vi er nok flinkere til å integrere mødre i arbeidslivet og mer positivt innstilt til arbeidende mødre i Norge, men det er ingen grunn til å tro at vi ikke vil finne de samme tendensene her hjemme, sier hun.

## Mister humankapital

Kunze antar at lønnstapet er større for de høyt og middels høyt utdannede kvinnene fordi de mister mer kompetanse i løpet av permisjonen enn lavt utdannede kvinner.

– Utdanning er en investering som gir høy avkastning.



I BARNEHAGEN BERGEN BARNEASYL BYGGER EMMY (SNART 5 ÅR) OG LEONORA (5) MED LEGOKLOSSER.

Kvinneandelen i høyere utdanning har steget kraftig de siste tiårene, og som en følge har gjennomsnittlig lønn steget for kvinner. Men hvis kvinner vil få full avkastning, er det problematisk å være lenge borte fra arbeidet. Forholdene i arbeidslivet endrer seg raskt. Kvinner som er borte fra jobben i et helt år mister mye mer humankapital enn kvinner med lav utdanning og en rutinejobb, sier hun.

Det gjelder særlig de kvinnene som arbeider i komplekse yrker hvor teknologien og organisasjonen kan endre seg mye i løpet av permisjonen.

– Når kvinner vender tilbake til arbeidslivet etter langt tid, er de mindre produktive, og dermed får de lavere lønn. Selv om lønnen etter hvert vil stige igjen, ser vi at det tar tid å komme til nivået fra før kvinner fikk barn. Her har bedriftene en utfordring med å utvikle insentiver og tilby modeller som gjør det mulig å kombinere familie og jobb, sier hun.

## Ulønnsomt for samfunnet

Kunze mener at resultatene fra studien bør vurderes når man utformer familiepolitikk. Blant annet mener hun at myndighetene

bør være forsiktig med å ha for generøse permisjonsordninger.

– Lange permisjonstider gir et insentiv til å bli hjemme lenger. Kvinnene, som dette i hovedsak gjelder, er ikke nødvendigvis klar over hvilke konsekvenser det vil få. For hvert år kvinner er borte, gir det lavere lønn når de kommer tilbake, sier hun.

Kunze er skeptisk til kontantstøtte.

– Kontantstøtte har nettopp blitt introdusert i Tyskland, og dette er svært omstridt. Hvorfor gi penger til dem som ikke vil bruke barnehage? Jeg mener at kontantstøtte tar ressurser som trengs til barnehageutvidelser, sier hun.

I tillegg til at kvinnene selv taper på å være lenge borte fra arbeidslivet, er det samfunnsøkonomisk lite lønnsomt.

– Samfunnet investerer i å utdanne kvinner og menn gjennom skattesystemet. Da vil vi ha avkastning på det. Hvis et år gir så store tap, kan hele utdanningen være tapt etter seks år. Det skaper kostnader for samfunnet. Hvis produktiviteten til kvinner går så mye ned etter fødsel, må vi som samfunn vurdere hva vi ønsker. Er vi så rike at vi har råd til det? sier hun.



FØRSTEAMANUENSIS ASTRID KUNZE.





# Forsørgjer dei eldre i Kina

*Kina bør innføre og behalde eit pay-as-you-go-system, sjølv om landet har ei sterkt aldrande befolkning. Høg produktivitetsvekst veg opp for negativ befolkningsvekst.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Ei sterkt aldrande befolkning i Kina er ei utfordring for landet. Eit landsdekkjande offentleg pensjonssystem kan bidra til å løyse denne utfordringa, og då er den såkalla pay-as-you-go-designen best eigna.

## Det beste pensjonssystemet

Det er konklusjonen til to masterstudentar ved NHH i arbeidsnotatet «Pensjonssystem i Kina. En analyse med en numerisk overlappende generasjonsmodell». Arbeidsnotatet inngår i forskingsprogrammet *Krise, omstilling og vekst* og er skrive av Silje Maria Hanstad og Tone Aamli Sundtjønn.

I artikkelen diskuterer Hanstad og Sundtjønn det beste pensjonssystemet for Kina ved å nytte ein overlappende generasjonsmodell kombinert med nytteteori. Dei konsentrerer seg om to hovudesignar innanfor pensjonssystemet: pay-as-you-go og fondering.

Den grunnleggjande forskjellen mellom dei to systema er kven som ber forsørgjarbyrden. Pay-as-you-go er organisert slik at den arbeidande generasjonen forsørgjer den pensjonerte. I eit fondert system derimot finansierer dei yrkesaktive sin eigen framtidig pensjon ved at innbetalingane gir renter. Vekst i inntekt, representert ved produktivitetsvekst og befolkningsvekst, er dermed avgjerande for avkastninga frå pay-as-you-go, mens renta er avgjerande for fondering.

## Robust

Eksisterande forskning på kombinasjonen av pensjonssystem og aldringskrise tilrår fondering sidan dette systemet ikkje er sensitivt for endringar i alderssamansetjinga.

Forfattarane konkluderer med at Kina bør innføre og behalde eit pay-as-you-go-system, sjølv om landet har ei sterkt aldrande

befolkning. Høg produktivitetsvekst veg opp for negativ befolkningsvekst. Vidare vil gevinsten landet kan oppnå ved å innføre eit slikt system, tale for dette valet.

Gevinsten kjem av at den pensjonerte generasjonen ved innføringa vil få ei utbetaling utan at dei tidlegare har betalt inn til systemet. Nytteteori forsterkar konklusjonen, for pay-as-you-go gir ein total nytte på 8,77, mens fondering gir 7,41 for dei tre periodane.

Pay-as-you-go som beste alternativ for Kina er ein robust konklusjon sidan scenarioanalysen til utgreiinga viser at ein sjølv ved å kalibrere modellen med lågare produktivtets- og befolkningsvekst og høgare rente kjem fram til det same resultatet: Pay-as-you-go gir høgare nytte enn fondering.

## «Shanghai-skandalen»

Tidlegare kinesiske forsøk på å etablere eit pensjonssystem har ikkje vore spesielt vellykka, skriv Sundtjønn og Hanstad. Årsakene til det har mellom anna vore låg oppslutnad som følge av frivillig deltaking, manglande tillit til systemet og tradisjon for familieforsørging.

Manglande tillit til systemet kan illustrerast ved «Shanghai-skandalen» i 2006. Tilnærma 1/3 av pensjonsfondet blei plassert i eigeidomsprosjekt med svært høg risiko, noko som sette fokus på uheldig disponering av pensjonsfond i Kina. Desse investeringane var i strid med retningslinjene til fondet, og ein gjekk ut frå at privatpersonar hadde oppnådd ein personleg gevinst ved desse transaksjonane.

Hendingar som dette kan vere med på å skape mistillit til dei offentlege pensjonssystema og dermed hindre ei vellykka implementering.

# NHH



«God balanse mellom dybde- og breddekunnskap»

*Øystein Larsen, adm.dir, Selantic AS*



«Man blir utfordret på mange plan»

*Lars Troye Eide, Management Consultant, Accenture*



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

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

## FAKTA:

Arbeidsnotatet «Pensjonssystem i Kina. En analyse med en numerisk overlappende generasjonsmodell» inngår i ein serie publikasjonar frå programområdet Krise, omstilling og vekst ved Samfunns- og næringslivsforskning AS. Programmet er ein del av ei større satsing i NHH-miljøet og er utført i samarbeid med Nærings- og handelsdepartementet, Noregs forskingsråd, NHO/ABELIA, Sparebanken Vest / Bergen Næringsråd / Næringsforeningen i Stavanger-regionen og Statens vegvesen. Notatet er tilgjengeleg på [www.snf.no](http://www.snf.no).

# EXECUTIVE MBA

NORGES HANDELSHØYSKOLE • NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS



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



# Jobber som daglig tjener i konsultentselskap

Tre forskere knyttet til FOCUS-programmet ved NHH har studert en bedrift der toppleder omtaler seg selv som daglig tjener. Er servant leadership suksessformelen for ledelse av kunnskapsarbeidere?

Tekst: Sigrud Folkestad Foto: Christoffer Olsson



POSTDOKTOR THERESE E. SVERDRUP ER KOORDINATOR FOR FOCUS-PROGRAMMET VED NHH.

Det er lederen i IT-konsulentfirmaet Miles Tom Georg Olsen som titulerer seg som daglige tjener. Hans selskap har siden oppstarten i 2005 doblet omsetningen hvert år, økt antall medarbeidere fra fire til 90, en turnover på en til to prosent mot 20 prosent i bransjen og et sykefravær på under én prosent. Firmaet ble startet av fire gründere som sa at de ønsket å skape et firma basert på varme og høyt kompetente IT-konsulenter.

Miles er prosjektpartner i det bedriftsrettede programmet FOCUS-programmet.

– Dette er et interessant case for oss som forsker på strategi og ledelse. Vi ønsket å se om dette kan lære oss noe om ledelse av kunnskapsarbeidere generelt, sier Therese E. Sverdrup, koordinator for programmet.

## Motivasjon og ledelse

Sverdrup, som er postdoktor ved Institutt for strategi og ledelse, har sammen med forskerkollegene Alexander Sandvik og Torstein Nesheim intervjuet 18 Miles-konsulenter, hatt systematiske

samtaler med daglig leder, gjort observasjoner av møter, studier av presentasjoner og blogger og deltatt på sosiale samlinger.

– Vi spurt de ansatte om hva de tenker om ledelse, forventninger og hvilke krav som stilles i firmaet, sier Sverdrup.

## Tjenende lederskap

– Da vi skulle beskrive hvilke type ledelse som gjennomføres i Miles, måtte vi gå til en relativt ny type lederstil som er beskrevet i litteraturen. Vi finner at han praktiserer servant leadership, eller tjenende ledelse, sier Sverdrup.

Robert Greenleaf lanserte begrepet som en ledelsesfilosofi på 1970-tallet. Hans oppfatning av at tradisjonelt, toppstyrt lederskap generelt er dårlig for motivasjonen og arbeidsmoralen, var grunnlaget for ideen om tjenende lederskap.

«Good leaders must first become good servants» ble hans mantra.

– Når lederen av bedriften sier at han er daglig tjener, er det fordi han mener at hans medarbeidere er viktigere enn ham som leder. Han er ikke interessert i å være i fokus som leder.

## Verdibaserte kontrakter

I sin doktoravhandling fra 2012 brukte Sverdrup psykologiske kontrakter for å studere hvordan ansatte i vidt forskjellige bransjer opplever uskrevene forventninger og forpliktelser fra lederne, spesielt når forventningene blir brutt.

– Psykologiske kontrakter viktig for å forstå hva som motiverer medarbeidere, både når de opplever at kontrakten blir oppfylt, og at den inneholder det som er viktig for dem: Faglig fokus, fleksibilitet og lite byråkrati, selvledelse, sosialt miljø og verdier. I Miles oppfatter de ansatte at bedriften opererer med form for kontrakter vi kaller verdibaserte kontrakter, et begrep vi ser i ny forskningslitteratur. Medarbeiderne opplever at ledelsen er mest opptatt av å være på plussiden, den gir mer enn den tar.



DAGLIG TJENER I MILES TOM GEORG OLSEN TAR EN KIKK PÅ SKJERMEN FØR FOCUS-WORKSHOPEN I OSLO STARTER. FRA VENSTRE SNF-FORSKER TORSTEIN NESHEIM, DIRECTOR HUMAN CAPITAL I DELOITTE ANNE CATRINE HAUENG OG SANDRA RIISE, ADMINISTRERENDE DIREKTØR I NORGES AUTORISERTE REGNSKAPSFØRERES FORENING. RIISE VAR VERT FOR WORKSHOPEN I SLUTTEN AV NOVEMBER.

## Alle utøver lederskap og tar ansvar

I Miles er de verdibaserte kontraktene blitt en del av kulturen og en forutsetning for å kunne bygge et tjenende lederskap. Ledelsesformen går ut over det en forbinder med transformasjonsledelse.

– Bedriften er selvsagt opptatt av bunnlinsen, men det de først og fremst jobber for, er å skape en god arbeidsplass for sine medarbeidere.

I sin doktoravhandling fra NHH, skrev Alexander M. Sandvik om transformasjonsledelse, det å lede gjennom å formidle visjoner og fremtidsmål til de ansatte. Leder må spille på den indre motivasjonen for å lede kunnskapsarbeiderne for å få dem til å gå utover sine egne mål og heller jobbe mot et felles mål på arbeidsplassen.

## Utvikling et felles et krav

– Men et tjenende lederskap, slik vi har observert i Miles, er noe annet. Her prioriterer ledelsen først og fremst de ansatte og deres utvikling. Ønsket om å tjene sine ansatte kommer før de store målene. Dette ser vi blir praktisert i bedriften, og i intervjuene med oss rapporterer de ansatte at dette stemmer.

– Dette er enklere å praktisere i en mindre bedrift? – Ja, og i en mindre bedrift som krever høy grad av spesialisering og kunnskap. Dette fungerer for kunnskapsarbeidere som er veldig opptatt av å utvikle seg selv. «Den dagen jeg ikke lærer noe og utvikler meg, slutter jeg», sier flere av dem jeg intervjuet.

De ansatte jobber stort sett ute hos kunder, og de utøver selvledelse. De må gjøre ting selv og setter egne mål. De blir ikke

evaluert eller får tilbakemeldinger. Likevel, sier Sverdrup, blir de værende, og de føler helt oppriktig at noen bryr seg.

## Nøler seg ikke fram

Rekrutteringsprosessen i Miles skiller seg ut.

– De rekrutterer folk som passer perfekt inn. De ansetter ikke folk som ikke skårer høyt på varmedimensjonen, noe de kartlegger på intervju og referansesjekk med 10-12 personer. I intervju med oss sier lederen at «vi nøler oss aldri fram til et ja». Enten er det spot on, eller så blir det ingen ansettelse.

– Tror du ledelsesformen i Miles har noe for seg i andre, liknende bedrifter?

– Miles er et case som peker på hvor viktig det er å vise at man bryr seg. Vi er på vei mot at verdier som god helse, meningsfylt jobb og lavt sykefravær, noe som gjerne kalles de «myke sidene» av organisasjon, er på framvekst. Studien vår av bedriften og et tjenende lederskap gir et perspektiv på dette.

For egen del, sier Sverdrup, ønsker hun at studentene på NHH skal forstå hvor viktig det er å lede, og at de blir utviklet til å bli varme, dyktige ledere. Mange av dem går raskt inn i lederposisjoner.

– Hvis du ikke evner å se at det er mennesker du dealer med, så blir det ikke bra, sier Sverdrup, som ønsker en diskusjon om ledelse og mellommenneskelige relasjoner velkommen.

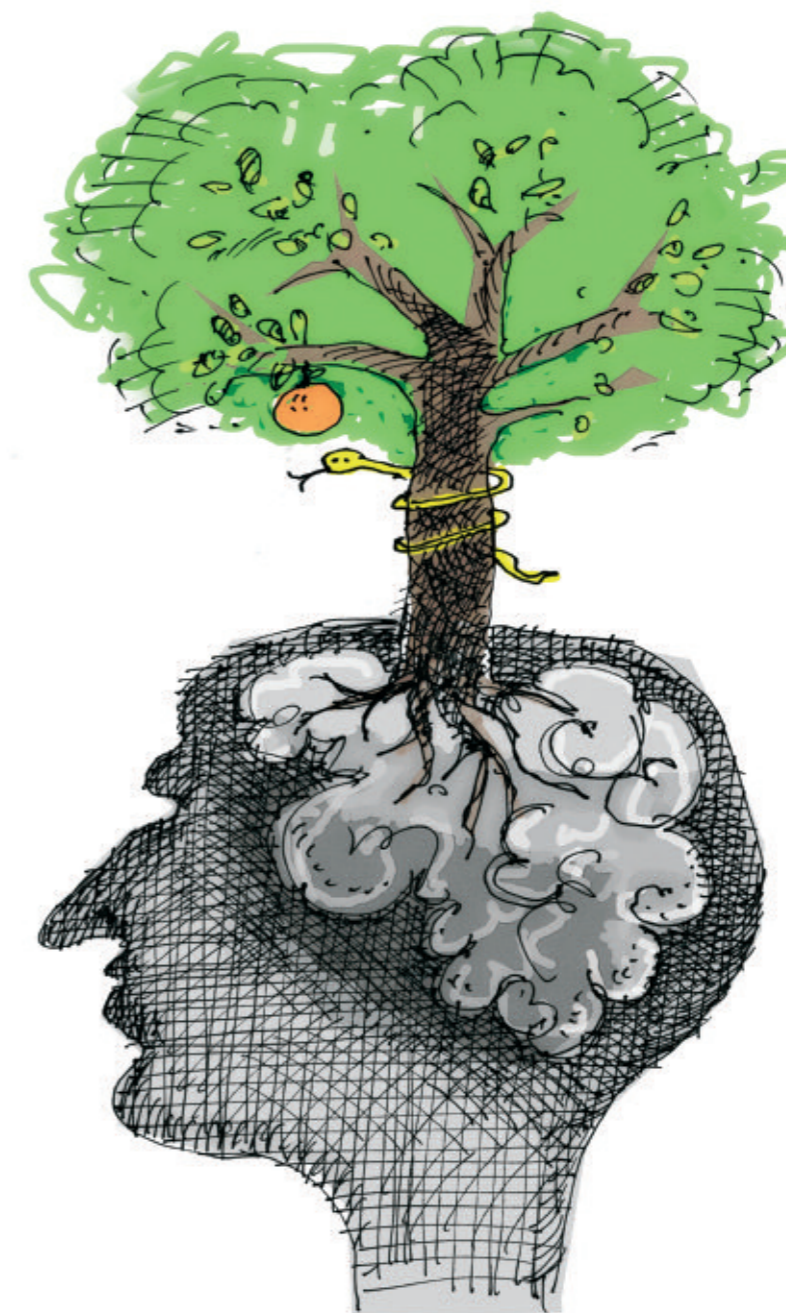




# – Fokus på feile kroppsdeler

*– Det er en underliggende forestilling om at det å ha styring på kroppen er ensbetydende med kontrollerte ledere. Det fremstår som en form for anatomisk kapital som ledere tilbyr hodejegere, sier ledelsesspesialist i AFF, Arne Selvik. Han er ute med ny bok; «Ledelse på hjernen».*

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







KOMMUNIKASJONSDIREKTØR I AFF ARNE SELVIK PÅ HØSTENS LANSERING I BERGEN.

Ledelsesekspert Arne Selvik tror det er på tide å la kroppen hvile og konsentrere seg om hjernen.

Homo sapiens i styrerommet og på pressekonferanse reagerer temmelig likt med artens forfedre på savannene i Afrika. Når de opplever trusler eller angrep og status blir utfordret, øker pulsen dramatisk. Fra å pumpe fem liter blod i minuttet, pumper hjertet opp 25 liter.

Adrenalinproduksjonen øker. Lederen går først i forsvar, så til angrep.

#### Til et innenfra-perspektiv

Arne Selvik er lederutvikler og styrespesialist i AFF. I den nye boka «Ledelse på hjernen», presenterer han en kobling mellom resultater fra hjerneforskning og lederskap. Han mener det er på høy tid å ta inn over seg hjerneforskningens bidrag til å forstå lederatferd.

”*For ledere er hjernens funksjonsmåter særlig viktig for beslutningsarbeid, for å holde hodet kaldt under press, for å forholde seg til andre mennesker og for å regissere endringer.*”

Med dette perspektivet flytter han fokus fra utenfra-vurderinger av ledere til en kobling mellom hjernen og ledelse. Dette innenfra-perspektivet bør få konsekvenser – ikke bare som grunnlag for å forstå lederatferd og hvorfor det sjelden har ønsket effekt på andre mennesker, men også for hvordan ledere blir rekruttert. Nevroforskningen bør dessuten få et sterkere innslag i lederutviklingsprogrammer.

– Det nye er at vi ved hjelp av kunnskap om hjernens funksjoner kan forklare langt mer av lederes tenkning, følelser og atferd. Denne kunnskapen kan ha vidtrekkende konsekvenser for hva som vil vise seg å være en sunn og god ledelse. Det er nemlig mye som tyder på at rolige ledere med dyp affektbevissthet kan oppnå gode resultater i et moderne arbeidsliv. Affektbevissthet er noe som kan trenes opp og utvikles.

#### – Fokus på feile kroppsdeler

Noe av det Selvik mener hjerneforskningen kan bidra til, er bedre kunnskap om hva som skjer når ledere med altfor store ambisjoner



PROFESSOR KARI KVÆRNER, LEDER AV INNOVASJONSSEKSJONEN VED OSLO UNIVERSITETSSYKEHUS, HAR KOMMET MED INNSPILL TIL SELVIKS BOK. HUN BETVILER IKKE KOBLINGEN MELLOM NEVROVITENSKAP OG LEDELSE.

”*Hjernen har hørt om arbeidstid, men bryr seg ikke om den. Hjernen jobber dessuten hvor som helst. Forunderlig nok jobber den ganske dårlig på kontorer og i møter.* Arne Selvik

i både jobb og skirenn, avsporer.

– De sykler og løper og prøver å få best mulig kontroll over muskler og lunger. Men de har fokus på feile kroppsdeler. De burde vært mer opptatt av hjernen. Oppfordringen kommer fra en som har jobbet med utvikling av norske toppledere i flere tiår.

– Du sier at ledere må slutte med det de holder på med, fordi det ikke virker. Hva er det som ikke virker?

–Har du en gruppe mennesker samlet for å gjøre noe, er det bedre å støtte deres naturlige atferd og gjøre det beste ut av det, enn å styre og vri dem i bestemte retninger. Den største utfordringen ledere har, er å slutte med det meste av det de holder på med, som forfatteren Charles S. Jacobs sier. Våre emosjonelle reaksjoner er mer kraftfulle enn våre kognitive responser. Kjølig, rasjonell tilbakemelding gjør folk opprørt.

I «Ledelse på hjernen» lister Selvik opp følgende liste med aktiviteter som de fleste ledere vil se på som normale og nødvendige:

- 1) Belønne gode prestasjoner så ofte som mulig
- 2) Straffe dårlige prestasjoner

- 3) Gi tilbakemeldinger i tide når det er problemer med prestasjonene
- 4) Foreskrive korrektive tiltak når det er problemer med prestasjonene
- 5) Sette målbare mål
- 6) Overvåke de nøye

#### Dominerer ansatte

Alle disse punktene, mener Arne Selvik, virker normalt og logisk for mange ledere, men de bryr seg lite om å sjekke om det har noen positive effekter.

– Det gir ikke de resultatene som lederne ønsker. De viktigste bieffektene er medarbeideres opplevelse av å bli dominert, frykt for å gjøre feil eller for å bli straffet. Ta for eksempel den etablerte sannheten om tilbakemeldinger. Lederens tilbakemeldinger til medarbeidere virker ikke. De kan like godt slutte med det. Det er ikke lederne som styrer tankene, det er tankene som styrer medarbeiderne.

Nevroforskningen med MR-scanning av hjernen viser at helt grunnleggende fysiologiske mekanismer har betydning for nettopp tankene og valgene vi gjør og vår evne til å komme i kontakt med mennesker vi skal lede, beslutninger som tas og de



” *Det er hjernen vi tyr til når vi tenker, analyserer, foretar valg og treffer beslutninger. På en god dag er det slike aktiviteter ledere holder på med. Derfor er det viktig å holde hjernen opplagt og oppdatert. Arne Selvik*

risikovurderinger vi gjør. Dette, understreker Selvik, er hans hovedanliggende; det å føye til et innenfra-perspektiv til all den utenfra-forskningen som finnes og trekke fram ledere som tilfører ro, sindighet og balanse i en organisasjon.

### Opplagt hjerne

– Det er den nyeste delen av hjernen – de såkalte pannelappene – vi tyr til når vi tenker, analyserer, foretar valg og treffer beslutninger. På en god dag er det slike aktiviteter ledere holder på med. Derfor er det viktig å holde hjernen opplagt og oppdatert.

– Men ikke ved å sykle Birken, mener du?  
– Det er nokså gode vitenskapelige holdepunkter for at det viktigste du kan gjøre for å holde hjernen i god stand er følgende:

- moderat stress
- god søvn
- godt humør

Å være leder krever god helse og mye energi, så det er viktig å holde seg i form. Men, det er kanskje enda viktigere å bruke den tiden på døgnet når pannelappene han nok oksygen og glykose til å løse de mest krevende oppgavene. For de fleste er det før lunsj. Unngå møter og reiser. Bruk hodet.

– Du går til forsvar for temperert lederskap. Hvorfor legger du så stor vekt på dette?

– Hvor ofte kan travle, reisende, snakkende, møtende, twitrende og rastløse ledere skaffe seg moderat stress, god søvn og godt humør? For min egen del ser jeg oftere uthvilte, ustressede og glade mennesker i barnehagene enn i styrerommene.

Studier av ledere gjort av forskere som Mintzberg, ble gjort gjennom observasjoner. Da han publiserte funnene i boken «The Nature of Managerial Work» i 1973, ble mange sjokkert over resultatene. De viste at ledere ikke bruker dagene på å planlegge, koordinere og kontrollere, men løp manisk fra oppgave til oppgave, uten særlig mye tid til hver enkelt oppgave. Mintzberg sa selv at denne innsikten ikke var spesielt fantastisk; alle som har jobbet i en organisasjon visste dette fra før.

### Forventninger utenfra

– Mintzberg-studien og flere av klassikerne innen strategi- og

ledelsesfagene har hatt enorm betydning. Metoden med observasjon går helt tilbake til Hawthorne-studien hvor forskerne observerte kvinner i arbeid. Regulering av lysforholdet påvirket produksjonen, men i ettertid ser vi at dette bare en av faktorene som ga bedre resultater. Noe annet var at de som observerte dette var unge, kjekke menn fra Harvard. De unge kvinnene kunne tenke seg en mann fra Harvard, og gjorde sitt beste også utfra sine slike motiver.

Arbeid, produktivitet og prestasjoner har en sammenheng med forventninger utenfra, men observasjoner og spørreskjema er for lengst supplert med eksperimenter og hjernescanninger.

### Rekruttering

Blikket utenfra gjør også at bedrifter rekrutterer ut fra det de har sett i mediene. Aktive og medievennlige personer blir populære. Når utadventde og tilsynelatende populære ledere inviteres inn i en rekrutteringsprosess, oppstår det gjerne misforståelser, mener Selvik.

– Ledere feiltolker hva som er grunnlaget for hvorfor de rekrutteres. Hodejegere er ofte opptatt av å formidle at her må vi få en leder som kan skape forandringer. De sier gjerne at det må moderniseres og effektiviseres. Ja, tenker den nye ledere, det var endringer de ville ha, og det skal de få. Så tror hun eller han at de har fått carte blanche til å gjøre de endringene de ser i sitt hode. Folk hører ordet omstilling og blir trigget av det.

En trenger ikke gjøre veldig mye nytt for å skaffe seg et bedre grunnlag for ansettelser, men vi er for høflige til å spørre. Hypen rundt energiske, aktive Birken-syklende ledere er tydelig i rekruttering.

– Det er en underliggende forestilling om at det å ha styring på kroppen er ensbetydende med kontrollerte ledere, som vi har blitt veldig opptatt av. Det fremstår som en form for anatomisk kapital som de tilbyr hodejegere.

### Ta testosteron

– Jo flere folk i høytestosteronproduksjonsalder du har som beslutningstakere, desto mer risiko tar de på vegne av selskapet. I senere tid har forskere sammenliknet porteføljen styrt av kvinner og menn. Mannlige meglere tar høyere risiko enn kvinner, men de

har lavere avkastning.

Selvik mener ledere kommer inn langs to hovedkanaler. Først er det energikanalen. Ledelse kan ses som en arena hvor folk med mye energi og overtenning får anledning til å utfolde seg – og slite seg ut.

– Men det kan godt tenkes at ledere som fremstår som heroiske, på vei mellom Iron Man og Birken, rett og slett får dårlig mental kapasitet til å utøve ledelse på en klok og langsiktig måte.

– Hvorfor det?

– De har oppmerksomhet mot feile kroppsdeler. Oksygenopptak er viktig hvis du har hardt fysisk arbeid, men ikke som leder. Da er det viktig å ha fokus på hjernen, søvn, kosthold og godt humør og at du ser framover.

### Accident looking for a place

Bedriften risikerer å ansette *an accident looking for a place to happen*, som Selvik sier.

– Du kan sammenlikne idrett og ledelse. Det er en konkurransearena hvor alfahanner tiltrekkes. Det er veldig få annonser som ber om en rolig, sindig og ettertenksom person som kan sørge for ro i organisasjonen. De skal ha energiske, framoverlente folk, og det påvirker hele retorikken rundt rekruttering og ledelse.

Den andre kanalen inn i ledelse er kontroll. Et lederskap kan være veldig attraktivt for folk som har vokst opp med litt uro og mangel på gode rutiner. Mange av disse blir motiverte av å ha kontroll, og denne kontrollferdigheten er ofte psykologisk betinget fra oppvekst og barndom og brukes inn i ledelse.



Ledelseseksperten etterlyser en ny vei inn i ledelse, men den forutsetter en endring i mentalitet der flere hodejegere og ledere selv tar inn over seg hvordan en leder påvirker en organisasjon gjennom egne og medmenneskers reaksjoner.

– Den tredje kanalen, som jeg etterlyser, er personer som kan tilby et sindig, rolig, temperert og langsiktig lederskap. Organisasjoner lever i en verden som er stadig mer uforutsigbar, turbulent og konkurranseorientert og stiller større prestasjonskrav. Jeg mener vi trenger ledere som kan tilføre en ro, klokskap, en hjelp til å tåle at verden utenfor er

toff og kaotisk og tillater at folk kan leve i en stabil organisasjon der de får løst oppgavene på en fornuftig måte.

### Affektbevissthet

– Vi vet altså at hjernefunksjoner og hormoner som testosteron og serotonin preger atferden, enten vi liker det eller ikke. Hvordan kan disse perspektivene brukes i lederutvikling?

– Stikkordet er affektbevissthet. Vi tilbyr trening på affektbevissthet på Solstrandprogrammet, hvor ledere jobber i grupper og får tilbakemeldinger på hva og hvordan de tar opp saker de synes er viktige for dem. Disse affektene driver og herjer med oss, og det å øke bevisstheten om egne reaksjoner er nyttig og kan brukes i praksis. Da får blant annet en bedre kontroll over stressreaksjonene.

– Tror du våre holdninger til ledelse og oppfatning av hva som er godt lederskap vil endre seg?

– Jeg tror at disse innsiktene etter hvert vil inngå i flere former for leder- og teamutvikling, og at de som rekrutterer ledere og gir tilbakemeldinger på 360-målinger og lederprofiler gradvis vil la denne kunnskapen synke inn.



# NHH i partnerskap med HEC Montréal

*I slutten av oktober inngjekk NHH ein partnerskapsavtale med prestisjeuniversitetet HEC Montréal i Canada.*

Tekst: Sigrid Folkestad



Executive-verksemdene er kommersielle, og skulane vernar om marknadsdelane sine. At vi no er aksepterte som partnara, er eit teikn på at vi får til internasjonalisering og kan spele på lag med ein stor aktør, seier dekan ved NHH Executive William Brochs-Haukedal.

Med «ein stor aktør» siktar dekanen til HEC Montréal både med tanke på det gode omdømmet, storleiken og plasseringane på rangeringane til Financial Times. I sommar fekk universitetet endå ei god plassering då tidsskriftet *The Economist* publiserte den første globale EMBA-rangeringa. Der fekk HEC Montréal ein 29. plass.

Det kanadiske universitetet har meir enn 12 000 studentar, og årleg følgjer cirka 7000 leiarar executive-programma på HEC Montréal, som var det første universitetet i Nord-Amerika som fekk akkrediteringane AACSB International, AMBA og EQUIS.

Æresdoktor ved NHH Ann Langley er tilsett ved Department of Management, HEC Montréal.

– Vi har fagleg utbyte av kvarandre, og gjennom oss får HEC Montréal tilgang til nettverket vårt og til den nordiske etterutdanningsmarknaden. For vår del er det òg prestisje knytt til eit samarbeid om eit executive-program. Det kan slå positivt ut for NHH si rangering i konkurranse med andre handelshøgskular, seier Brochs-Haukedal.

## Essentials of MBA

Studiet *Essentials of MBA* går over eitt år og gir 30 studiepoeng. Programmet hentar forelesarar frå NHH og HEC Montréal. Undervisninga går for seg i Noreg, med avslutning i Canada.

” Vi har fagleg utbyte av kvarandre, og gjennom oss får HEC Montréal tilgang til nettverket vårt og til den nordiske etterutdanningsmarknaden. For vår del er det òg prestisje knytt til eit samarbeid om eit executive-program. William Brochs-Haukedal

– Vi rettar oss mot potensielle studentar i Norden, og det var derfor dette var freistande for HEC Montréal. Vi har marknadskjennskap og nettverk. Målgruppa er norsk- og engelskspråklege ingeniørar.

Målet for oppstart er hausten 2014. Programmet er alt laga, og heilt sentrale delar er leiing, rekneskapsforståing, strategi, konflikthandtering, forhandlingar og motivasjon.

– Vi vender oss til ingeniørar som treng å bli flinkare på leiing og kommersiell forståing. Ingeniørar utgjør ein svært stor prosentdel av norske leiarar, men

mange av dei har ingen bakgrunn frå eller spesiell kompetanse om leiing.

*Essentials of MBA* skal ha maksimalt 35 studentar. No er jobben med sal og rekruttering begynt, og NHHE kontaktar store selskap for å rekruttere heile kull frå den same bedrifta.



DEKAN FOR PROGRAMUTVALGET VED NHHS ETTER- OG VIDEREUTDANNING, PROFESSOR WILLIAM BROCHS-HAUKEDAL.





# STATSSEKRETÆREN

*Tore Vamraak ble ønsket velkommen som student ved NHH i en alder 15 år. Nå er han en av Erna Solbergs nærmeste medarbeidere.*

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Siv Dolmen

Statsministeren med følge haster forbi oss i gangen idet vi setter våre ben i de flotte kontorlokalene ved Akershus festning. Erna er på vei til Brussel, og vi har fått audiens hos en av hennes nærmeste medarbeidere.

– Statsministeren er veldig bra som sjef. Hun er kunnskapsrik og stiller høye krav til seg selv og sine ansatte. En veldig bra kombinasjon, forteller Tore Vamraak (32).

Han er en av de ferske statssekretærene ved Statsministerens kontor. Med bakgrunn fra blant annet Norges Bank Investment Management (oljefondet), skal han i hovedsak konsentrere seg om den økonomiske politikken. Det første statsbudsjettet er i havn, og nå er det på tide å få kontroll og se fremover.

## Skedsmo Høyre

– Det har vært krevende å få oversikt, men nå føler vi at vi har fått kontroll på hverdagen, og vi er klare til å ta landet videre. Vi har gått gjennom krevende og viktige prosesser med blant annet budsjettforhandlinger. Nå er det viktig å jobbe langsiktig, selv om det mest typiske jo er at det ikke er «langsiktige» arbeidsdager. Det er en utfordring ikke å bli spist opp av det kortsiktige. Vi får en rekke henvendelser fra presse og andre interessenter om saker som er viktige akkurat der og da, forklarer Vamraak.

– DET VAR FIRE SPENNENDE OG UTVIKLENDE ÅR VED NHH. RENT FAGLIG GA DET NØDVENDIG BALLAST TIL Å GJØRE EN GOD JOBB, MEN OGSÅ DEN MENNESKELIGE UTVIKLINGEN VAR VIKTIG, SIER TORE VAMRAAK.

32-åringen startet sin politiske karriere noen år etter at han var ferdig med studiene, med styreverv i Skedsmo Høyre. Fra 2011 frem til valget i år satt han i kommunestyret og formannskapet i Skedsmo.

– Jeg var ikke politisk aktiv i studietiden og har aldri vært medlem av Unge Høyre, dessverre. Jeg ble finanspolitisk rådgiver for Høyres stortingsgruppe for tre år siden. Etter tre år i staben til Erna, ble jeg med videre som statssekretær.

## Drop-out fra ungdomsskolen

Vamraak er en av flere siviløkonomer fra NHH som nå har fått viktige posisjoner i statsapparatet etter regjeringsskiftet. Kanskje ikke veldig overraskende ettersom høyskolen i årevis har hatt studenter med sterkt politisk engasjement på høyresiden.

– Jeg har i grunnen ganske kort utdanning, sammenlignet med en del andre i politikken. Jeg er jo en drop-out fra ungdomsskolen, sier han og smiler lurt.

Historien er nemlig som følger: I 1996 ble Tore immatrikulert ved NHH i en alder av femten år. Han er ikke bare en drop-out, han hoppet rett og slett over hele ungdomstrinnet.







ETTER GYMNAS, OG MED STOR  
MEDIEOPPMERKSOMHET, BLE 15-ÅRINGEN HILST  
VELKOMMEN TIL BERGEN OG NHH HØSTEN 1996.

TORE VAMRAAK I KORRIDOREN VED  
STATSMINISTERENS KONTOR.

– Den korte forklaringen på det er at jeg fikk tilleggsundervisning underveis i alle fagene. Skolen ble etter hvert kjedelig og lite utfordrende. I 6. klasse fant jeg ut at jeg skulle hoppe over en klasse eller to. Det ble en omfattende søknadsprosess til departementet og helt opp til statsrådnivå. Kanskje var det dette som trigget min politiske interesse.

#### Hoppet fra 6. klasse til videregående

Det er en urettferdighet, mener Vamraak, at en må ha ressurssterke foreldre, som i hans tilfelle var lærere og kjente systemet, for å få den grunnleggende rettigheten det er å ta utdanning i en mer tilpasset form.

– Jeg er helt sikker på at det er flere som kan ha behov for tilpasset opplæring, sier han.

Etter en hard kamp, ble det dermed slik at han fikk begynne rett på videregående etter 6. klasse. Etter gymnas, og med stor medieoppmerksomhet, ble 15-åringen hilst velkommen til Bergen og NHH høsten 1996. I disse tider er det nærliggende å sammenligne den unge siviløkonospiren med vår nybakte verdensmester i sjakk, Magnus Carlsen – en annen som også fikk bryne seg mot de store gutta i ung alder.

– Det er større aksept innen idretten for å dyrke talentene, mer

enn i skolen. Det er tradisjonelt ikke den samme bejublingen av de som er sterke i skolen. Eksempelet med Magnus Carlsen kan kanskje bidra til å fremme dyrkingen av talenter på andre områder, sier Vamraak.

Det er tydelig at også utdanningspolitikk engasjerer økonomen. Som skolebarn utmerket han seg spesielt innen realfag og matematikk, og representerte Norge i kjemi-OL sommeren før han begynte å studere. At valget av studiested i stedet falt på NHH, hadde mye å gjøre med de mange mulighetene en siviløkonomutdanning gir.

– Det er jo den gode potetutdannelsen. Yrkeskombinasjonen min har vært veldig ustrukturert og innenfor flere områder. Jeg ville ha en utdanning som ga flere jobbmuligheter enn realfagene ville gi.

#### Null fravær

Fire år i Bergen og på NHH er noe han på ingen måte angrer på i dag.

– Det var fire spennende og utviklende år. Det endret meg nok mer som menneske enn jeg selv kan sette ord på. Rent faglig ga det nødvendig ballast til å gjøre en god jobb, men også den menneskelige utviklingen var viktig. På grunn av alderen var jo ikke jeg så aktiv i Klubben som de andre, men jeg var aktivt med i andre deler av NHHs. Spesielt Scandinavian Business

Tournament (SBT), forteller han.

SBT, eller NM i bedriftsledelse, var en konkurranse i regi av studentene ved NHH. Her konkurrerte ulike lag fra høyskoler og næringsliv om å lede en fiktiv bedrift. Verdifullt organisasjonsarbeid for den unge Vamraak.

– Gjennom denne typen arbeid fikk jeg en annen viktig erfaring: Det å jobbe med studiene og få organisasjonserfaring ved siden av. Å takle to jobber samtidig, sier han.

Helt sikkert nyttig erfaring for en statssekretær, som må håndtere

høyt tempo og mange utfordringer på en gang.

Vår tilmålte tid går mot slutten, og idet vi er i ferd med å forlate statssekretærens kontor, biter fotografen seg merke i Vamraaks fraværsskjema for november, som ligger fremme. Det er fylt opp med nuller.

– Ja. Jeg er sjelden eller aldri borte fra jobb. Nå håper jeg på en influensafri jul, sier han.

Tore Vamraak har ikke tid til å bli syk. Han er klar til å styre landet videre sammen med Erna og staben ved landets viktigste kontor.

”I 6. klasse fant jeg ut at jeg skulle hoppe over en klasse eller to. Det ble en omfattende søknadsprosess til departementet og helt opp til statsrådnivå. Kanskje var det dette som trigget min politiske interesse. Tore Vamraak



# Professor Langholm æremedlem i ESHET

*Professor Odd Langholm er kåret til æresmedlem i ESHET (European Society for the History of Economic Thought) for sitt bidrag til studiet av skolastisk økonomisk tenkning. ESHET er basert ved Sorbonne i Paris, men utnevnelsen fant sted i London, under den årlige, ambulerende konferansen. I underkant av 20 forskere har mottatt denne utmerkelsen.*

Tekst: Knut Johannessen Ims



Langholm har forsket på feltet økonomisk idéhistorie i over 40 år. I 1965 ble han ansatt i et professorat orientert mot moderne regnskapsvesen. Etter sitt eget ønske, og med stor velvilje hos kolleger og myndigheter ble denne begrensningen i 1971 satt til side, og Langholm fikk arbeide fritt med de delene av faget han følte sterkest for og mente høyskolen hadde neglisjert. I årene som fulgte oppdaterte Langholm seg på latin og historie og trålte

Europeiske biblioteker og arkiver på jakt etter kilder. Han valgte å starte i middelalderens Italia, arnestedet for datidens vitenskap og kultur i den vestlige verden. Da *Price and Value in the Aristotelian Tradition* kom ut i 1979, forbløffet den ikke bare forfatterens kolleger, men også mange eksterne eksperter. En av dem, Todd Lowry, skrev (i *Southern Economic Journal*): «It is probably not an exaggeration to suggest that in the future, studies of the contribution of the scholastics to economics thought will be dated before *Langholm* and after *Langholm*».

Etter to bøker om ulike aspekter ved tradisjonen fra Aristoteles, og ytterligere kildestudier, utga Langholm i 1992 *Economics in the Medieval Schools*, hans magnus opus på 633 sider. Kildematerialet ble utvidet til å omfatte mange andre typer av litteratur, fra rettsvitenskap til teologi, håndbøker til hjelp for skriftefedre, lærebøker for vordende kjøpmenn og mye annet. Her er et utdrag av Peter Sedwick's anmeldelse i tidsskriftet *Studies in Christian Ethics*: «The value of the present study is the impressive

scholarship shown in every page. Manuscripts from the great libraries of medieval Europe, as well as published books in all the European languages, nourish the discussion, and the bibliography runs to many pages. Here must be the definitive text on medieval scholasticism and economics».

Den tredje boken som bør nevnes spesielt her er grunnleggende forskjellig fra de foregående. Den foregriper et paradigmeskift. Mens kjernebegrepene i økonomien er verdibegreper (pris, kostnad etc.), kan det i andre sosialfag merkes en dreining mot maktbegreper (frivillighet, tvang og lignende). Økonomer flest har vegret seg mot denne tendensen og oversett at noe lignende fant sted i skolastikken. Nelson P. Lande skriver: «Odd Langholm's *The Legacy of Scholasticism in Economic Thought* is an extraordinary achievement. Langholm has written an immensely insightful and richly textured history of the development of the idea of economic compulsion. His thesis is that the scholastics, writing from the thirteenth to the seventeenth century and drawing heavily on the Aristotle, Roman law and the moral theology of the church fathers, established the parameters of the debate within which much subsequent thinking about ethics in the market would arise. Langholm's writing is lucid throughout and wholly free of jargon. His grasp of the primary sources, in terms of both breadth and depth, is formidable. The book will be of immense interest to economists, philosophers, political theorists and intellectual historians alike».

*The Legacy* ble utgitt på Cambridge University Press i 1998, året da Langholm fylte 70 år og dermed kunne ha gått av med full pensjon. Når han ikke valgte å pensjonere seg, skyldes det særlig at hans ideer fant gjenklang i den nye generasjonen av forskere, som tenkte økonomi på nye premisser. For Langholm var det å treffe slike yngre kolleger en kilde til stor inspirasjon. Langholm skrev og bidro til mange bøker i løpet av sin lange karriere. I de senere år har det særlig vært tidsskriftartikler og kortere oppsatser til håndbøker, blant annet tre bidrag til *The New Palgrave*. En artikkelsamling er i emning. Odd Langholm fylte 85 år i november og er svært opptatt av ennå å kunne gjøre en god jobb, i egne og andres øyne.

## Kleppe ny professor ved NHH

*Ingeborg Astrid Kleppe har fått opprykk til professor i marketing ved NHH.*

Lisbeth Heilund

Kleppe tok høgare avdelings studium ved NHH i 1986, og ho avla doktorgraden i marknadsføring i 1990. Kleppe har jobba med fattigdomsforskning for Verdsbanken, og ho har brei internasjonal erfaring etter å ha vore tilknytt universitet i Canada, USA, Sverige og Australia. Ho blei førsteamanuensis ved Institutt for strategi og leiging i 1987.

Kleppe forskar på og underviser mellom anna i marknadsføring i sosiale medium og kvalitative metodar. I 2010 fekk ho to prisar på filmfestivalen Association for Consumer Research Film Festival i Jacksonville for filmen «Walk the talk», som handlar om kampen mot HIV/AIDS-spreiing i Botswana. Kleppe laga denne filmen saman med to forskarkolleger frå Australia.

Kleppe er nummer 14 i rekkja av kvinnelege professorar ved NHH.



## Dirmus-jubileum

*Direksjonsmusikken markerte i haust 50-årsjubileumet sitt med konsert og bankett.*

Jubileumshelga starta fredag 25. oktober med mottaking og jubileumsrevy i aulaen. Laurdagen spelte dei på Torgalmenningen før konserten i Håkonshallen. Deretter bar det ut til skulen igjen, der det var bankett.

– Vi har laga ei jubileumsbok på 400 sider med historia fram til i dag. Det har aldri blitt gjort før, og vi gir eit eksemplar til alle som kjem, seier sjefen for jubileet, Anne Margrethe Vik.



Direksjonsmusikken anno 1963

## PhD-kurs med Harvard-professor

Meir enn 70 PhD-studentar frå Europa og USA var i oktober på NHH for å delta på PhD-kurs med professor David Laibson. Kurset er i regi av The Choice Lab.

Kurset «Behavioral Economics» var bygd opp rundt ein serie med forelesingar gitt av David Laibson, professor i økonomi ved Harvard University. Laibson forskar på åtferdsøkonomi og blir rekna blant dei beste i verda på fagområdet. Han leier Harvard Universitys Foundations of Human Behavior Initiative.

Professor Bertil Tungodden og professor Alexander W. Cappelen ved The Choice Lab arrangerte PhD-kurset.



Professor David Laibson frå Harvard forelas for studentar frå USA og Europa. Foto: Helge Skodvin



Valgdebatt i NRK: Jens Stoltenberg og Erna Solberg i ein fullsatt aula. 400 publikummarar fekk sete i aulaen. Foto: Helge Skodvin



## MINNEORD: ODD NORDHAUG

*Professor Odd Nordhaug gikk bort 16. september 2013 i en alder av 60 år.*

Odd Nordhaug var en markant personlighet med et bredt virkefelt: som forsker var han kreativ og uredd, som bok- og tidsskriftredaktør var han meget ryddig og faglig solid, som kollega var han raus og hadde sterk rettferdighetssans.

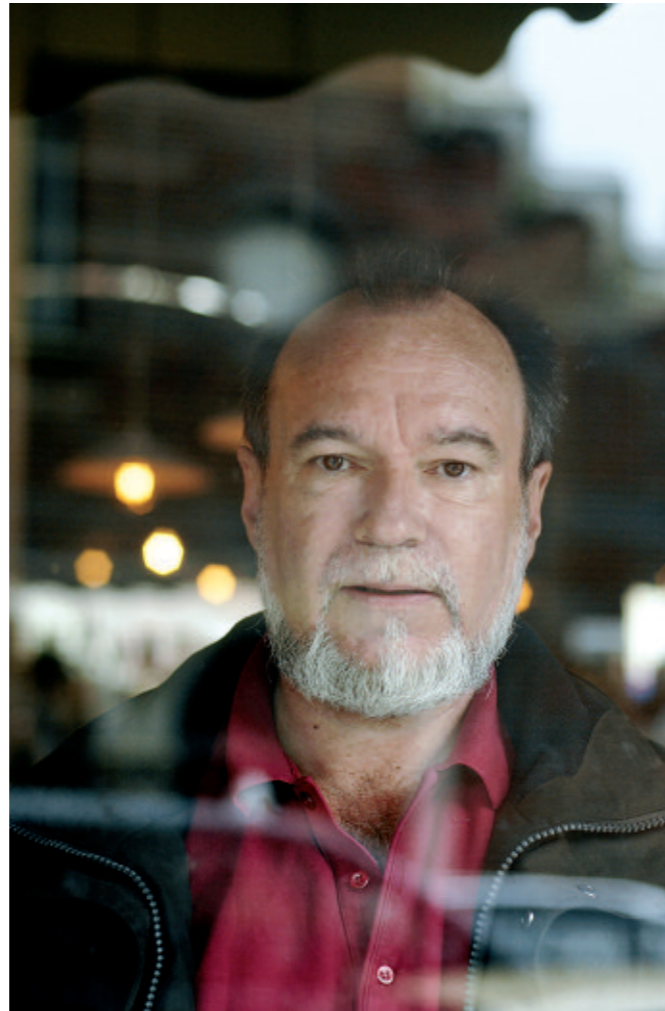
Nordhaug var født og oppvokst i Oslo. Han var siviløkonom fra NHH, hadde hovedfag i sosiologi fra UiB og var dr.philos. fra UiO. I studiedagene skaffet han seg allsidig arbeids- og miljøerfaring ved å jobbe som alt fra lagerarbeider og bartender, til freelance-journalist og kursleder i fagbevegelsen. Etter militærtjenesten ble han NAVF-stipendiat ved UiB fra 1981-83. Han begynte ved NHH i 1984 og ble professor i 1992.

Nordhaug var en uvanlig produktiv forsker. Han utga over 100 bøker i Norge, USA, England og Danmark og publiserte mer enn 300 vitenskapelige artikler. I tillegg kom et stort antall kronikker, debattinnlegg og populærfaglige bidrag i dagspressen. Han ble også mye brukt som foredragsholder i inn- og utland.

Spennvidden til Nordhaugs vitenskapelige produksjon er enorm og omfatter bidrag til mange fagfelt, deriblant retorikk, etikk og utdannings sosiologi. En betydelig del av hans vitenskapelige produksjon kan betegnes som banebrytende. Dette gjaldt særlig innenfor felt som strategisk personalledelse, klassifisering av bedrifters kompetanser, kryss-nasjonal institusjonell teori og ledelse i multinasjonale selskaper.

Nordhaug utgav også helt andre typer litteratur. Han var humorist og skrev to herlige bøker med «perler» fra norsk eksamensprosa. Andre bøker avspeilte hans interesse for politikk, skjønnlitteratur og kokekunst. I 2007 debuterte han skjønnlitterært med romanen «Kandinskys sorte oval» under navnet O.N. Alfsen.

I tillegg til at Nordhaug var høyt ansett av kollegaer for hans vitenskapelige meritter, førte hans humoristiske sans til at han var en svært populær kollega både i hverdagen og i festlige sammenhenger.



Tapet av Odd Nordhaug er tungt for alle i NHH-miljøet. Våre tanker går til hans kone, barn og barnebarn.

### **Venner og kollegaer ved NHH**

## Medieklipp

### THE CHOICE LAB

– Vi bruker ekte penger. Situasjonen er kunstig på den måten at den er uvant, men den er likevel reell. Folk tar dette alvorlig, og blir sinte når andre har fått mer enn dem.  
Professor Alexander W. Cappelen til Morgenbladet

### «JÆKLIG FLAKS»

«Stein Erik Hagen har tømt Canica for nye 1,5 skattefrie milliarder. Det er penger som han gjennom griseflaks aldri har måttet betale skatt for», skriver hegnar.no.  
– Han hadde jæklig flaks. Alt skyldtes en tabbe i Finansdepartementet.  
Professor emeritus Terje Hansen Finansavisen

### GUDBRANDSDAL ENERGI LURER KUNDENE

– De spekulerer i at kundene velger feil, og velger det dyreste alternativet. Dette ligger i grenseland for uetisk forretningsførsel.  
Gudbrandsdal Energi virker å være bevisste med å få kundene til å velge den mest optimale løsningen for bedriften – ikke for kundene. Det er lureri.  
Professor Tor Andreassen til NRK

### Dahl ny SNF-direktør

*Svenn-Åge Dahl er tilsett som ny direktør ved Samfunns- og næringslivsforskning. Han overtek jobben etter Per A. Heum i januar 2014.*

Sigrud Folkestad

Professor Lars Sjørgard er styreleiar i Samfunns- og næringslivsforskning (SNF). Han legg ikkje skjul på at Dahl var kandidaten styret var ute etter.

– Det var eit einstemmig styre som ønskte å tilby Dahl jobben, og den faglege leiinga ved NHH og instituttleiara støttar avgjerda til styret fullt ut, seier Lars Sjørgard.

Svenn-Åge Dahl kom til NHH i vår for å gå inn i jobben som direktør for eksternt retta verksemd ved høgskulen, men skal altså no styre SNF, eit av dei største og tyngste forskingsmiljøa i Noreg innanfor praktisk økonomisk-administrativ forskning.

– Kvifor var Dahl ein så sterk kandidat?  
– Fordi han har tung forskarbakgrunn og leiingserfaring både frå SNF og Universitetet i Bergen, der han var forskingsdirektør. Dahl har professorkompetanse, og som sosiolog har han jobba på tvers av fag og samarbeidd med økonomar, noko styret meiner er ein klar styrke.



Då Dahl kom tilbake til NHH tidlegare i år, kom han frå stillinga som direktør ved forskingsadministrativ avdeling ved UiB, med 30 tilsette. Der var han i fem år.

– Det er ei rekkje flotte og svært dyktige personar som har hatt direktørjobben ved SNF før meg: Einar Hope, Torger Reve og Per Heum. Det er derfor ei stor ære for meg å overta denne jobben, seier den påtroppande direktøren Svenn-Åge Dahl.

### Oljefondet klar for nye marknader

*– Vi er klare til å investere i nye geografiske område så fort statane får velfungerande marknader, sa oljefondsjeff Yngve Slyngstad under Lehmkuhl-forelesinga.*

Tekst: Øyvind Torvund. Foto: Helge Skodvin

Statens pensjonsfond utland, populært kalla oljefondet, er verdt 4700 milliardar kroner. Det vil seie at kvar og ein av oss snart har ein part på rundt ein million kroner i fondet.

Under den årlege Lehmkuhl-forelesinga presenterte Yngve Slyngstad dei ulike strategiane fondet har for å sikre at også framtidige generasjonar skal få glede av pengane, som til dømes å spreie risiko.

Trass i risikospreiing åtvare Slyngstad om at det kan komme periodar der verdien av fondet vil falle dramatisk.

– Med 5000 milliardar i fondet, og med dagens aktivafordeling, vil

eit år på linje med det dårlegaste året dei siste hundre åra gi oss eit verdifall på i underkant av 30 prosent, eller nær 1500 milliardar kroner.



Rektor Frøystein Gjesdal og Yngve Slyngstad i Noregs Bank Investment Management ved statuen av Lehmkuhl.

### HØY LØNN I DÅRLIGE TIDER

– Selv om bedriften gjør det dårlig, går ikke lederen ned i lønn. Finans- og oljenæringen er blant de verste til å unngå kontrakter der lønnen går ned i dårligere tider.  
Professor Kjell Gunnar Salvanes til Dagens Næringsliv

### UTØYLET GRÅDIGHET ER FARLIG

– Grådighet har hatt noen veldig uheldige konsekvenser i finansnæringen. Man har trodd at reguleringene har vært så gode at man kunne gi grådigheten frislipp, men alle skjønner at utøylet grådighet er farlig.  
Professor Alexander W. Cappelen til Vårt Land

### STRAMME INN

– Jeg synes det er fornuftig at det nå strammes inn. Slik situasjonen er i dag bør man på sikt ha mål om å stramme inn enda mer.  
Professor Ola H. Grytten til BT



## Raftoprisen til senter i Bahrain

Raftoprisen 2013 gikk til Bahrain Centre for Human Rights (BCHR) for arbeidet for fundamentale menneskerettar som ytringsfridom og forsamlingsfridom i Bahrain. BCHR har konsekvent og over lang tid fremja ideal som strir direkte mot den fundamentale strukturen til fleire av Golf-statane, nemleg like rettbar for alle uavhengig av kjønn, religion og etnisk bakgrunn, skriv Raftostiftelsen i ei pressemelding.

Raftostiftelsen blei etablert i 1987 for å minnast arbeidet og engasjementet til professor Thorolf Rafto. Rafto (1922–1986) var professor og forelesar i økonomisk historie ved Noregs Handelshøgskole (NHH) i Bergen.

## Milliongave for utdanningskvalitet

NHH er tildelt Kunnskapsdepartementets utdanningskvalitetspris for 2013.

Øyvind Torvund

Prisen er på én million kroner og gis til en utdanningsinstitusjon som kan dokumentere fremragende arbeid med studiekvalitet. NHH får prisen for bachelorkurset «Økonomi og psykologi». Dette emnet introduserer studenter for forskning som dokumenterer at vi ofte er motivert av andre forhold enn økonomisk egeninteresse.



– Tildelingen er en stor anerkjennelse for NHH og de ansvarlige for kurset, som er forskningsbasert og krevende, men like fullt svært populært blant bachelorstudentene, sier rektor Frøystein Gjesdal.

### – Veldig inspirerende

Det er professorene Alexander W. Cappelen og Bertil Tungodden ved Institutt for samfunnsøkonomi som er ansvarlige for kurset.

– Å få denne prisen er veldig inspirerende. Vi har vært opptatt av å introdusere studentene for forskerlivet fra dag én, og har fått gode tilbakemeldinger på det. Ved å introdusere dem for forskning i skjæringsfeltet mellom økonomi og psykologi, opplever studentene at de får et mer realistisk bilde av verden, sier Bertil Tungodden.

Totalt kom det inn 15 søknader til Utdanningskvalitetsprisen. Forskerne sier prisen gir motivasjon til å videreutvikle kurset.

– Det er allerede bestemt at det nå skal tilbys et kurs i adferdsøkonomi på masternivå, og vi tror denne fagretningen har potensial til å bli inkludert i flere emner. Innsikten dette faget gir vil være nyttig for studentene uavhengig av hvilken yrkesvei de velger, sier Alexander Cappelen.

### Et unikt kurs

Dekan for bachelorutdanningen, Kjetil Bjorvatn, sier dette er en viktig pris for NHH.

– Det unike med dette kurset er at studentene selv skal gjennomføre et eksperiment. Dette er forskningsbasert undervisning i praksis. Prisen synliggjør at det foregår spennende undervisning og pedagogikk på NHH. Det er spesielt gledelig å få prisen i en tid der undervisningskvalitet er et satsingsområde for NHH, sier Bjorvatn.

## Utlysning av doktorgradsstipend

**NHH lyser ut doktorgradsstipend med søknadsfrist 1. februar 2014.**

NHH har ledige doktorgradsstipend innen de fem fagfeltene: Regnskap, revisjon og rettsvitenskap, Samfunnsøkonomi, Finans, Foretaksøkonomi og Strategi og ledelse.

### PhD research scholar positions

NHH Norwegian School of Economics announces the availability of a limited number of PhD research scholarships (scholars). These scholarships are available for five specializations in the PhD programme at NHH; Accounting and Auditing, Economics, Finance, Management Science, and Strategy and Management. Further information about the PhD programme and admission requirements can be found at [www.nhh.no/phd](http://www.nhh.no/phd)

# Medieklipp

## HOLDE SEG UNNA POLITIKERE

«Styreekspert mener eierne av Troms Kraft bør holde seg unna politikere i jakten på et nytt styre», skriver NRK på sine nettsider.

– Politikere har en agenda som ikke nødvendigvis handler om å drive business.

De har en politisk agenda. Det er veldig vanskelig å få offentlige eiere til å endre på dette, sier Selvik til NRK. Styreekspert Arne Selvik i AFF til NRK

## SLUTT Å TYTE

– Ledere gir ikke for få tilbakemeldinger til medarbeiderne sine. Tilbakemeldinger virker ikke. Alle kravene om ærlige tilbakemeldinger i full offentlighet er noe vi bør tenke gjennom på nytt. Styreekspert Arne Selvik i AFF til Ukeavisen Ledelse

## REGNSKAPSSTANDARDER I BANKNÆRINGEN

Jeff Downing disputerte for doktorgraden ved NHH mandag 9. september med avhandlingen *Essays on Financial Accounting and Banks*.



Avhandlingen fokuserer på hvordan regnskapsstandarder påvirker bankers investeringsavgjørelser. Regnskapsstandarder er reglene som styrer hvordan selskaper beregner og rapporterer sine resultater, og brukes dermed til å måle resultatene av selskapers virksomheter. Likevel kan selskap foreta investeringer der formålet er å forbedre de rapporterte resultatene. På denne måten kan regnskapsstandarder påvirke et selskaps virksomheter.

Downing ser på hvordan visse regnskapsstandarder påvirker banker på måter som øker systemrisiko. Systemrisiko betyr risikoen for at hele finanssektoren kollapse, ikke bare én eller to banker. Slike hendelser har store negative konsekvenser for samfunnet, som en blant annet opplevde under finanskrisen som startet i 2007. Derfor er det viktig å redusere systemrisikoen for å unngå fremtidige finanskriser.

Avhandlingen viser hvordan såkalt «fair-value accounting» (FVA) kan øke systemrisikoen. FVA krever at banker bruker markedsverdier for å sette en verdi på eiendelene de har. Under en krise vil prisen på bankenes eiendeler falle. FVA kan derfor føre til store tap ved å kreve at bankene nedskriver verdien på sine eiendeler. Derfor stiger systemrisikoen slik at en krise kan bli forverret, noe som fører til at kostnadene blir større også for samfunnet.

Downing har vært stipendiat ved NHHs institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

Veileder: Professor Frøystein Gjesdal, Norges Handelshøyskole

## FELLES BESLUTNINGSTAKING OG DELING AV UTBYTTE

Mario Guajardo disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 30. august. Avhandlingen undersøker hvordan beslutninger blir tatt i forsyningskjeder for naturressurser, og hvordan kostnader og inntekter blir fordelt.



Tittelen på avhandlingen er «Joint decision making and cost sharing: Theory and applications in natural resource supply chains». En utfordring i forsyningskjeder er å etablere beslutningsmodeller som tar hensyn til alle aktørers mål og begrensninger. Disse aktørene kan være ulike selskaper eller ulike enheter innenfor samme selskap. Vanligvis fører samarbeidet mellom aktørene til bedre resultater. Samtidig kan et samarbeid også føre til en rekke utfordrende problemer, blant annet hvordan man skal dele fordelene ved å samarbeide.

Avhandlingen undersøker denne typen problemer, med spesiell vekt på forsyningskjeden for olje og skogbruk. Problemene som er forsket på inkluderer planlegging av produksjon og distribusjon av oljeprodukter,

lagerbeholdning av reservedeler for oljeplattform og skogtransport. Problemene er løst med base i ulike optimaliseringsmodeller og metoder. Som følge av dette er resultatene for beslutningstaking forbedret, og alle aktørene står bedre stilt etter samarbeid.

Veileder: Professor Mikael Rönnqvist, NHH

## EKSSPORTKOSTNADERS PÅVIRKNING PÅ INTERNASJONAL HANDEL

Hege Medin disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 29. november med avhandlingen *Sunk export costs: How they influence firms' export decisions and international trade*.



Når en bedrift skal begynne å eksportere til et nytt marked, står den overfor en rekke kostnader knyttet til f.eks. innhenting av informasjon om markedet, etablering av kundekontakt og tilpasning av sine produkter. Mye av dette er faste engangskostnader som bedriften ikke får igjen om den slutter å eksportere, m.a.o. irreversible eksportkostnader. Avhandlingen tar for seg betydningen av slike kostnader for bedrifters eksportbeslutninger og internasjonale handelsstrømmer. Et sentralt resultat i nyere handelsteori er den såkalte

«hjemmemarkedseffekten». Den sier at små land vil ha en mindre andel av verdens produksjon og eksport av industrivarer enn deres størrelse skulle tilsi. I avhandlingen viser Hege Medin at dersom bedrifter står overfor irreversible eksportkostnader, kan hjemmemarkedseffekten i eksporten bli reversert. Små land kan ha en større andel av verdens eksport av industrivarer enn størrelsen skulle tilsi. En konsekvens av dette er at små land har en høyere andel bedrifter som eksporterer enn store land. Medin finner empirisk støtte for dette resultatet ved å vise at andelen industribedrifter som eksporterer synker med økt BNP blant 116 land.

Videre viser Medin sammen med Per Botolf Maurseth at irreversible eksportkostnader er viktige for norske fiskeeksportører. Kostnadene kan imidlertid bli redusert gjennom læring. Fiskeeksportørene lærer om eksport både fra egen og fra andre bedrifters eksporterfaring. Tilstedeværelse i markeder er viktigere enn eksportvolum for læring.

Veileder: Førsteamanuensis Ragnhild Balsvik, Norges Handelshøyskole



## MIKROFINANS OG ENTREPRENØRSKAP FOR ØKONOMISK UTVIKLING

Kartika Sari Juniwaty disputerte for doktorgraden ved NHH *tirsdag 4. juni med avhandlingen Essays in Development Economics.*



Tenk deg at et prosjekt som er blitt implementert og evaluert av en internasjonal organisasjon eller forskergruppe har vært vellykket og at det konkluderes med at prosjektet derfor bør gjennomføres i større skala av en lokal organisasjon. Er denne konklusjonen nødvendigvis korrekt? Juniwaty viser, med utgangspunkt i et prosjekt for opplæring av småskalaentreprenører i Tanzania, hvordan institusjonell kapasitet kan være avgjørende for suksessen til prosjektet.

Mikrofinans betyr ofte gruppelån. En lånegruppe kan være en kilde til inspirasjon, men også til frustrasjon for de enkelte entreprenørene. Hvordan påvirkes prestasjoner og beslutninger i en gruppe av om gruppene er segregert med hensyn på kjønn eller om de er blandet? I avhandlingen analyserer Juniwaty dette spørsmålet i et lab-eksperiment med lånekunder fra en mikrofinansorganisasjon i Tanzania. Hun finner at kvinner i rene kvinnegrupper samarbeider bedre og er mer villige til å ta risiko når de er sammen med bare kvinner enn når de grupperes sammen med menn.

Mennesker har en tendens til å utsette ubehagelige ting, slik som å lese til en eksamen eller betale tilbake et lån. Forskning viser at små påminnelser kan være et effektivt virkemiddel for å unngå denne type adferd. Juniwaty gjennomførte et eksperiment i Indonesia hvor hun sendte en tekstmelding til et tilfeldig utvalg av lånekunder med en påminnelse om at lånet deres var i ferd med å forfalle. Hun finner at påminnelsen førte til at langt flere betalte tilbake sine lån i tide, og at effekten var spesielt stor for kvinnelige låntakere.

Holdninger til risiko og til sparing er viktige for å forstå hvorfor mennesker starter egen bedrift og hvordan det går med bedriften. I hvilken grad er disse holdningene arvet fra foreldrene? Juniwaty bruker et rikt datasett fra Indonesia som måler holdninger over flere generasjoner. Hun finner at det eksisterer en sterk korrelasjon mellom foreldrenes holdninger til risiko og

sparing og grad av tillit hos foreldre og barnas holdninger langs disse dimensjonene. Spesielt ser det ut til at mors tillit og fars holdning til risiko går i arv.

Juniwaty, født i 1983 i Indonesia, har vært doktorgradsstipendiat ved NHH. Hun har en MA i «Non-Farm Activities and Rural Development» fra Universitetet i Roma La Sapienza og en MSc i utviklings- og ressursøkonomi fra Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) i Ås.

Veileder:  
Professor Kjetil Bjorvatn, Norges Handelshøyskole

## PROBLEMLØSING I MELKEPRODUKSJON

Bjørn Gunnar Hansen disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 20. juni med avhandlingen «Problem solving in dairy farming». Avhandlingen bygger på intervju med 90 melkeprodusenter for å studere hvorfor bønder med noenlunde likt utgangspunkt får forskjellige resultat.



Hvorfor har to bønder med noenlunde likt utgangspunkt ulike produksjonsresultat og ulike økonomiske resultat? Forskjellene ser ut til å være relatert til bøndene selv, og måten de løser problemer på.

Gjennom grundige intervju med 90 melkebønder fra fem forskjellige regioner i Norge har Hansen fått innsikt i hvordan de løser store og små problemer.

Ved å koble intervjudata med data om produksjon og økonomi viser Hansen at human- og sosialkapital har en

avgjørende effekt på problemløsning og resultater. Resultatene viser at fagkompetanse, nettverk og motivasjon fremmer kontrollerbare attribusjoner og proaktiv problemløsning, og dermed bedre drift.

Veileder:  
Professor Arent Greve, NHH

## CEMS feiret 25 år

*I alt rundt 800 studenter fra hele verden mottok sine diplomer under en seremoni i Barcelona 2. desember, som samtidig markerte CEMS sitt 25-års jubileum.*

Årets hovedtaler var Xavier Solana, som i mange år var Generalsekretær i NATO. Hans hovedbudskap var at CEMS-studenter kan fremme fred og forståelse mellom ulike land og verdensdeler, og således være viktig for verdensfreden.

Antall NHH-studenter i CEMS-programmet har økt jevnt siden vi ble medlem i 1992. I år fikk 39 studenter graden Master in International Management, og 21 av disse var til stede under den høytidelige diplomutdelingen i Barcelona i helgen. De resterende hadde ikke anledning til å være tilstede, de fleste pga. at de allerede var begynt å jobbe.

For NHH betyr medlemskapet i CEMS adgang til et globalt nettverk av ledende universiteter og handelshøyskoler, med de mulighetene dette innebærer både for studenter og fagstab.

Gjennom 15 såkalte "faculty groups" kan man møte kolleger innen samme fagfelt, og for eksempel planlegge felles forskning, og utvikle nye kurstilbud. NHH er dessverre underrepresentert i disse gruppene.

Det er viktig å presisere at CEMS M I M ikke handler om utveksling, men om en akademisk grad som i mange år på rad er blitt vurdert som ett av de 10 beste M.Sc.-programmer i verden. I graden inngår opphold i ett semester ved én av de øvrige medlemsinstitusjonene, samt at de må gjennomgå flere elementer som er felles for alle institusjonene.

Tekst: Tor Aase Johannessen/red



## PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## PUBLIKASJONAR FRÅ SNF

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

## RAPPORTAR:

*Kjønn og ledelse. Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?*

MONA HALVORSEN OG SUSANN IREN HOLTER

*Like barn leker best – En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team*

KARIN MJELDHEIM HOLTER

*Lønnsomhet i norske sparebanker. En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon*

HELENE STRAND BACHMANN OG TONE BJØRNSTAD HANSTAD

*Kundehåndtering og lønnsomhet – En studie av Regnskapsbedrifter*

ERIK AUBERT BARKOVITCH

*Konsulentkjøp og -bruk i statlige virksomheter*

TORSTEIN NESHEIM OG STEINAR VAGSTAD

*Tillit i rolleoverganger. En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen*

MATS ANDREAS GRIMSTAD OG KJETIL TORSTEINSEN

*Kundeforhold i regnskapsførerbransjen*

INGUNN AANES

*Beyond Bonuses. A case study on bonuses and their impact on work motivation from a Beyond Budgeting perspective*

EMIL HVATTUM BJØRNSTAD OG JOHAN FREDRIK HILLVEG

*Konsulentkjøp og -bruk i statlige virksomheter*

TORSTEIN NESHEIM OG STEINAR VAGSTAD

*Congestion Management in the Nordic Power Market – Nodal Pricing versus Zonal Pricing*

ENDRE BJØRNDAL, METTE BJØRNDAL AND VICTORIA GRIBKOVSKAIA

*Ett Nordfjord? Virkninger for arbeidsmarkeder og verdiskapning av E39 gjennom Nordfjord*

EVA BENEDICTE NORMAN OG VICTOR D. NORMAN

*Fra regnskapsfører til rådgiver? Endring i profesjonelle roller*

MARIA BLOM

*Innovasjonssystemer i servicenæringer. Hva vet vi om disse?*

EIRIK VATNE

*Den spesialiserte leverandørindustrien til petroleumsvirksomhet. Omfang og geografisk utbredelse i Norge*

EIRIK VATNE

*Regionale virkninger av økonomisk politikk – et makroperspektiv*

IVAR GAASLAND

*Norwegian subsea firms are going international. Experiences with the market entry process in Houston*

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

*NCE Maritime and NCE Subsea: Korleis påverkar internasjonalisering klyngene?*

RUNE NJØS

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

TORMOD GJERDE OPDAL

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

JONAS ANDERSSON, JOSTEIN LILLESTØL OG BÅRD STØVE

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

JANNE SMITH

*Konkurransen i taximarkedet*

ROLF J. BRUNSTAD, KURT JÖRNSTEN OG SIRI PETTERSEN STRANDENES

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

KURT R. BREKKE AND TOR HELGE HOLMÅS

*Competition in the Bergen taxi market. Model simulations*

HONG CAI

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

SVITLANA KOLESNYK OG ANE MENGSHOEL

## ARBEIDSNOTAT:

*Læring og kunnskapsdeling i ein prosjektbasert organisasjon – ein casestudie gjennomført i Wärtsilä*

INGUNN F. LUNDØY OG KARINA H. SORTLAND

*Measuring Potential Rents in the North Sea Herring Fishery*

TROND BJØRNDAL, DANIEL V. GORDON, MINTEWAB BEZABIH

*Bindende videresalgspriser i bokmarkedet – Bør forlaget eller bokhandleren sette prisen?*

CATHRINE EVERTSEN

*Avanseregulering i den norske bokmarknaden. Teoretiske og praktiske effektar*

SIRI HOVLAND SELSENG OG MARTINE NESØY TRÆEN

*Beyond Trade Costs: Firms' Endogenous Access to International Markets*

ARMANDO JOSE GARCIA PIRES

*Konkurranseseffekt ved bruk av paritetsavtaler mellom plattformer. En empirisk undersøkelse av priser ved hotell og nettagenter*

STINE MORKEN KRISTOFFERSEN

*Valutaeksponering og norsk industridød. En empirisk studie av sysselsetting i Telemark og Møre og Romsdal*

KARI-DORTE KROGSRUD OG LINDA SÆTRE

*The business model of The British Virgin Islands and Panama*

ARMANDO JOSE GARCIA PIRES

*The opportunism problem revisited: the case of retailer sales effort*

TOMMY STAAHL GABRIELSEN OG BJØRN OLAV JOHANSEN

*Konkurransenalyser i oppstrømsmarkeder*

SIMEN AARDAL ULSAKER

*Dagligvareportal. Til forbrukernes beste?*

THERESE UGELVIK KROSBY OG VIBEKE STUSVIK

*Norges fusjonskontroll. Konkurransetilsynets praktisering av totalvelferdsstandard over tid*

KATRINE BIRKELAND LARSEN

*Gir forskningsstøtte til næringslivet økt forskningsinnsats?*

MORTEN HENNINGSEN, TORBJØRN HÆGELAND OG JARLE MØEN

*Forhandlingsmakt i legemiddelmarkedet – En empirisk analyse av grossistenes forhandlede innkjøpspriser*

KATHRINE HÅLAND GRAANER OG RAGNHILD KLEMSDAL

*The Business Commitment of a Norwegian Company in Germany. An Examination from a Tax Perspective*

DANIEL JÄCK

*Konkursprediksjon gjennom ulike konjunkturfaser. En studie om hvordan en empirisk konkursprediksjonsmodell endrer seg gjennom ulike konjunkturfaser, i tidsperioden 2001 til 2009*

NORA BERG HENRIKSEN OG PERNILLE MØRLAND KVASLERUD

*Norges selskapsbeskatning. Globaliseringsutfordringer og EUs forslag om CCCTB*

IDA SELSETH

*Consequences of ignoring the two-sidedness of the TV market*

HARALD NYGÅRD BERGH, HANS JARLE KIND, BJØRN-ATLE REME, LARS SØRGARD

*Motion pictures and piracy – a theoretical investigation*

JØRGEN ROSEN LUND

*Bundling in the television market – who will benefit the most from à la carte channel choice in the Norwegian television market?*

DANIEL A. SØRENSEN

*Regnskapsboka – Dokumentasjon og kvalitetssikring av SNFs og NHHs database med regnskaps- og foretaksinformasjon for norske bedrifter*

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS OG MARIUS OLVING

*Mapping the Influence of Cultural Factors in Service Research: The Role of Tolerance of Contradiction, Optimistic/Pessimistic Bias, and Attribution Styles*

ALEXANDER JAKUBANECS

*Management of Pelagic Fisheries in the North East Atlantic: Norwegian Spring Spawning Herring, Mackerel and Blue Whiting*

TROND BJØRNDAL OG NILS-ARNE EKERHOVD

*How Accurate are Individual Forecasters? An Assessment of the Survey of Professional Forecasters*

ØYVIND STEIRA

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 N. Gooderham  
paul.gooderham@nhh.no

KRISE, OMSTILLING OG VEKST  
Forskningsleder Per Heum  
per.heum@snf.no  
Faglig ansvarlig Victor D. Norman  
victor.norman@nhh.no

SKATT OG OFFENTLIG ØKONOMI  
Forskningsleder Guttorm Schjelderup  
guttorm.schjelderup@nhh.no

TELE OG MEDIA  
Forskningsleder Hans Jarle Kind  
hans.kind@nhh.no

ETIKK OG STYRING  
Forskningsleder Alexander W. Cappelen  
alexander.cappelen@nhh.no

KLIMA OG ENERGI  
Forskningsleder Gunnar Eskeland  
gunnar.eskeland@nhh.no

TJENESTEINNOVASJON OG MERKEVAREBYGGING  
Forskningsleder Helge Thorbjørnsen  
helge.thorbjornsen@nhh.no

FINANSIELL ØKONOMI OG ØKONOMISK STYRING  
Forskningsleder Frode Sættem  
frode.sattem@nhh.no

## KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:  
55 95 95 00

INTERNETT:  
www.snf.no

AFF



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

AVDELINGSДИРЕКТØР  
INTERNASJONALE RELASJONER & SAMFUNNSKONTAKT  
Beate Karlsen

AVDELINGSДИРЕКТØР FAGUTVIKLING  
Elisabeth Østrem

AVDELINGSДИРЕКТØР  
PRODUKTUTVIKLING  
Harald Engeseth

AVDELINGSДИРЕКТØР MARKED & KUNDEOPPFØLGING  
Olav Haugene

SALGSDIREKTØR  
Liz Hellevig

PROGRAMDIREKTØR  
SOLSTRANDPROGRAMMET  
Petter Ingebrigtsen  
petter.ingebrigtsen@aff.no  
Mobil: 91 74 95 34

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

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

## KONTORADRESSE:

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

SENTRALBORD:  
815 55 345

INTERNETT:  
www.aff.no

NHH



REKTOR  
Frøystein Gjesdal

PROREKTOR  
Sunniva Whittaker

VISEREKTOR  
Gunnar E. Christensen  
Helge Thorbjørnsen

FUNG. ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
Kurt Petersen

ASS. ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
Klas Rønning

## PROGRAMUTVALG:

BACHELORUTDANNINGEN  
Dekan Kjetil Bjorvatn

MASTERUTDANNINGEN  
Dekan Kenneth Fjell

DOKTORGRADSDANNINGEN  
Dekan Helge Thorbjørnsen

ETTER- OG VIDEREUTDANNING  
Dekan William Brochs-Haukedal  
INSTITUTTLEDERE:

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

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

NHH EXECUTIVE  
Avdelingsdirektør Svern-Åge Dahl  
executive@nhh.no

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

ALUMNIKOORDINATOR  
Torill Sommerfelt Ervik  
alumni@nhh.no

## KONTORADRESSE:

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

## NHH BULLETIN

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

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

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

**TRYKK:** Bodoni  
Redaksjonen ble avsluttet 6. desember.  
**GRAFISK DESIGN/SATS:** Reine Linjer  
**NYNORSK:** Språkverkstaden

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.



# CSI UNDER NYTT LEIARSKAP

*I haust tok Tor Wallin Andreassen til i stillinga som ny leiar for Center for Service Innovation.*

Tekst: Shreya Nagothu Foto: Hallvard Lyssand



– I den seinare tida har mange teke til orde for at vi må stimulere til innovasjon i Noreg. Korleis kan CIS bidra til det?

– Det vil vere viktig å skape eit godt samspel mellom partnarane. CSI må jobbe aktivt og hoppe i det, lage eit plask som vil skape ringverknader i samfunnet. Trondheim har teknologien, Stavanger har oljen, og Oslo har medisinen. Gjennom arbeidet som CSI og NHH gjer, kan Bergen bli kjend som innovasjonsbyen. CSI må vere drivaren som får i gang momentet; etter det vil det gå lettare av seg sjølv, meiner Andreassen.

Andreassen ser for seg Bergen som Noregs svar på San Fransisco og Boston. NHH, med dei ulike fagmiljøa sine, skal bli eit knutepunkt for forskning i innovasjonsbyen Bergen. Her skal det skapast aktivitet – seminar, konferansar og workshops som når ut til eit internasjonalt publikum.

Tor Wallin Andreassen, som er siviløkonom frå NHH, kom frå jobben som professor i marknadsføring og instituttleiar ved Handelshøyskolen BI. Han har jobba med fleire innovasjonsprosjekt tidlegare og er svært godt kjend med tenesteinnovasjon som forskingsfelt.

Ved Center for Service Innovation (CSI) skal Andreassen jobbe med å styrkje innovasjon som forskingsområde generelt og innovasjon i tenestenæringar og tenesteytingar spesielt.

## FAKTA:

NHH samarbeider med totalt 19 bedrifts-, nærings- og forskingspartnarar. Målet med CSI er å auke kvaliteten, effektiviteten og den kommersielle suksessraten til innovasjonsaktivitetane til norske tenestebedrifter. Forskingssenteret får 164 millionar kroner over åtte år for å utvikle framtidige løysingar for innovasjon i tenestesektoren.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:  
Norges Handelshøyskole: [www.nhh.no](http://www.nhh.no)  
Administrativt Forskningsfond: [www.aff.no](http://www.aff.no)  
Samfunns- og næringslivsforskning [www.snf.no](http://www.snf.no)