

# NHH



# Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 01 - 2015



## LEDERES ETTERMÆLE



#### 4 Ettermæle viktigere enn bedriften

Finansforsker Konrad Raff har skrevet en vitenskapelig artikkel som har skapt furore på andre siden av jordkloden. Han viser at titler som «sir» eller «dame» er så forlokkende for toppsjefer at de gjerne ofrer bedriftens overskudd.



Ill: Øyvind Lothe

#### 12 For varmt for kraftverk

Varmere klima skaper trøbbel for kraftverk. Når temperaturen går opp, tvinges anleggene til å redusere produksjonen eller stenge ned.



Ill: Øyvind Lothe



#### 16 Kritikk mot revisors rådgivningsoppdrag

PROFESSOR AASMUND EILIFSEN.

#### 22 DNB tok strategisk grep rundt 1400 ledere

HANNAH COOK ER DIVISJONSDIREKTØR I DNB.



Foto: Siv Dolmen



Foto: Helge Skodvin

#### 40 Kan slapphet gjøre verden grønnere?

Vi innbiller oss at fornuften styrer valgene våre. Problemet er at vi er litt slappe, selv når det gjelder viktige klimasaker.

MATHIAS EKSTRÖM ER POSTDOKTOR VED NHH

#### 32 På vei mot storkommuner



Foto: Helge Skodvin

PROFESSOR INGER G. STENSAKER OG POSTDOKTOR ARNT OVE HOPLAND.

#### 44 Rådgiver av høyeste grad

MAGNE KROGSTAD ASPHJELL JOBBER I OSLO ECONOMICS.



Foto: Siv Dolmen



#### NHH BULLETIN

Ønsker du et gratisabonnement, send epost til [bulletin@nhh.no](mailto:bulletin@nhh.no).

## Ærefullt ettermæle

Fe dør, frender dør, en sjøl dør på samme vis; men ordets glans skal aldri dø i ærefullt ettermæle

Håvamål ramser opp gode råd for den norrøne mann. Det viktigste av alt er å skaffe seg et godt ettermæle. Vi skal alle dø, men skaffer du deg et godt ettermæle, vil ordet om deg aldri forsvinne. Dommen som blir felt over deg, lever videre.

Ferske næringslivsledere er opptatt av å få en god start på karrieren, men hva skjer når toppene nærmer seg pensjonsalder og skal forlate posisjonene sine? En ønsker å sikre sitt gode navn og rykte for ettertiden, ikke unaturlig. Men enkelte går langt i å fremme den gode historien om seg selv. De unngår å ta upopulære avgjørelser, viser en ny studie. Lederne det er snakk om i denne studien, er motiverte av æresbevisninger. De står i rekken av CEO-er som ønsker å få samfunnets høyeste utmerkelse – å bli slått til ridder.

«Europeisk studie fyrer opp under anti-æresbevisninger i Australia» skrev The Telegraph i fjor. Den omtalte studien er gjort av to forskere, en av dem er Konrad Raff, førsteamanuensis ved Institutt for finans.

Siden 1848 har New Zealand hatt en statlig ordning med æresbevisninger, som gir rett til tittelen «sir» eller «dame». Æresbevisningen er regnet for å være svært prestisjefyllt. Blant mottakerne er en rekke næringslivstopper. Ordningen ble avskaffet i 2000, men gjeninnført av den konservative regjeringen i 2009.

Raff viser at titler som «sir» eller «dame» er så forlokkende for toppsjefer at de gjerne ofrer bedriftens overskudd. De unnlater å ta upopulære beslutninger for å styrke sitt rykte blant politikere, media og i befolkningen.

I fjor fikk statsminister Tony Abbott fra Liberal Party Australia gjeninnført en tilsvarende ridderordning, til stor undring både fra opposisjonen, som kalte hele systemet for en anakronisme, og pressen, som hadde fått med seg studien «Knighthoods, damehoods and CEO behaviour».



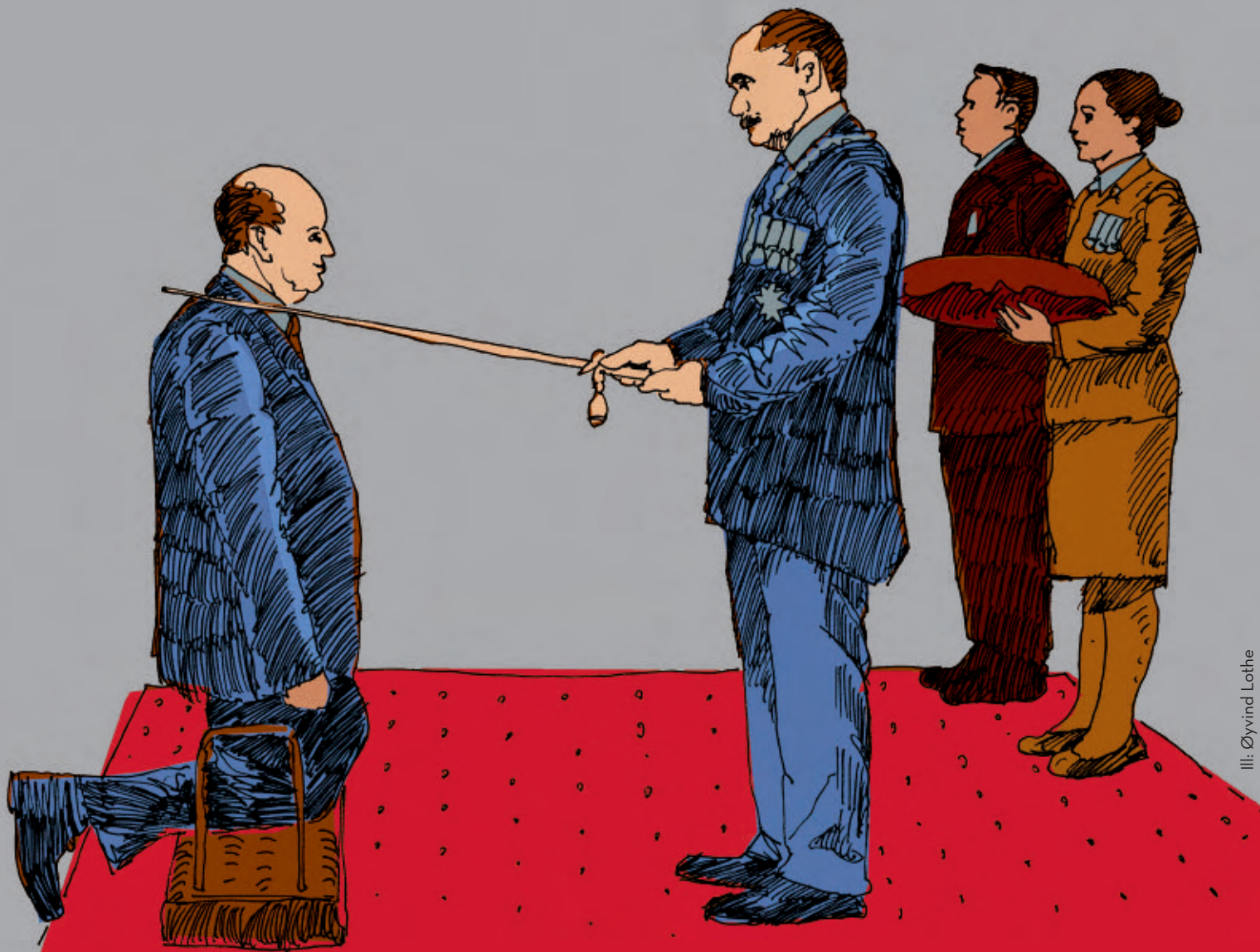
Sigrid Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin



# Ettermæle viktigere enn bedriften

Finansforsker Konrad Raff har skrevet en vitenskapelig artikkel som har skapt furore på andre siden av jordkloden. Han viser at titler som «sir» eller «dame» er så forlokkende for toppsjefer at de gjerne ofrer bedriftens overskudd.

”Jeg ikke bare tror, men vet at mange opplever det problematisk at makt reduseres mot slutten av karrieren, sier professor William Brochs-Haukedal.



Ill: Øyvind Lothe

# OFRER OVERSKUDDET

*Titler som «sir» eller «dame» er så forlokkende for toppsjefer at de gjerne ofrer bedriftens overskudd.*

Tekst: Olav Slettebø

Finansforsker ved NHH, Konrad Raff, har skrevet en forskningsartikkel som har skapt furore på andre siden av jordkloden.

Den heter «Knighthoods, damehoods and CEO behaviour» og ser nærmere på de største bedriftene i New Zealand.

## Topplederes ettermæle

Siden 1848 har landet hatt en ordening med æresbevisninger fra myndighetene, som gir rett til tittelen «sir» eller «dame». Æresbevisningen er regnet for å være svært prestisjefyllt, og tildeles kandidater som på et eller annet vis har gjort en spesiell innsats for samfunnet. Blant mottakerne er en rekke næringslivstopper.

Ordnningen ble avskaffet i år 2000, men gjeninnført av den konservative regjeringen i 2009.

– For en økonometriker er det en drømmesituasjon. Dette er et naturlig eksperiment som gav oss anledning til å undersøke effekten av æresbevisningene, sier Konrad Raff til NHH Bulletin.  
**Nedprioriterer profittønske**

Raff og medforfatter Linus Siming ville finne ut om muligheten for flotte titler gjorde at toppsjefer nedprioriterte investorenes profittønske til fordel for andre hensyn.

Og ganske riktig tyder funnene på at ridderordningen har klar innvirkning på toppsjefers beslutninger. For eksempel hva gjelder bedriftenes sysselsetting.

– Når muligheten for å bli slått til ridder ikke lenger fantes, så vi at bedriftene førte en mye strammere ansettelsespolitikk, sier Raff.

## Effekt på flere felt

Dette gjaldt kun toppsjefer med newzealandsk statsborgerskap. Utenlandske toppsjefer som styrte newzealandske selskap har nemlig ikke mulighet til å bli slått til ridder. Disse utgjør derfor kontrollgruppen i studien.

Sammenlignet med kontrollgruppen finner forskerne at reduksjonen i sysselsetting er 21 prosent etter at ridderordningen ble avskaffet. De fant også økte profittmarginer og forbedret arbeidsproduktivitet etter avskaffingen.

– Våre funn er kompatible med ideen om at det var en viss grad av «overansettelse» før ridderordningen ble fjernet, sier Raff.

## Allmenngyldig

Forskeren ved Institutt for finans mener det er grunn til å tro at konklusjonene står seg også utenfor New Zealand. Hans kollega Linus Siming har for eksempel gjort liknende studier på offisielle æresbevisninger i Sverige, som ble avskaffet på 70-tallet. Siming fant at i Sverige var æresbevisninger «en del av» lønnspakka til toppsjefer, fordi nesten alle sjefene fikk dem. Når ordningen ble fjernet, økte sjefenes finansielle kompensasjon.

– Det ser altså ut som folk bryr seg om slike tildelinger, sier Raff.

## Avvist som nonsens

Den nye artikkelen har fått en del medieoppmerksomhet, ikke



”*Når muligheten for å bli slått til ridder ikke lenger fantes, så vi at bedriftene førte en mye strammere ansettelsespolitikk.*

*Konrad Raff*

minst i New Zealand. En newzealandsk avis plukket opp saken og konfronterte næringslivsledere med funnene. Ikke overraskende var sjefene raske med å avvise funnene.

– En administrerende direktør sa at det var nonsens at han ville nedprioritert overskuddet til bedriften. Men i samme åndedrag sa han at han var opptatt av «the overall interest of the company», som jo kan bety så mangt, sier Raff.

En annen næringslivsleder fikk æresbevisningen blant annet fordi han hadde gjort bedriftens innkjøp fra lokale produsenter.

– Da kan man spørre seg: hvis han var villig til å endre innkjøpsstrategien, hva med de andre beslutningene han skulle ta?

## Kan hjelpe venstresiden

Ridderordningen kan altså tenkes å være skadelig for investorers avkastning, men til gjengjeld en

FINANSFORSKER VED NHH, KONRAD RAFF, HAR SKREVET EN FORSKNINGSARTIKKEL SOM HAR SKAPT FURORE PÅ ANDRE SIDEN AV JORDKLODEN.



”En administrerende direktør sa at det var nonsens at han ville nedprioritert overskuddet til bedriften. Men i samme åndedrag sa han at han var opptatt av «the overall interest of the company», som jo kan bety så mangt. Konrad Raff



fordel for arbeidere.

– Folk på venstresiden virker skeptiske til slike æresbevisninger, og betrakter dem gjerne som noe litt gammeldags og elitistisk. Vi fant imidlertid at en slik ordning kan være et verktøy for å oppnå mål som typisk har vært venstresidens mål. Om målet er å beskytte arbeidstakere, er æresbevisninger et mulig verktøy, sier Raff.

Han understreker at det kan være at ordningen alt i alt skaper ineffektivitet, slik at den «totale kaken» blir mindre enn den ellers kunne vært. Men det er vanskelig å kvantifisere effektene og si hvilken av dem som dominerer.

– Dersom ansettelseeffekten av æresbevisninger er så stor som dere finner, kan det bety at det konservative partiet har et «hemmelig våpen» for å øke sysselsettingen. Hvis man er litt streng, kan man si at det minner om å kjøpe stemmer?

– Det kan du si. Vi hevder på ingen måte at det er tilfelle, men det lar seg forene med våre funn, sier Konrad Raff.



THE FINANCIAL TIMES, THE TELEGRAPH OG THE SYDNEY MORNING HERALD ER NOEN AV MEDIENE SOM HAR OMTALT FORSKNINGEN TIL KONRAD RAFF.

# Ser makt og markedsverdi falle

William Brochs-Haukedal er professor i ledelsesfag ved NHH. Han mener funnene til finansforskeren er interessante. – Jeg ikke bare tror, men vet at mange opplever det problematisk at makt reduseres mot slutten av karrieren.

Tekst: Sigrud Folkestad Ill: Øyvind Lothe

– Langt fra alle toppledere legger mye energi i å sikre sitt ettermæle. Dette gjelder først og fremst enkelte toppsjefer i store og kjente virksomheter, sier professor Brochs-Haukedal ved Institutt for strategi og ledelse.

## Etablere fortellinger

– Lager toppledere fortellinger om seg selv og hva de har gjort?

– I Norge handler det vel først og fremst om å etablere fortellinger om seg selv i media og blant meningsledere. I noen tilfeller ser vi også at bedriften leier forfattere til å skrive virksomhetens historie, og det har vært noen bruduljer rundt slik skriving når ledere har følt seg uheldig fremstilt.

– Heder og ære betyr like mye som penger og bonuser. Som spesialist på arbeids- og lederpsykologi, hvordan synes du dette stemmer med faget og din erfaring?

– Jeg opplever det slik at omdømmet, eller heder og ære, har stor betydning fordi dette i neste omgang gir høyere markedsverdi for dem det gjelder. For meg er dette to sider av samme sak: omdømme påvirker markedsverdi som i neste omgang kan omsettes til høyere lønn og bonus.

## Menneskers atferd

– Kanskje styremedlemmer bør være litt mer oppmerksomme på hvordan skuta blir styrt når administrerende direktører er på vei ut?







”Om jeg var toppleder ville jeg absolutt tenkt nøye gjennom dette og planlagt min sorti til det beste både for meg selv og for bedriften. William Brochs-Haukedal

– Jeg er helt enig i at styret bør ta dette på alvor. Kunnskap har bare verdi når det omsettes til praksis, og funnene til Raff virker svært solide metodisk sett. Det er imidlertid et trist faktum at beslutningstakere er lite flinke til å nyttiggjøre seg kunnskaper som handler om menneskers atferd.

– Noen prøver sikkert å pleie forholdet til styremedlemmene litt ekstra. Bevisst eller ubevisst, tror du?

– De aller fleste ledere prøver å pleie forholdet til overordnede, enten dette er et styre eller en leder på høyere nivå. Dette gjelder også ansatte uten lederansvar. Disse tingene er svært godt dokumentert og har vært kjent lenge. Etter min mening skjer det både ubevisst og bevisst. Dette oppfatter jeg å være en del av det ordinære organisasjonslivet, og følger naturlig av hierarkiet.

#### «The First 90 Days»

– Næringslivsledere er svært opptatt av hvordan de starter karrieren, jfr. bestselgeren «The First 90 Days» av Michael Watkins. Men vi er ikke like opptatt av avslutningen?

– Dette med de første 90 dagene er svært godt kjent og har vært snakket om så lenge jeg kan huske. Jeg er imidlertid enig i at det er langt mindre utbredt å styre avslutningen. Om jeg var toppleder ville jeg absolutt tenkt nøye gjennom dette og planlagt min sorti til det beste både for meg selv og for bedriften.

– I perioden før pensjonsalder er det kanskje noen som har blikket festet på pensjonsutbetalingen, for med



resultatbasert lønn vil pensjonspotten øke.

– Når det gjelder pensjonsutbetalingen, mener jeg det ville være irrasjonelt om en ikke prøvde å maksimere pensjonen sin. Pensjonen for toppledere er vanligvis en del av et insentivsystem, som er innrettet for å stimulere til bestemte prioriteringer.

#### Se makten forsvinne

Både psykologi og økonomi bygger på antakelsen om at insentiver virker. Brochs-Haukedal mener dette er naturlig og ønskelig. Det som har betydning er følgelig hvorvidt pensjonen og insentivene forøvrig er utformet med de rette målene for øyet.

– Tror du mange opplever det vanskelig å se makt og innflytelse forsvinne når en nærmer seg slutten av karrieren?

– Jeg ikke bare tror, men vet at mange opplever det problematisk at makt reduseres mot slutten av karrieren. Makt og innflytelse er nøkkelen til det meste livet har å by på i form av interessant arbeid, autonomi, status, penger, påvirkningsmuligheter og så videre. Å miste muligheten til alt dette er vanskelig for de aller fleste, avslutter professoren

– DET ER ET TRIST FAKTUM AT BESLUTNINGSTAKERE ER LITE FLINKE TIL Å NYTTIGGJØRE SEG KUNNSKAPER SOM HANDLER OM MENNESKERS ATFERD, SIER WILLIAM BROCHS-HAUKEDAL, PROFESSOR I LEDELSESFAG VED NHH.



– Tøft, men fullt mulig

ELISABETH TAKLE  
Controller, DNB ASA  
MBA i økonomisk styring og ledelse

– Forelesere som forstår det praktiske

TONE E. AA. SKUTERUD  
Senior VP Corporate Audit, STATKRAFT  
MBA i strategisk ledelse

– Karrieren min fikk et betydelig løft

LARS TROYE EIDE  
Management Consultant, ACCENTURE  
MBA i økonomisk styring og ledelse



ØNSKER DU KARRIEREUTVIKLING?  
MBA-STUDIER VED NHH

Send e-post til [opptakmba@nhh.no](mailto:opptakmba@nhh.no)





# For varmt for kraftverk

*Varmere klima skaper trøbbel for kraftverk. Når temperaturen går opp, tvinges anleggene til å redusere produksjonen eller stenge ned.*

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe

Hetebølgene i Europa i 2003 og 2006 tok svært mange menneskeliv. Flere anslag viser at 35 000 mennesker døde som følge av den ekstremt varme perioden i Europa bare i løpet av sommeren 2003.

## Sårbare i varmen

Hendelsene skjøt fart i diskusjonen om sårbarheten og avhengighetene knyttet til strømproduksjon i kullkraftverk og ikke minst kjernekraftverk. Dette er termiske kraftverk som er avhengige av tilgang på kjølevann for å holde produksjonen jevn og høy. I sterk varme får kraftverkene problemer med tilgang til vann.

Spesielt i Tyskland har politikere og miljøorganisasjoner kommet på banen med forsterket ønske om å erstatte kjernekraft med grønne energikilder, som ikke rammes av varmere klima.

Nå skal Tyskland stenge en rekke av sine kraftverk, både kull- og kjernekraftverk.

– En altfor tidlig utskiftning, mener Gunnar S. Eskeland, professor ved Institutt for foretaksøkonomi, NHH.

## Avhengig av kraftverk

Et problem er at kraftverk må redusere eller stoppe produksjonen under hetebølger.

Under hetebølgene måtte 17 kjernekraftverk i blant annet Tyskland, Frankrike, Spania og Romania redusere eller stenge helt. Ni av dem fikk tillatelse til å fortsette produksjonen til tross for at spillvannet som går tilbake til naturen, holdt for høy temperatur sett i forhold til utslippskontrakt.

Europa er avhengig av denne produksjonen.

– Vi skal være oppmerksomme på at i Europa kommer den desidert største mengden kraftproduksjon fra atom- og kullkraftverk. De er avgjørende for energisikkerheten, sier professor Øivind A. Nilsen, Institutt for samfunnsøkonomi, NHH.



” Å stenge kjernekraftverk, som ikke slipper ut klimagasser, for å satse på fornybar energi, er i praksis en vanskelig oppgave.  
Gunnar S. Eskeland



ØIVIND ANTI NILSEN ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.



GUNNAR S. ESKELAND ER PROFESSOR VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI.

### Varme og kraftverk

Sammen med PhD-student Grant McDermott ved NHH har Nilsen gjort en studie av termiske kraftverk i Tyskland.

De har innhentet datamateriale på kraftproduksjon, prisutvikling og elvetemperaturer under hetebølgene i Europa.

– Analysen viser at høyere temperaturer fører til redusert produksjon i kraftverk og dermed høyere strømregninger. Prisene fyker i været, forklarer Nilsen.

Jo høyere temperatur, desto lavere virkningsgrad i kraftverkene. Prisene stiger i takt med temperaturen, sier Nilsen.

Professor Gunnar S. Eskeland har sammen med forskere ved CICERO gjort en liknende studie, ikke på kjernekraftverk spesielt, men på varmekraftverk basert på kull, atomkraft eller gass.

Både Eskelands og Nilsens studier tar for seg tilbudssiden i kraftmarkedet.

– Taper du en kilowatt-time, får det en merkostnad. Det er denne kostnaden vi måler. Vi er interessert i å se på hvilke kostnader dette gir, og hvordan det påvirker oss, sier Eskeland.

### Spillvannet tilbake til elvene

Utfordringen er at alle termiske kraftverk – ikke minst kjernekraftverk – er avhengig av jevn og stor tilførsel av vann fra omgivelsene for å kjøle ned og kontrollere produksjonen. I svært varme perioder har vannet som skal kjøle ned produksjonen, høy temperatur, og dette gjør at produksjonen og effektiviteten

reduseres.

I tillegg kommer restriksjoner på tilbakeføring av spillvann til naturen.

– En frykter for at vannet som kommer ut på andre siden, påvirker økosystemet negativt. Det var derfor tyske myndigheter stengte ned noen av kjernekraftverkene i 2003 og 2006. Spillvannet ble altfor varmt, sier Nilsen.

### Strømregninger

Med effekter av klimaendringer kommer altså konsekvenser på tilbud og pris. Lavere produksjon gir høyere priser. Samtidig vil strømbehovet til avkjøling hos kundene øke kraftig når hetebølger slår inn.

Ifølge Eskeland og Nilsen er det ikke kraftprodusentene som taper når produksjonen reduseres. Det er konsumentene som betaler regningen for lavere produksjon.

### Dempe etterspørselen

– Dette er effekter som virker inn på prisene. Tilbudet blir redusert på grunn av lavere produksjon, og prisene drives oppover. Selv om behovet for mer energi øker i varme perioder, fordi vi er avhengig av strøm til kjøleformål, vil dyr strøm legge en demper på etterspørselen, sier Eskeland.

– Mange som jobber med effektene av klimaendringene, har oversett disse prismekanismene, sier Nilsen.

– Og denne effekten vil fortsette i tiden framover, med hyppigere



TOKYO ELECTRIC POWER COMPANY TAR JEVNLIK I MOT BESØK AV INSPEKTØRER FRA IAEA (DET INTERNASJONALE ATOMENERGIBYRÅET) I FUKUSHIMA-KRAFTVERKET. HER FRA ET MØTE I FEBRUAR. 11. MARS VAR DET FIRE ÅR SIDEN ULYKKEN I FUKUSHIMA KJERNEKRAFTVERK I JAPAN. FOTO: TEPC

og varmere hetebølger, kommenterer Eskeland.

– Sammen vil økt etterspørsel og lavere produksjon føre til en stor priseffekt, og vi så at det var kjempetslag i prisene under disse to hetebølgene, sier Nilsen.

### Kraftlinjene nabolaget

I Tyskland legges mange av atomkraftverkene ned. Her har det vært en debatt lenge, og etter Fukushima-ulykken i Japan i 2011 var Angela Merkels regjering oppsatt på å erstatte kjernekraften med grønn energi.

– Problemet for tyskerne, sier Nilsen, er at de grønne produsentene i hovedsak ligger nord i landet, mens tungindustrien ligger i sør. Nå får de en debatt om monsternaster tilsvarende den vi har hatt her på Vestlandet de siste årene.

– Skal en klare dette, må en ha mye transmisjon, kommenterer Eskeland. Mange ønsker å fremstå som grønne og miljøvennlige, men ingen vil ha kraftlinjene i sitt nabolag.

### Stenge kjernekraftverk

Tross utfordringene med termiske kraftverk vil ikke Eskeland advare mot å bygge nye kraftverk. Å stenge kjernekraftverk, som ikke slipper ut klimagasser, for å satse på fornybar energi, er i praksis en vanskelig oppgave, mener han.

– Det er en tøff utfordring å kvitte seg med klimagassutslipp, så hvorfor stenger du litt prematurt det du har av kjernekraftverk? Det er spesielt for Tyskland der den grønne bevegelsen har spilt en spesiell rolle, sier Eskeland.

– Kjernekraft er svært politisk, sier Nilsen.

– Vi ser to identiske tvillingpar. Ett er Sverige og Finland. Sverige stenger ett kraftverk, og Finland åpner et. Det er ikke realøkonomiske, underliggende forskjeller mellom dem. Det samme er tilfelle med Tyskland og Frankrike. Franskmennene har mange kjernekraftverk og har ikke tenkt å kvitte seg med dem. Tyskerne vil stenge sine. Det er politikken som er forskjellig. Både miljøsak og kjernekraft er veldig politisk, avslutter Eskeland.

### FAKTA



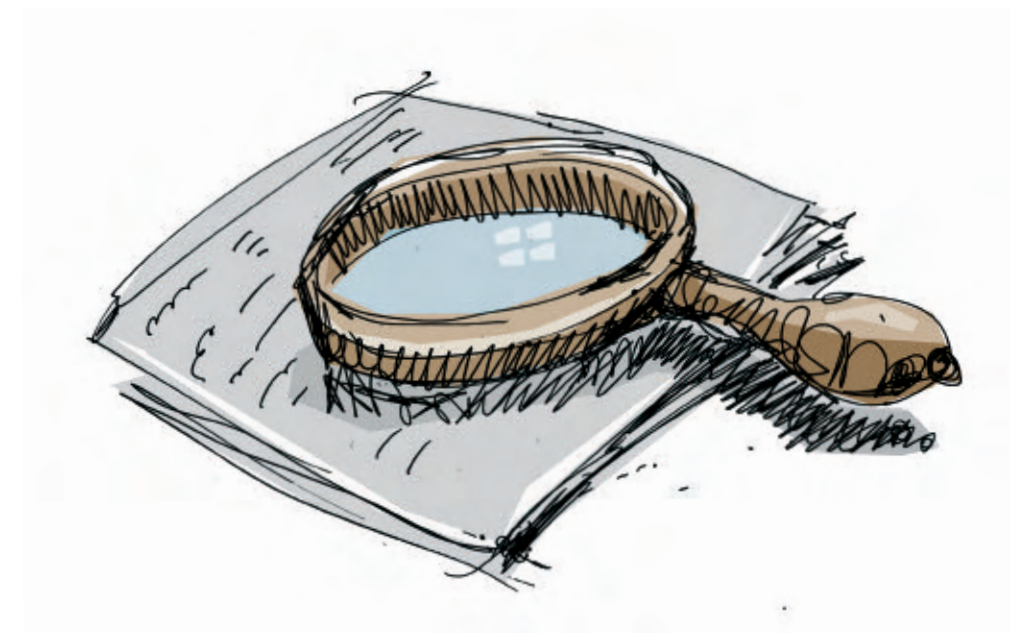
«The impact of Climate Change on Nuclear Power Supply» er skrevet av Gunnar S. Eskeland, Kristin Linnerud og Torben K. Mideksa.  
«Electricity Prices, River Temperatures and Cooling Water Scarcity» er skrevet av Øivind Anti Nilsen og Grant R. McDermott (foto). Den skal publiseres i tidsskriftet Land Economics.



# Kritikk mot revisors rådgivningsoppdrag

*Revisor påtar seg ofte også rådgivningsoppdrag for revisjonskunder. Mange er kritiske til dette, men forskning viser at det er tynt grunnlag for å fastslå at revisjonskvaliteten svekkes når det også leveres rådgivning.*

Tekst: Shaghayegh Yousefi Illustrasjon: Øyvind Lothe



” Tidligere forskning av revisors faktiske adferd har ikke klart å fremskaffe overbevisende bevis for at revisjonskvaliteten svekkes i de tilfellene det gis betydelig rådgivning. Aasmund Eilifsen



AASMUND EILIFSEN, PROFESSOR VED INSTITUTT FOR REGNSKAP, REVISJON OG RETTSVITENSKAP, NHH.

– Likevel kan investorer være bekymret når det leveres mye rådgivning til revisjonsklient, spesielt hvis dette medfører kritikk fra reguleringsmyndigheter og andre, sier Aasmund Eilifsen, professor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, NHH.

## Ny studie fra investorperspektivet

Det har lenge vært en opphetet diskusjon omkring revisjonsselskapenes rådgivning til revisjonsklienter.

– Revisor skal avgi en selvstendig, uavhengig og objektiv uttalelse om regnskapet. Samtidig levering av rådgivningstjenester kan sette tiltroen til at revisor er objektiv i revisjonen på prøve, sier Eilifsen.

Eilifsen har skrevet artikkelen «How Increased Regulatory Oversight of Nonaudit Services Affects Investors' Perception of Earning Quality» sammen med professor Kjell Henry Knivsflå på same institutt. Den er publisert i det ledende tidsskriftet innenfor

revisjon; Auditing: A Journal of Practice & Theory.

## Stoler på regnskapsinformasjonen

I artikkelen undersøker professorene i hvilken grad investorene stoler på regnskapsinformasjonen når revisjonsselskapet også har levert betydelige rådgivningstjenester til revisjonsklienten.

Dette måler de med utgangspunkt i hvordan det reviderte resultatet påvirker aksjekursen.

– Vi ser rett og slett på om investorene verdsetter en krone i resultat like høyt om det er gitt lite eller mye rådgivning fra revisor til selskapet. Da kan vi si noe om investorene blir urolige eller ikke av at det er levert mye rådgivning, sier Knivsflå.

## Kunnskapsoverføring

Det har lenge eksistert to hovedhypoteser om effekter av denne typen rådgivning. Mange mener den kan føre til at revisor får problemer med å være objektiv i revisjonen.

Andre peker på at det finnes læringseffekter ved rådgivningen som gjør at revisor får et bedre grunnlag for å revidere bedriften.

– Tidligere forskning av revisors faktiske adferd har ikke klart å fremskaffe overbevisende bevis for at revisjonskvaliteten svekkes i de tilfellene det gis betydelig rådgivning. Men det har vært mer blandede resultater når det kommer til hva investorene oppfatter, og vår studie bekrefter dette, samtidig som den avdekker interessante variasjoner i forhold til tilsyn og regulering, sier Eilifsen.

## Gråsoner

I 2003 fastslo Finanstilsynet at flere av de ledende revisjonsselskapene hadde operert i en gråsoner der de leverte rådgivningstjenester i et omfang og av en type som satte spørsmålsteget ved lovligheten.

Det ga forskerne en unik mulighet til å studere hvordan investorer endrer sitt syn på rådgivning avhengig av tilsyn og

”Endringer i reguleringer gjøres typisk når det inntreffer større regnskaps- og revisjonsskandaler. Da går det ofte ganske fort for seg, og politikerne føler nok et sterkt behov for å handle. Aasmund Eilifsen

endrede reguleringer.

– Før 2003 var investorene svakt positive til rådgivningstjenester, altså de vurderte det slik at de positive sidene ved rådgivningen var større enn de negative sidene. Men de ble klart mer skeptiske til rådgivning i løpet av 2003; året da Finanstilsynet kritiserte revisjonsselskapene.

Synet ble igjen mer positivt etter at nye rådgivningsreguleringer kom i årene som fulgte, utdyper Eilifsen.

– Dette kan tyde på at reguleringene bidro til å berolige investorene.

#### Rammer de små

Artikkelen viser at endringene i synet på rådgivningstjenester primært gjaldt de mindre revisjonsselskapene. Studien viser, som flere tidligere studier, at de fire store revisjonsselskapene typisk leverer høyere revisjonskvalitet enn mindre selskaper.

– Hoveddelen av bekymringene rundt revisors uavhengighet i vår studie var rettet mot de mindre selskapene, og ikke mot de fire store, forteller Eilifsen.

Han tror det kan være flere grunner til at de fire store gjorde det bedre enn de mindre kjente selskapene.



KJELL HENRY KNIVSFLÅ ,  
PROFESSOR VED INSTITUTT  
FOR REGNSKAP, REVISJON OG  
RETTSVITENSKAP, NHH.

– For det første har de et tyngre merkenavn og renommé å beskytte enn de mindre aktørene. For det andre kan det handle om at de også har mer kompetanse i selskapet og er mer spesialiserte. Dette kan gjøre at investorer dermed stoler mer på at de leverer revisjonskvalitet.

#### Nytt regelverk

Et interessant trekk de senere år er at enkelte av de tidligere mindre revisjonsselskapene har vokst seg større, kanskje nettopp for å oppnå de stordriftsfordeler som har vært forbeholdt de fire store.

Eilifsen tror debatten rundt revisors rådgivningstjenester kommer til å fortsette, også her i landet.

– Etter finanskrisen, kom saken opp i EU-kommisjonen, som foreslo å innføre rendyrkede revisjonsselskaper, det vil si selskaper som ikke tilbyr rådgivning. Dette var en nokså radikal ide. EU fulgte ikke opp dette forslaget, men vedtok i 2014 nye og strengere regler for revisors rådgivning til selskaper av allmenn interesse. Blant annet vedtok EU at rådgivningshonoraret til revisjonsklient ikke kan være høyere enn 70 prosent av revisjonshonoraret.

#### Større skandaler

Det er en viss fleksibilitet i hvordan det enkelte land, inkludert Norge, kan implementere EUs nye regelverk, så her kan vi få en interessant diskusjon, mener Eilifsen.

Han mener det er viktig å vurdere både de positive og negative sidene ved å forby rådgivningstjenester til revisjonsklient.

– Endringer i reguleringer gjøres typisk når det inntreffer større regnskaps- og revisjonsskandaler. Da går det ofte ganske fort for seg, og politikerne føler nok et sterkt behov for å handle. Her som ellers, er det viktig å få en god balanse mellom samfunnsmessig nytte og kostnader; mulig svekkelse av revisors objektivitet versus mulighetene for kunnskapsoverføring gjennom rådgivning, sier Eilifsen avslutningsvis.

# SPISSER FORSKNINGEN

*NHH skal de neste årene prioritere  
12 utvalgte forskningsgrupper.*

Satsingen skal bidra til å gjøre NHH internasjonalt ledende innen utvalgte forskningsfelt.

– Dette er en nødvendig satsing. Sterke forskningsgrupper er essensielt for å tiltrekke seg fremragende forskere, studenter og ekstern finansiering, sier viserektor for forskning Helge Thorbjørnsen.

#### The Choice Lab og CELE

Ett av hovedmålene til NHH er å bli en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon.

– For å lykkes med dette, er vi avhengige av å stimulere og videreutvikle de forskningsgruppene som har størst potensial, sier Thorbjørnsen.

Satsingen gir også NHH bedre muligheter til å synliggjøre kvaliteten på den forskningen som allerede finnes, både bredde og dybde. Forskergruppene The Choice Lab og CELE (The Center for Empirical Labor Economics) er valgt ut til å bli internasjonale spissområder.

– Innen atferdsøkonomi og arbeidsmarkedsøkonomi har NHH blitt blant de ledende i Europa. Både The Choice Lab og CELE publiserer jevnlig i de mest anerkjente tidsskriftene. Dette var det viktigste kriteriet for at disse ble valgt til våre internasjonale spissområder, sier Thorbjørnsen.



VISEREKTOR FOR FORSKNING HELGE THORBJØRNSEN.

#### Fremtidens spissområder

I tillegg har NHH valgt ut fem forskningsgrupper som har potensial til å bli ledende forskningsmiljøer.

– Dette er fremtidens spissområder, slik vi ser det, sier Thorbjørnsen, som understreker at dette ikke innebærer en omfordeling av midler, men en ekstra satsing.

Et tredje område som NHH ønsker å prioritere er forskningssentre som blir definert som nasjonale kompetanseområder.

– Dette er fagområder der NHH ønsker å ta en ledende rolle nasjonalt, som for eksempel med senteret for tjenesteinnovasjon, energiøkonomiforskningsgruppen og NHHs skattesenter.

Totalt setter NHH-miljøet av nærmere ni millioner kroner årlig til spissingsprosjektet, som blant annet går til rekrutteringsstillinger, driftsmidler og administrativ støtte.

– Dette kan øke sjansene for å nå opp i konkurranse om EUs og Norges forskningsråds prestisjeprogrammer «European Research Council grants» og Senter for fremragende forskning, sier Thorbjørnsen.





**INTERNASJONALE SPISSOMRÅDER:**

**THE CHOICE LAB**  
Ledet av Bertil Tungodden og Alexander W. Cappelen



**CENTER FOR STRATEGY, ORGANIZATION AND PERFORMANCE (STOP)**  
Ledet av Lasse Lien



**LAW AND ECONOMICS OF MARKET AND ORGANIZATIONS (LEMO)**  
Ledet av Eirik Gaard Kristiansen og Trond E. Olsen.



**NORWEGIAN CENTER FOR TAXATION (NOCET)**  
Ledet av Guttorm Schjelderup



**CENTER FOR EMPIRICAL LABOR ECONOMICS (CELE)**  
Ledet av Kjell G. Salvanes



**SHIPPING AND LOGISTICS**  
Ledet av Stein W. Wallace



**NASJONALE KOMPETANSEOMRÅDER:**

**CENTER FOR SERVICE INNOVATION (CSI)**  
Ledet av Tor W. Andreassen



**INDUSTRIAL ORGANIZATION (IO)**  
Ledet av Lars Sørgard



**FREMTIDENS SPISSOMRÅDER:**

**CORPORATE FINANCE**  
Ledet av Karin S. Thorburn



**MACROECONOMICS AND NATURAL RESOURCES**  
Ledet av Gernot Doppelhofer og Torfinn Harding.



**ENERGY, NATURAL RESOURCES AND ENVIRONMENT (ENE)**  
Ledet av Leif Sandal



**FUTURE-ORIENTED CORPORATE SOLUTIONS (FOCUS)**  
Ledet av Inger G. Stensaker







*DNB vil ha aktivert organisasjonen fra idé til handling i raskere tempo og har satt i gang ledergruppeutvikling i stor skala.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

LEDERNE I DNB BLIR MÅLT PÅ OM DE FØLGER OPP I PRAKSIS. – I HVILKEN GRAD VI KLARER Å SKAPE ENGASJEMENT I ORGANISASJONEN, OG OM LEDERKOMMUNIKASJONEN ER GOD NOK, SIER HANNAH COOK, DIVISJONSDIREKTØR STRATEGI OG ANALYSE, PERSONMARKED NORGE. HER I SAMTALE MED ARNE BEEK, ANSVARLIG FOR KONSERNETS LEDELSEUTVIKLINGSAKTIVITETER.

# DNB tok strategisk grep rundt 1400 ledere

– Det er et ekstremt høyt endringstrykk i banknæringen. Teknologisk, finansielt, konkurransemessig og ikke minst en helt ny brukeratferd. Det er spennende og krevende, og det gir nye muligheter.

Det sier Arne Beek, leder HR ledelsesutvikling i DNB.

Disse utfordringene satte fart i bankens ønske om fornyelse og dannet grunnlaget for strategien New Deal, som ble iverksatt for drøyt ett år siden.

## **Delte ut tre nye kort**

New Deal-uttrykket er kjent fra mellomkrigstidens reformpolitikk i USA, men er opprinnelig et uttrykk hentet fra kortspill, som betyr å dele ut kortene på nytt (ny giv).

I DNB har konsernledelsen delt ut tre nye kort; kundekortet, kulturkortet og det finansielle kortet.

AFF kom inn som partner for å hjelpe organisasjonen til å iverksette og gjennomføre New Deal-strategien direkte i arbeidet som gjøres i ledergruppene. Sammen har de utviklet konsept, konkrete moduler og opplæring av DNBS egne «trenere».

## **Utøvelse av lederskap**

Hannah Cook er divisjonsdirektør strategi og analyse, Personmarked Norge, bankens største enhet. Hun er en av lederne som deltar på programmet.

– Det har gitt min gruppe et løft på at vi faktisk må begynne å tenke og prioritere annerledes, at vi som ledere ikke bare skal jobbe langs





– DET HAR TIDLIGERE VÆRT LITE OPPMERKSOMHET PÅ Å SETTE AV TID TIL Å SNAKKE OM HVORDAN VI AGERER OG FUNGERER SOM TEAM, SIER HANNAH COOK.

den faglige aksene, men at vi framstår som rollemodeller og skal utøve lederskap.

For å løfte dette litt opp, sier Cook, så handler satsingen om bedre ledelse og lederkommunikasjon, for bedre å lykkes med alt annet.

#### De måles

Det er enkelt å sette ledergruppeutvikling på agendaen, sier Cook, men her har bankens HR-avdeling sammen med AFF kommet opp med en konkret plan med verktøy.

– Nå er det ikke bare en teoretisk øvelse. Vi blir også målt på om vi følger opp i praksis; i hvilken grad vi klarer å skape engasjement i organisasjonen, og om lederkommunikasjonen er god nok, om den motiverer.

DNB har «puls»-målinger på alle enheter og ledere slik at de får sekundering på engasjement og lederkommunikasjonen. Alle medarbeiderne blir fire ganger i året bedt om å vurdere tilstanden.

– Hva med dynamikken i din ledergruppe?

– Det jeg har blitt bevisst på i denne prosessen, er at vi først og fremst er dyktige på å diskutere det faglige, hva som er på agendaen, og hvordan vi skal jobbe med det. Det har tidligere vært lite oppmerksomhet på å sette av tid til å snakke om hvordan vi agerer og fungerer som team, og spørre om det er noe vi skal ta tak i.

#### Legge om ledermøter

– Har dere undervurdert kommunikasjon og samspill?

– Jeg tror ikke vi har undervurdert det, men vi er svært opptatt av leveranse. Derfor har arbeid med lederrollen og kommunikasjon kommet i baklekse. På første samling med mitt team kom det opp flere tema som vi ikke har vært bevisste på eller har diskutert i særlig grad tidligere.

Cooks ledergruppe fant blant annet ut at de burde legge om ledermøtene.

– Vi har vært opptatt av å prosessere og huke av tema. Istedenfor ren saksbehandling gjør vi det mer bilateralt og forventer at alle har lest seg opp på forhånd. Nå har vi kortere diskusjoner rundt sakene. Arenaen blir i større grad enn tidligere brukt som et diskusjonsforum for å finne ut hvordan vi skal implementere. Vi snudde helt om på det, sier Cook.

#### Ikke et Bjørvika-program

Den nye metodikken har gitt større engasjement hos alle i gruppen, mener Cook.



ARNE BEEK I DNB.

– Vi er mer framoverskuende, ikke bare på hva, men på hvordan. Teamet er mer implementeringsorientert.

Bakgrunnen for å iverksette et så kostbart og tidkrevende prosjekt er nettopp de store endringene i bransjen, sier Arne Beek i DNB. Han er ansvarlig for konsernets ledelsesutviklingsaktiviteter og det interne fagmiljøet som har hatt ansvar for utviklingen og gjennomføringen av programmet

– Vi vet fra forskning at lederes evne til å kommunisere og mobilisere organisasjonens engasjement er avgjørende. Dette er DNBs metode for å støtte hele virksomheten i å omsette vår strategi til handling, sier Beek.

Hele organisasjonen nasjonalt og internasjonalt berøres av programmet. Dette er ikke et prosjekt for lederne i hovedkvarteret i Bjørvika, understreker Beek. Per i dag har ledergruppene gjennomført 200 samlinger, som en oppfølging av programmet. Disse blir støttet av DNBs egne HR-rådgivere, som er lært opp av AFF. Programmet er fleksibelt lagt opp med stor tematisk spennvidde slik at modulene treffer behovene den enkelte ledergruppe har.

#### Tren trenere-modell

DNB valgte «train the trainer»-modellen, forteller Beek. Dette er en opplæringsmodell der bankens HR-rådgivere ble gitt opplæring og instruksjon av AFF og den interne fagenheten i DNB. Etter opplæringen har programmet vært gjennomført av HR-partnere som trenere for DNBs ledergrupper.

– Opplæringen er godt teoretisk forankret, der AFF har vært en viktig bidragsyter og sparringpartner. Programmet er organisasjonsspesifikt – det er viktig for oss, og det oppleves derfor som relevant for DNBs ledere. Det er bygget på våre egne strategiske målsettinger og er tett knyttet til DNB som organisasjon.

– Da dette gikk på luften i sin fulle bredde i fjor, måtte mye skje samtidig. Vi var helt avhengige av å samarbeide med HR-businesspartnerne for å få dette til.

– Hvorfor valgte DNB denne modellen?

– For DNBs del kom vi bedre ut av det med interne krefter enn hvis vi hadde leid inn tilsvarende mange eksterne konsulenter. Du kan gå glipp av spisskompetanse hos en lederutviklingsspesialist, men for oss var det viktig med forretningsforståelse, troverdighet og at DNBs egne konsulenter er tilgjengelige over tid, sier Beek avslutningsvis. I tillegg har vi gode relasjoner til ledergruppene gjennom HR som gjør at vi raskt kommer godt i gang.

#### Sekundering

Skal en bidra til å utvikle organisasjonen fulle potensial, mener Beek, må en jobbe med lederes evne til å kommunisere og å mobilisere engasjement. De to parameterne følger vi tett opp på, sier Beek.

– Hva tror du dette har å si for DNB?

– Effekten av at over 100 ledergrupper til sammen gjør det litt bedre, skal en ikke undervurdere. Vi har 1 400 ledere i DNB, så dette er i stor skala etter norske forhold. Det er en kraftig mobilisering, og nå – midtveis i strategiperioden – ser vi tydelig at mobilisering og konsentrert innsats gir resultater.

#### Rolleforståelsen

Programmet har flere alternative moduler, slik at ledergruppene kan prioritere det de har mest behov for å utvikle seg på.

– I programmets andre samling valgte vi modulen roller og individ som tema. I forkant av samlingen fikk lederne i oppdrag å intervju kolleger om hva de forventet av hverandres roller, forteller divisjonsdirektør Hannah Cook.

– Det er kanskje noe av det mest verdifulle vi har gjort. Da skjønnte vi at det var andre forventninger til rollen enn det vi oppfattet selv. Jeg og lederne i mitt team tenkte at dette hadde vi egentlig ganske god kontroll på, men det kom opp en del blindsoner.

– For eksempel?

– For egen del har jeg tenkt at jeg leverer faglig og får gjennomført mye, og har prioritert å sjekke av. Det jeg ble utfordret på, var å bruke mye mer tid på relasjoner og prat over kaffen med kolleger. Jeg ser helt klart at det er riktig, og jeg har visst det, men ikke investert tid i det.

Cook og lederne i hennes gruppe har flere ganger snakket om å sette opp en ledersamling, men det er ofte vanskelig å prioritere i en hektisk hverdag.

– Ja visst, men ofte har vi sagt at «vi avventer til vi har litt bedre tid». Nå har HR lagt opp et godt program, og det er satt klare forventninger om at dette arbeidet skal prioriteres. Da er det mye lettere å få det gjennomført, avslutter divisjonsdirektøren.



# Endrer selskapskulturen med ledegruppeutvikling

*Det var AFF som sammen med DNB skreddersydde et utviklingsprogram for bankens ledergrupper.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Øyvind Torvund

– Når 100 ledergrupper begynner å sikte på og arbeide mot samme strategiske mål, får du resultater, sier Harald Engesæth i AFF.

Han er avdelingsdirektør i AFF og spesialist på organisasjons- og ledelsesutvikling.

I tett samarbeid med internkonsulenter i DNB, har han og AFF-kollega Anders Dahl utviklet et konsept for ledergruppeutvikling på til sammen sju moduler, med ett hovedmål: Implementering av bankens strategi på kultur- og kundesiden.

## Ledergruppene et instrument

Satsingen på ledergruppeutviklingen, sier Engesæth, er en integrert del av bankens strategiperiode New Deal.

– Skal du endre en selskapskultur, er ledergruppene et viktig instrument for å få det til, for å si det litt teknisk, sier Engesæth.

Etter å ha designet overordnet konsept og laget en omfattende metodebeskrivelse, gikk AFF i gang med «tren treneren-prosessen» og sertifiserte cirka 30 interne konsulenter i DNB, som har fulgt opp ledergruppene.

## Partnerskapsmodell

Også AFF har hatt sine konsulenter inne i ledergruppene, for å sette i gang utviklingsprosjektet.

Denne formen for samarbeid, gjennom en partnerskapsmodell, er noe AFF ofte gjør. De utvikler metodikken sammen med organisasjonen det skal virke i.

– For vår del har partnerskapet med DNB vært veldig spennende, utfordrende og givende. Det har vært lærerikt for AFF, og også for DNB, håper jeg. Vi har fått bryne oss på å forstå hva organisasjonen ønsker å utvikle og få til. Selskapet har integrert arbeidet med ledergruppene med strategi og viktige mål, noe som

gir større effekt, enn hvis de hadde gjort ledergruppeutviklingen som en isolert øvelse.

AFF-konsulentene mener partnerskapsmodellen er en smart og effektiv måte å jobbe på.

– Definitivt. Utviklingsaktivitetene blir relevante og kan knyttes direkte til viktige oppgaver i hverdagen for ledergruppene fordi de er utviklet i tette samarbeid med interne krefter. Alternativet er å bruke eksterne konsulenter i hele prosessen, men da blir utfordringen at kompetansen og nøkkelpersoner forsvinner ut av organisasjonen etter at oppdraget er utført.

Her eies metodikk og tilnærming helt av DNB og deres interne nøkkelpersoner, understreker Engesæth. AFFs rolle har vært å gjøre de interne kreftene gode og tilføre prosess og utviklingskompetanse.

## Konsernledelsen - suksessfaktor

Slik AFF og DNB har jobbet med dette, har utgangspunktet vært at kulturen må utvikles i samarbeid med de som skal leve kulturen. Hvordan de skal komme tettere på kunden og ta lærdom av ny kundeatferd, for eksempel, må de avklare selv. Det kan ikke komme ovenfra eller utenfra, mener Engesæth.

– Konseptet består ikke av faste elementer som skal «monteres» i organisasjonen. Ledergruppeutviklingen legger til rette for lokal tilpasning og skreddersøm, men med metodikk og tilnærming som er tilpasset DNB og deres kontekst og kultur.

Noe av styrken i prosjektet, mener AFF-konsulentene, er at det gir ledergruppene stor selvstendighet, men innenfor noen tydelig definerte rammer som er felles for alle.

– Alle ledergrupper er forskjellige, de har ulike oppgaver og opererer i relativt sett ulike kontekster. Og de har forskjellige behov. Det nytter ikke med helt lik tilnærming for alle, sier



HARALD ENGESÆTH ER AVDELINGSDIREKTØR I AFF OG SPESIALIST PÅ ORGANISASJONS- OG LEDELSESUTVIKLING.

Engesæth.

I etterkant skal ledergruppene jobbe med oppfølging av modulene i sin egen arbeidshverdag. Men, poengterer han, konsernledelsen i DNB følger prosessen nøye.

– Det at ledelsen gir dette så stor oppmerksomhet, er en suksessfaktor.

## Veldig operative

Selv om ledergrupper er ulike, sliter mange med de samme utfordringene.

– Helt generelt ser vi at ledergrupper ofte gjør mange av de samme feilene. De er veldig opptatt av det som til enhver tid er på agendaen, rapportere, løse fortløpende oppgaver og å ta beslutninger. Hva de skal få til sammen som gruppe, snakker de mindre om. Det er ikke optimalt når all oppmerksomhet blir viet til enkeltsaker med begrenset felles nytteverdi.

Hvilken merverdi de skal skape som ledergruppe, har de gjerne ikke noe forhold til.

– Ledergrupper er stort sett representativt sammensatt. Det betyr at deltakerne både har felles og motstridende prioriteringer og interesser.

## Hver sin agenda

Det vil ofte være ulike mål internt i en ledergruppe. Hver leder i gruppen kan ha sin agenda, ønsker og ambisjoner, som kan være helt legitime, men hvis de ikke er uttalte, kan det trekke gruppen i ulike retninger, sier han.

De har ikke identifisert en felles avhengighet eller hva som er deres felles ansvar. Hvorfor skal de være i gruppe, hvis de ikke er avhengige av hverandre?

– Ofte stiller vi det litt klassiske spørsmålet: er dere en ledergruppe eller en gruppe med ledere?

## Snakke om gjennomføring

Mer konkret, bør gruppene enes om fornuftige måter å avholde møter på og hva som er gode arbeidsprosesser for gruppen, mener Engesæth. De må sørge for en felles strategi for gjennomføring og hvordan de beslutningene de tar, skal få effekter ute i organisasjonen.

– Ledere gjennomfører beslutninger på ulike måter. Noen med stor kraft, andre med listighet og involvering, og hos noen skjer det kanskje ikke så mye.

Engesæth snakker her ikke bare om ledergrupper på toppnivå, men om mellomledernes rolle.

– De har en nøkkelrolle. Hvis ikke de tar tak i viktige tingene, hvem andre skal gjøre det? De må eie og kommunisere de viktige prioriteringene.

## Samtidigheten

– Arne Beek i DNB understreket at det var viktig for DNB å gå bredt ut for å nå alle ledergrupper samtidig. Hva er din erfaring?

– Samtidigheten er utrolig viktig. Det tydeliggjør selskapets strategiske grep, som gir kraft og retning i prosessen. Noen selskaper setter inn tiltak hos ledergrupper som sliter med samarbeidet og trenger en rask løsning. Prosjektet i DNB skal ikke fikse enkeltproblemer, men utvikle kulturen for å gjøre strategien levende, sier Engesæth.

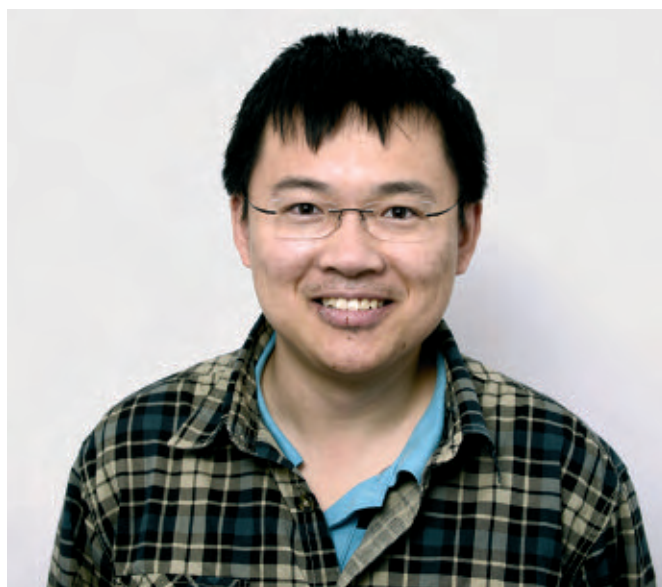
Ledergruppeutviklingsprogrammet i DNB er vel så mye et organisasjonsutviklingsprosjekt. Det handler like mye om strategiutvikling, satsing på implementering og kulturendringer, mener AFF-konsulentene.



# Konsekvensene av politisk usikkerhet

*Politiske sjokk kan føre til forsiktighetsmotivert sparing og redusert forbruk*

Tekst: Ellen Balke Hveem



KAI LIU, FØRSTEAMAUENSIS VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI, NHH.

– Slike endringer i forbruk og sparing er kostbare for samfunnet. Jeg ville ikke blitt overrasket om noen fant de samme virkningene andre steder med politisk usikkerhet, for eksempel i dagens Ukraina, forteller Kai Liu, førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH.

## Beijing 1989

I samarbeid med Rolf Aaberge og Yu Zhu, har Liu sett på hvordan demonstrasjonen på Den Himmelske Freds Plass i Beijing i 1989 førte til økt politisk usikkerhet og om husholdningene reagerte med forsiktighetsmotivert sparing og justering i konsum. Hendelsen markerte et tidsskifte i Kinas historie, og endret den politiske ledelsen i landet.

– Man kan se skarpe reaksjoner på mange makroøkonomiske variabler etter lignende usikkerhetssjokk. Etter angrepet i USA 11. september 2001, falt for eksempel det totale forbruket med to prosent.

En rekke samfunnsøkonomiske modeller viser sammenhenger mellom forsiktighetsmotivert sparing, konsum og politiske sjokk. Ved å se på opprøret i Kina, ønsket Liu å studere hvordan modellene stemmer overens med virkeligheten.

– Å teste empiriske sammenhenger kan være nyttig for å si noe om hvor risikovers en blir i møte med et sjokk, sier Liu.

## Ingen børs

– Det er mange kjennetegn ved akkurat denne hendelsen som hjelper oss med å kunne si noe konkret. Vi vet at dette var uavhengig og uventet, siden den ble trigget av generalsekretær Hu Yaobangs død, forteller Liu.

Institusjonene i Kina var annerledes enn mange andre steder i verden. Vanligvis er det enkelt å se hvordan de makroøkonomiske



DEN HIMMELSKE FREDS Plass I BEIJING NOEN ÅR FØR DEMONSTRASJONENE I 1989. FOTO: ØYVIND LOTHE

variablene, som rente og børs, reagerer når et land opplever stor politisk usikkerhet, men det var ikke tilfelle med Kina, mener Liu.

– Ofte får man et børskrakk når det skjer store usikkerhetssjokk, men det fantes ingen børs i Kina på dette tidspunktet. I tillegg pleier renten å endres, og det utvikler seg gjerne til en kredittkrise. Ikke noe av dette skjedde. Husholdningenes inntekter ble heller ikke påvirket.

Derfor er det enklere å dra slutninger om at endringer i sparing og forbruk kommer som følge av sjokket.

## Politiske kostnader

Funnene viser kostnadene ved politisk usikkerhet. Til tross for at demonstrasjonen var midlertidig, kunne en se en langtidseffekt i husholdningenes forbruk.

– Forskingen vår er et casestudie av en helt spesiell enkelthendelse, men den gir en god indikasjon på at mange vil justere forbruk og sparing når de går en usikker fremtid i møte, sier han.

Særlig var det kjøp av varige forbruksvarer som ble påvirket gjennom sjokket, og forskerne så en kraftig nedgang i konsumet av slike varer. Forsiktighetsmotivert sparing økte med hele 18 prosent.

Forskerne fant ingen varig effekt på vanlige forbruksvarer, som for eksempel matvarer. På den måten bekrefter funnene på mange

måter det en kan forvente fra teoretiske modeller.

I situasjoner med langvarig politisk uro, vil virkningen trolig være større, noe som kan gi en forklaring på manglende økonomisk vekst i konfliktfylte regioner, mener forskeren.

## De rike mest påvirket

Forskjellige befolkningsgrupper ble ulikt påvirket av usikkerhetssjokket, og spesielt fikk sosialt privilegerte sterke reaksjoner.

Liu tror også at sjokkets natur har mye å si for hvordan husholdningene ble påvirket.

– De som jobbet for myndighetene og personer med høyere utdanning var spesielt tilbøyelige til å endre adferden sin, forteller han han.

– Hvorfor det?

– Det er vanskelig å si noe helt sikkert om dette, men demonstrasjonen i Kina handlet om at folket ønsket mer frihet og mindre sentral styring, mindre korrupsjon og mer demokrati. Så om en person arbeidet i en offentlig etat, er det naturlig å tro at vedkommende blir litt mer usikker på sin egen fremtid, avslutter Liu.

# Hva gjør gull med grønne skoger?

*Avskoging i tropiske områder står for opptil 12 prosent av menneskelige CO<sub>2</sub>-utslipp. Forskere ved NHH prøver å forstå hvordan økonomisk utvikling og avskoging henger sammen.*

Tekst: Olav Slettebø Foto: Helge Skodvin

Torfinn Harding er en av forskerne bak det nye prosjektet «Tropical Deforestation and Economic Development», et samarbeid mellom forskere fra NHH, Oxford og flere andre anerkjente institusjoner.

Forskningsgruppen konsentrerer seg om Amazonas-regnskogen i Brasil, et område større enn Vest-Europa.

Avskogingen av Amazonas har medført store CO<sub>2</sub>-utslipp de siste 25 år, men Brasil har opplevd hurtig økonomisk vekst de senere årene og har redusert avskogingen betraktelig siden 2005.

## Motstridende krefter

Harding har bakgrunn fra blant annet SSB og Oxford, og har siden 2014 vært førsteamanuensis ved NHH. Han mener en økonomisk innfallsvinkel er velegnet for å forstå avskoging, men påpeker at det ikke er åpenbart hvordan avskoging og økonomisk vekst er relatert.

– Tenk deg at en by i nærheten av regnskogen opplever vekst. Det kan bety at de som tidligere drev landbruk i skogsområder, får jobb i servicesektoren. Det taler for at god økonomisk utvikling kan redusere avskogingen. Men andre krefter trekker i motsatt retning. For eksempel vil vekst gi høyere etterspørsel etter tømmerprodukter, mat og drivstoff, noe som kan øke hogsten.



Hvilken effekt som dominerer, er ikke et trivielt spørsmål, sier han.

## Gransker oljeboring

Foreløpig er gruppen i gang med to prosjekter. Det første handler om hvor effektive myndighetenes reguleringer har vært. Reguleringene innebærer fredning av enorme områder, økt overvåkning og kontroll av regnskogen samt pengeoverføringsprogrammer, som kort fortalt betyr å betale landeiere for ikke å hogge skog.

– Vi ønsker å forstå hva tiltakene har betydd for avskogingen. Etter hvert kan vi også se på hvordan de har påvirket for eksempel velferdsnivået. Det er jo en kostnadsside ved dette også, sier Harding.

Det andre prosjektet handler om effekten av oljeleting i Amazonas. Her har Harding mange spørsmål han vil ha svar på.

– Mange oljebørner ligger langs Amazonas-elva. Hvilken direkte effekt har det? Må det fjernes mye skog for å lete etter olje, eller klarer utbyggerne seg med å fjerne ganske små mengder? De indirekte effektene av oljeboring er også betydelige, sier Harding.



TORFINN HARDING, FORSKER VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.

## Biologisk ekspertise

Det er ikke bare fagøkonomer i forskningsgruppen. Med på laget har de blant annet biologen Liana Anderson fra Brasil, som jobber med «remote sensing». Kort fortalt handler det om hvordan en kan gjøre et satellittbilde om til data.

Harding mener det er avgjørende å ha med noen som kjenner dataene godt, og nevner et av spørsmålene som har kommet opp:

– Det er forskjell på den primære skogen, som absorberer mest CO<sub>2</sub>, og nyplantet skog, som fra et miljøperspektiv ikke er like attraktiv. Å skille mellom disse på et satellittfoto kan være krevende. For oss er det svært nyttig å ha med noen som virkelig forstår datakvaliteten, sier han.

## Vekst og varme

Diskusjonen om global oppvarming har ofte blitt presentert som en avveining mellom det som er godt for vekst, og det som er godt for planeten. Underforstått: Det er vanskelig å få til begge deler. Harding mener det ikke er opplagt at det er tilfelle.

– Som en illustrasjon kan man se på Brasil de siste ti årene. Landet har opplevd en økonomisk boom, men har også klart å redusere avskogingen veldig mye. De siste årene har veksten flatet ut, mens avskogingen er på vei opp. Dette beviser selvsagt ingenting, men det er en interessant observasjon. Vår jobb som økonomer er å finne ut hvordan ulike mekanismer påvirker avskogingen. Det er forsket mye på dette, men vi tror det er mye igjen å lære, sier Harding.

” *Vår jobb som økonomer er å finne ut hvordan ulike mekanismer påvirker avskogingen. Det er forsket mye på dette, men vi tror det er mye igjen å lære. Torfinn Harding*





- SKATTAR OG AVGIFTER MÅ VI BETALE SAME KVA KOMMUNE VI BUR I, SEIER ØYSTEIN SOLBERG, SOM ER FØDD OG OPPVAKSE PÅ OSTERØY. HAN KAN IKKJE SJÅ AT SAMANSLÅING HAR NOKO FOR SEG.

# På veg mot storkommunar

*Om lag 10 000 lokalpolitikarar sit i desse dagar og reknar på tap og vinst ved kommunesamanslåing. NHH-forskarar meiner offentleg sektor har noko å lære av fusjonsforskinga, som viser kvifor så mange mislukkast.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin







- VI VIL IKKJE BLI EIT BURETTSLAG I BERGEN, SEIER ORDFØRAR PÅ OSTERØY, KARI FOSEID AAKRE (AP).



PROFESSOR INGER G. STENSAKER OG POSTDOKTOR ARNT OVE HOPLAND.

I følge ekspertutvalet til regjeringa bør dei 428 kommunane vi har i dag reduserast til rundt 100 (sjå faktaboks).

Ved NHH forskar professor Inger G. Stensaker på fusjonar i næringslivet. Ho argumenterer ikkje mot kommunesamanslåing, men åtvarar mot overoptimisme.

– Det er svært komplisert å gjennomføre ein vellukka fusjonsprosess. Det tek lang tid, krev store ressursar og vinsten er vanskeleg å måle, meiner ho. Første bod er følgjande:

– Politikarane må vere mykje tydelegare på kvifor ein skal slå saman kommunane. Slik det ser ut no, med omgrep som «robuste einingar» og «betre tenester», er det ikkje krystallklart.

#### Burettslag i Bergen

Osterøy kommune ligg på den største «innlandsøya» i landet, ein halvtimes køyretur nordaust for Bergen. Med sine 7700 innbyggjarar er ikkje kommunen stor nok til å overleve åleine, ifølgje kommunereforma.

Politikarane på Osterøy har gjort kommunestyrevedtak på at dei ikkje ønskjer samanslåing med resten av kommunane i Nordhordland, så no må dei utgreie alternativ. Eitt av dei er å bli ein del av Bergen.

– Osterøy kommune blir ikkje ein bydel i Bergen, eingong. Vi blir meir som eit burettslag, om du tenkjer på innbyggartalet.

Det seier ordfører på Osterøy, Kari Foseid Aakre (Ap).

#### Dårleg økonomi

Det er usikkert om kven Osterøy skal slå seg saman med og om kommunen blir straffa med kutt i statlege overføringar om dei ikkje greier å gjennomføre ei samanslåing. Det ville vore hardt for kommunen, som i fleire år har vore på ROBEK-lista over kommunar med dårleg økonomi.

– At Osterøy skal gå inn i Bergen kommune åleine, det ser eg ikkje på som aktuelt. Om vi må slå oss saman med nokon, ville det beste vore om nabokommunane våre Samnanger og Vaksdal går inn i Bergen saman med oss.

Om det blir aktuelt, seier Aakre, vil dei krevje eit eige bydelsstyre.

– Kva trur du ostringane tenkjer om å bli ein del av Bergen?

– Folk er stolte av Osterøy, historia og kulturen. Byrgskapen går mindre på kva kommune dei høyrer til, trur eg.

Osterøy-ordføraren ser ikkje at Osterøy tener noko på ei samanslåing, men ho er redd for at det sterke lokaldemokratiet skal svekkast.

– Det står sterkt på Osterøy. Om vi skal styrast frå Bergen rådhus, trur eg lokaldemokratiet vil forsvinne. Vi får kanskje ein eller to personar i byrådet i Bergen, og at somme hevdar at ei slik samanslåing vil styrke lokaldemokratiet, er ein stor logisk brest, seier Aakre.

– Kva er det verste som kan skje?

– Det er at ingenting skjer no, men at folk i Oslo i neste runde skal sjå på kartet og gå ut frå at Osterøy nærmast ligg i Bergen og tvangsflyttar oss dit.

#### Vanskeleg å lukkast

Med tvangsfusjonering, vil det kanskje bli endå vanskelegare å lukkast med ein integrasjonsprosess. Forskinga viser at over halvparten av fusjonane i næringslivet ikkje blir som ein hadde tenkt, fortel professor Stensaker.

– Somme meiner at cirka 75 prosent av fusjonane ikkje lukkast etter intensjonane. Men ser du nøyare etter korleis ein måler det å lukkast, er det svært tronge kriterium og ganske upresise mål. Ein

fusjonsprosess går over mange år, då veit du ikkje kva som skuldast andre mekanismar enn fusjonen. Mange får til langt meir enn det desse tala viser.

– Kva er dei store utfordringane i ein fusjonsprosess?

– Mange føler seg usikre ved å gå frå noko velkjend til noko nytt. Du veit kva du er, men ikkje heilt kva du skal bli. Det kan skape motstand og føre til at prosessen går seinare enn ein reknar med. Vi ser også at selskap konsekvent undervurderer kva som skal til for å lukkast med å bevege seg ei retning. Både kva som krevjast av ressursar, ikkje minst organisatoriske og finansielle ressursar og kva ein treng av kompetanse.

”Vi får kanskje ein eller to personar i byrådet i Bergen, og at somme hevdar at ei slik samanslåing vil styrke lokaldemokratiet, er ein stor logisk brest. Kari Foseid Aakre





BJØRNDAL HANDEL I TYSSEBOTNEN PÅ OSTERØY HAR VORE I SAME SLEKTA I FIRE GENERASJONAR. LONDONAREN TYRONE BARLOW-WIGGIN GIFTA SEG MED ELI BJØRNDAL OG VART OSTRING FOR 40 ÅR SIDAN.

### Skakkøyrd økonomi

Det er svært tidkrevjande prosessar, sjølv om partane er samde om sams mål. Det tek gjerne mange år frå avgjerda er teken til du klarer å integrere to eller fleire partar. Er det ulike syn på målsetjinga, tek det endå lenger tid.

– Det er kjend at du ofte får frontar mellom dei og oss, og om ein blir tvunge saman, byrjar ein raskare å leite etter ulikskapar, seier Steinsaker.

Mange er opptekne av korleis «goda» blir fordelte. NHH-forskaren meiner integrasjonsprosessen må stette mange interesser for å lukkast. Fordeling av stillingar og plassering av hovudkontor må gjerast etter tydelege prinsipp - då vil tilsette og brukarar oppfatte dei som meir riktige og rettferdige.

Arnt Ove Hopland er postdoktor ved Institutt for foretaksøkonomi. Han har gjort fleire studiar på kommunar med skakkøyrd økonomi, dei som hamnar på ROBEK-lista.

Han trur samanslåing av to jambyrdige kommunar kan by på utfordringar, og plassering av kommunesenter kan by på lokalpolitiske dragingar.

– Ein liten kommune og ein storbykommune har mindre grunn til å krangle om det.

### Ein liten og ein stor

– Når to relativt like selskap slår seg saman og formidlar at det skal vere ein fusjon av likeverdige (mergers of equals), skapast det forventingar om ein balanse, og sjølv om dette i utgangspunktet er

” *Det er kjend at du ofte får frontar mellom dei og oss, og om ein blir tvunge saman, byrjar ein raskare å leite etter ulikskapar. Inger G. Stensaker*

positivt, kan det også vere vanskeleg å innfri.

– Vi har ein del små og rike kommunar, særleg kraftkommunar. Dei vil tvihalde på pengesekken, av fullt ut forstålege grunnar. Dei har aldri vore nøydde til å styre etter dårleg økonomi, og at dei ikkje har lyst til å slå seg saman med nabokommunar med svakare økonomi, kan ein forstå, seier Hopland.

### Tøme pengesekken

Somme ordførarar har tydeleg uttalt at dei ønskjer å bruke pengar før kommunesamanslåinga.

Eitt døme er ordføraren i Loppa. Ifølgje Altaposten vil ordføraren ikkje la ei krone av verdiane til Loppa vere igjen til den dagen dei må slå seg saman med Alta kommune. «Slik eg ser det, er det klart at vi ikkje skal gje desse pengane til Alta, men bruke dei i Loppa, byggje bustader og sikre nødvendig infrastruktur i Vestre Loppa», skriv avisa.

– Det er sjokkerande at små kommunar som truleg ikkje finst om eit par år skal setje i gang med bygging av til dømes nye rådhus i eksisterande kommunesenter når det er heller tvilsamt at det er der det skal plasserast i ein framtidig storkommune. Rike kommunar kan gjere dette utan ei statleg lånegodkjenning, men investeringane kan vere heilt meningslause.

– Er det ei usolidarisk handling?

– Det er ekstremt usolidarisk. Det er spelteori på sitt mest kyniske. Men kommunepolitikarar er gode på spelteori, og å kamuflere det med vakre ord. Dei maksimerer si eiga nytte utan å tenkje på at det påverkar andre. Det er høveleg å unngå slike ting, at ein ikkje får sløsing med ressursane fram mot kommunesamanslåinga. Om regjeringa tek grep om dette og krev statleg godkjenning, er det veldig fornuftig.

### Identitet og status

Innbyggjarar i små kommunar fryktar for å bli slukte. Det handlar ikkje berre om økonomi, meiner NHH-forskarane.

Stensaker deltok på følgjeforskningsprosjektet på fusjon mellom Statoil-Hydro. Her poengterte forskarane at det er viktig å skape ein ny sams identitet på tvers av organisatoriske grenser.

For kommunesamanslåing blir identitet ikkje berre eit spørsmål om korleis innbyggjarane opplever eigenart og status knytt til geografi, kultur og historie, men også korleis kommunetilsette og -politikarar oppfattar arbeidet og organisasjonsforma si.

– I samanslåingar med ein klart dominerande part ventar gjerne tilsette at det er den andre parten som må tilpasse seg. Somme studiar har vist at tilsette i den dominerande parten blir overraska over at dei også må tilpasse seg. På grunn av feilaktige forventingar blir dei difor kritiske til prosessen. Vi ser at kven som er mest nøgde med fusjonen, ofte endrar seg i løpet av prosessen, seier Stensaker.



” *Det er ekstremt usolidarisk. Det er spelteori på sitt mest kyniske. Men kommunepolitikarar er gode på spelteori, og å kamuflere det med vakre ord.* Arnt Ove Hopland

### Reaksjonar på tvang

– Kva betyr det om partar blir tvinga til fusjon?

– Då får du ein ytre fiende, for å seie det enkelt. Medan somme brukar det på ein konstruktiv måte og fokuserer på korleis dei kan få noko positivt ut av samanslåing, vil andre bruke all energi på å stå imot. Dei tenkjer: «korleis kan vi bidra minst mogleg i prosessen?», seier Stensaker.

– Har du bestemt deg for at det skal mislukkast, kan ein gjere mange ting, seier Hopland. Difor er det ein god strategi å la kommunane finne eit høve til å slå seg saman.

Stensaker meiner det er gode råd å hente frå forskinga:

– Om du skal hente råd frå forskning på endringsleiing, for å få ballen til å rulle, bør ein følgje kommunane sitt arbeid med argusauge og sjå etter dei gode døma, det vil seie dei som greier å utvikle gode integrasjonsprosessar.

Vidare må ein etablere strukturar der folk blir fysisk og sosialt integrerte, informere godt og løfte fram suksesshistoriene for å vise kva ein har oppnådd. Då kan du få ein god dynamikk, meiner ho.

### Dette er store fusjonsprosessar

Sentrale politikarar må vere viljuge til å leggje nok ressursar i prosessen, ifølgje NHH-forskarane.

– Eg går ikkje ut mot kommunesamanslåing, seier Stensaker, men poengterer kva kostnader som ligg i slike store fusjonsprosessar. Du kan byggje sterkare fagmiljø i større einingar, men du får samstundes ekstra utfordringar med koordinering og kontroll. Di større ei verksemd etter kvart blir, di meir tid må du bruke for å styre og koordinere arbeidet. Du kan ha dyktige fagfolk i ei stor gruppe, men kan få stordriftsutfordringar og kostnader med å integrere desse. Eg trur desse endringane er positive, men vi må vere realistiske. Ein stor kommune har andre utfordringar enn små, seier Stensaker.

– Kva så med mål på suksess?

– Privat sektor er enklare å måle. I offentleg sektor er outputen eller produksjonen litt meir diffus. Kommunane skal levere nokolunde kostnadseffektive, gode tenester. Med å setje gode mål på kvalitet på offentlege tenester er vanskeleg. Du kan spørje folk om kor nøgde dei er, men det finst ikkje ein enkel skala å måle dette på. Det blir proxy måling heile vegen, seier Hopland.



OSTERØY ER EI AV DEI STØRSTE INNLANDSØYENE I NORD-EUROPA OG HAR BRU- OG FERJESAMBAND MED BERGEN. VED KOMMUNESAMANSLÅINGA I 1964 VART DELER AV KOMMUNANE HAMRE, HAUS, HOSANGER OG BRUVIK SLÅTT SAMAN TIL OSTERØY KOMMUNE. ETTER MEIR ENN 50 ÅR, STÅR KANSKJE OSTRINGANE FRAMFOR EI NY, STOR FLYTTING AV KOMMUNEGRENSA.

### Unngå «kva sa eg?»

Når eit selskap står i ein integrasjon, i den grad du faktisk skal gjere noko anna enn berre å trekke nye grenser, vil du i ein periode få dårlegare tenester og det vil koste meir. Ein må ikkje prøve å måle resultat for tidleg.

Du kan ikkje spørje folk som er midt i ei omstilling om dei er nøgde. Då er svaret enkelt å føreseie, meiner Stensaker.

### FAKTA

- Siste frist for kommunar til å gjere kommunale samanslåingsvedtak som kan vedtakast gjennom kongeleg resolusjon våren 2016, er 31. desember 2015.
- Den nye storkommunen får behalde tilskotet som om han framleis var to eller fleire kommunar i 15 år etter samanslåinga.
- I tillegg vil kommunar som slår seg saman få ei reformstøtte, som kan bli opp til 30 mill. kr. (kommunereform.no).
- Minstestørleiken skal ifølgje ekspertutvalet vere mellom 15.000 og 20.000 innbyggjarar og talet på kommunar skal etter reforma liggje på «rundt 100».



# Kan slappheit gjere verda grønarare?

*Vi innbiller oss at fornufta styrer vala våre. Problemet er at vi er litt slappe, sjølv når det gjeld viktige klimasaker.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

Mathias Ekström er postdoktor ved NHH. I artikkelen «Can Indifference Make the World Greener?» har han og Johan Egebark teke utgangspunkt i slappheita vår – og eksperimentert med denne.

## Utnytte slappfiskmentaliteten

Vi veit kva som er bra for oss, likevel vik vi ofte unna dei avgjerdene som skal få oss i rett retning.

– Det vi tenkte, var om folk kan bli miljøvenlege berre ved å utnytte slappheita deira, seier Ekström, som er knytt til The Choice Lab ved Institutt for samfunnsøkonomi.

Det finst fleire ulike måtar å påverke oss i ei meir miljøvenleg retning. Du kan informere, aktivt presse på med moralske oppmodingar eller bruke økonomiske insitament, til dømes ved dyrare bensin eller skattelette.

– Eller du kan gje folk dytt i rett retning, ved å gjere miljøvenlege val lettare tilgjengelege.

NHH-forskaren gjekk inn i 18 avdelingar ved eit universitet i Sverige og endra standardalternativet på skrivarane frå utskrift på ei side til tosidig utskrift, i ulike periodar.

## Valet er teke

– Når det finst eit alternativ som er teke på førehand, vel folk nett det alternativet sjølv om det er fritt fram å velje annleis. Om skrivaren står på tosidig utskrift, tek vi ikkje initiativ til å velje

utskrift på ei side, og motsett. Sånn sett kan verda bli grønarare på grunn av at vi er slappe – om vi vel rett standardalternativ. Resultatet frå studien viser at papirmengda minkar med 15 prosent på grunn av endringa til tosidig standardalternativ.

Det som også er interessant, meiner Ekström, er at mange avdelingar ved universitetet skulle ha innsett dette og endra innstillinga til dobbeltsidig. Om ikkje av klimaomsyn, så i det minste fordi ein sparar pengar.

– Det er nettopp her åtferdsøkonomien kjem inn. Vi er ikkje den Homo Economicus som tekstboka går ut frå, seier Ekström.

## Oppmodingar frå leiinga?

Som ein del av eksperimentet, sjekka dei også effektane av ein meir typisk intervensjon i bedrifter: Ei skriftleg oppmoding om å bruke mindre papir. Ein miljøkoordinator sendte e-post til tilsette på somme avdelingar med melding om at dei burde skrive ut på begge sidene av arket.

– I undersøkinga vår ser vi at e-posten ikkje hadde nokon effekt. Dette trass i at heile 30 prosent av dei spurde sa at brevet kom til å påverke dei til å skrive ut tosidig.

– Så vi lurar oss sjølve?

– Ja, presis! Eller så nektar vi å erkjenne at vi ikkje sjølve strekk til.



MATHIAS EKSTRÖM ER POSTDOKTOR VED NHH OG KNYTT TIL THE CHOICE LAB.

## Blir nudga

– Når skrivaren blir førehandstilt på dobbeltsidig utskrift, blir vi nudga?

– Ja, det er absolutt ein nudge. Det vil seie at vi blir dulda i ei meir klimavenleg retning, seier Ekström.

Nudging er policy basert på åtferdsøkonomiforskinga.

– Resultat frå denne veksande delen av økonomifaget viser stadig at folk tek avgjerder basert på deira kortsiktige og slappe interesse, men at «dulting», ved å presentere val på andre måtar, kan påverke vala våre i ei retning som tener både samfunnet og vårt framtidige eg, meiner Ekström.

Studien til Ekström er eitt av ganske få eksperiment som undersøker akkurat dette i ein naturleg kontekst.

## FAKTA

- I England har regjeringa teke åtferdsforskinga ut i praksis ved å byggje opp ein nudge unit; The Behavioural Insights Team. Verdas første regjeringsinstitusjon som skal bruke åtferdsforskinga i politikktutforminga ([www.behaviouralinsights.co.uk](http://www.behaviouralinsights.co.uk))
- «Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness» (2008) av Richard H. Thaler og Cass R. Sunstein
- The Choice Lab ved NHH: <http://blogg.nhh.no/thechoicelab/>





# Internasjonal forbrukaråttferd

*Alexander Jakubanece spesialiserer seg på internasjonal marknadsføring og krysskulturell psykologi. Ved SNF forskar han mellom anna på nordmenn, kinesarar og amerikanarar sine ulike oppfatning av matvarer.*

Tekst: Shaghayegh Yousefi Foto: Helge Skodvin

## – Kva er forskingsområda dine?

– I hovudsak forskar eg på internasjonal marknadsføring og forbrukaråttferd. I tillegg jobbar eg ein del med krysskulturell psykologi i eit internasjonalt marknadsføringsperspektiv.

## – Kva vil det seie?

– Krysskulturell psykologi forklarar forskjellane i psykologi på tvers av kulturar. Delar av internasjonal marknadsføring som fagfelt byggjer på krysskulturell psykologi, og det er i denne konteksten eg forskar til vanleg. Eg er særleg interessert i å studere korleis tankar og kjensler påverkar ulike val på tvers av kulturar og land.

## – Har du nokre døme?

– I eit samarbeid med ein kollega ved Kelly School of Business, har eg samla inn data frå både USA og Kina på forståing av matprodukt. Der ser vi at det er store forskjellar. Kinesarane er mykje meir positive og aksepterer nytingsprodukt som også er funksjonelle. Eit typisk døme vil vere snacks med tilsette vitamin. Amerikanarane aksepterer denne typen kombinasjonar i mindre grad enn kinesarane. Dette kjem av korleis vi prosesserer informasjon, der kinesarar toler motsetnader i høgare grad enn

amerikanarane. Vi har starta å sjå på dataa på nordmenn også, og desse ser ut til å likne på dei amerikanske tala.

## – Kvifor tykkjer du desse områda er interessante?

– Eg trur det er mykje fordi eg sjølv har internasjonal bakgrunn. Eg kjem frå Latvia, men jobbar i Noreg. Eg har også budd i USA i samband med doktorgraden. Då ser du tydeleg at problemstillingane eg forskar på, eksisterer. Eg trur nok mange tenkjer litt mindre på slikt om dei bur i same land heile livet.

## – Kva jobbar du med for tida?

– Det er fleire prosjekt. Eg jobbar saman med ein norsk bank på eit prosjekt om pensjonssparing, som handlar om korleis vi skal få folk til å spare meir til pensjon. I tillegg held eg på med to ulike prosjekt for Telenor. Det første handlar om å utvikle eit system for merkevarebygging internt i Telenor, retta mot internasjonale kundar. Det andre prosjektet handlar om å forstå korleis ein byggjer eit corporate brand. Der jobbar vi med branding av Telenor både internt i organisasjonen og mot kundane deira. Dette dreier seg altså både om organisasjonskultur og marknadsføring. I tillegg er eg involvert i fleire andre, mindre prosjekt.

ALEXANDER JAKUBANECS  
SPESIALISERER SEG PÅ  
INTERNASJONAL  
MARKNADSFØRING OG  
KRYSSKULTURELL  
PSYKOLOGI. VED SNF  
FORSKAR HAN MELLOM  
ANNA PÅ NORDMENN,  
KINESARAR OG  
AMERIKANARAR SINE ULIKE  
OPPFATNING AV  
MATVARER.



## FAKTA

- Alexander Jakubanece har ein bachelor i økonomi og administrasjon frå Handelshøgskolen i Stockholms latviske campus. Både mastergraden og doktorgraden er teken ved Norges Handelshøyskole. Har hatt forskingsopphald i USA ved Stern School of Business, NYU og Kelley School of Business. Starta i SNF i 2007.
- Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksterntfinansiert forskning. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Selskapet er eid av Norges Handelshøyskole (85 %) og Stiftelsen SNF (15 %). Administrerende direktør er Sverre Dahl.



# RÅDGIVER AV HØYESTE GRAD

*Etter fem år med studier var Magne Krogstad Asphjell fortsatt ikke mettet på faglige utfordringer. – Det fine med å være stipendiat på NHH er at man blir inspirert til å strekke seg hver dag.*

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Siv Dolmen

Med god utsikt mot Aker Brygge og den enorme byggeplassen som en gang skal bli nytt nasjonalmuseum, sitter et trettital rådeivere i Oslo Economics og jobber innenfor et bredt spekter av problemstillinger: samfunns- og konkurranseøkonomiske analyser, kost-nytte-analyser og helseøkonomi, for å nevne noen fagfelt.

## Mange NHH-kolleger

Her jobber Magne Krogstad Asphjell, sammen med en rekke økonomer fra NHH. Denne våren skal Asphjell disputere for PhD-graden ved NHH.

– Jeg likte å grave meg ned i problemstillinger vi ble presentert for i siviløkonomstudiet. Temaet for den første artikkelen i doktoravhandlingen var det samme jeg skrev masterutredning om. Det ble fristende å prøve selv om det krever relativt mye, sier Asphjell, da han forklarer hvorfor det ble doktorgradsstudier og fire ekstra år i Bergen.

## Beslutninger under usikkerhet

Avhandlingen ble levert i løpet av høsten og ligger nå inne til vurdering hos bedømmelseskomiteen. Tittelen er *Irreversibility, uncertainty and inaction of firms and individuals*.

– Jeg er ganske fornøyd med å ha fått tittelen såpass kort, smiler han.



MAGNE KROGSTAD ASPHJELL (FORAN) SAMMEN MED NHH-KOLLEGER I OSLO ECONOMICS. FRA VENSTRE: HARALD NYGÅRD BERGH, KAJA LORENTZEN, GRO MÆLE LIANE, CHRISTOFFER BUGGE, MARIT SVENSGAARD OG NINA HALLERAKER.





– MIN ERFARING TILSIER AT EN SPISSET KOMPETANSE ER VERDIFULL. DETTE ER IKKE NØDVENDIGVIS KNYTTET TIL HVILKET FELT MAN HAR FORSKET INNENFOR. METODENE DU HAR LÆRT DEG UNDERVEIS, ER MINST LIKE VIKTIG. KOMPETANSE ER I ALLE FALL ETTERSURT, SIER MAGNE K. ASPHJELL I OSLO ECONOMICS.



I løpet av våren blir det disputas, før Asphjell endelig kan titulere seg med akademias høyeste eksamensgrad. Avhandlingen hans består av tre vitenskapelige artikler.

– Alle handler om analyse av beslutninger under usikkerhet. Forskingen er empirisk, altså dreier det seg om analyse av observert adferd, sier han.

### Stifte familie

I de to første artiklene har Asphjell skrevet om bedrifters beslutninger innen investeringer, ansettelse og prising. Den tredje, derimot, handler om enkeltpersoners beslutning om å stifte familie.

– Det er samme måte å tenke på, samtidig som fertilitetsbeslutninger er helt ugjenkallelige. Det handler om hvordan kvinner spesielt gjør sine beslutninger, og hvordan de påvirkes av barnefødsler i sin nærmeste omgangskrets.

I forskningsarbeidet benytter han data for svenske arbeidstakere. Å studere adferd blant arbeidstakere på samme arbeidsplass er nyttig, mener Asphjell, fordi det er et godt eksempel på en veldefinert sosial gruppe.

### Påvirket av kolleger

– I vår del av verden er arbeidsdeltakelsen blant kvinner høy. Derfor er det også naturlig å forvente at kolleger utgjør et viktig sosialt nettverk for potensielle mødre.

NHH-forskningen viser at arbeidskolleger har relativt stor innflytelse på fertilitetsbeslutninger.

– Gjennom den sosiale kontakten på arbeidsplassen kan kolleger kan ha en normativ innflytelse. I tillegg kan du gjennom kollegene for eksempel lære hvordan du kan kombinere arbeids- og familieliv, forklarer Asphjell.

### Ville til Bergen

PhD-kandidatens motivasjonen for å studere disse effektene er at fluktuasjonene i fødselsrater kan være ganske store, og de følger konjunktorene.

– Et utrygt arbeidsmarked kan føre til at beslutningen utsettes, og sosial påvirkning kan skape multiplikatoreffekter som gjør at svingningene forsterkes, utdypet han.

I likhet med ganske mange andre var det litt tilfeldig at det ble Bergen og NHH i første omgang på Oslo-gutten.

– Jeg hadde økonomifag på videregående, Oslo handelsgym, men trodde kanskje jeg skulle bli ingeniør. Men så hadde jeg lyst til å flytte til Bergen, og så ble det totalt ni år på NHH.

### Symposiet og UKEN

Asphjell fant seg fort til rette i Bergen og i studentmiljøet.

– Jeg var med i Symposiet og i redaksjonen under UKEN 06 og 08. Jeg var assisterende HR-sjef i Symposiet i 2007, og det var veldig morsomt. En veldig bekymringsløs tid og mange fine folk. Jeg tilbringer fortsatt mye tid sammen med folk jeg kjenner derfra, sier han.

Høsten 2009 gikk steget fra å være «vanlig» student til å bli doktorgradsstipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi. Så da studieevnene forsvant i ulike retninger ut i verden, gikk han til høyblokk.

### Færre utskielser

– Mye av nettverket fra sivøk-studiet forsvinner jo ut av byen når man begynner på doktorgraden. Det er også noe helt annet å være stipendiat enn å være sivøkstudent. PhD-programmet gir ikke helt det samme rommet for utskielser, da det innebærer en relativt stor arbeidsmengde, konstaterer han.

I løpet av stipendiatperioden fikk han et års forskeropphold på prestisjetunge Stanford University.

– De ansatte ved instituttene har store nettverk og er rausere med å dele av kontaktene sine. Man får besøke universiteter hvor det faglige nivået er veldig høyt, og man kommer i kontakt med forskere som er ledende innenfor sine felt. Det fine med å være stipendiat på NHH er at man blir inspirert til å strekke seg hver dag, sier Asphjell som har professor Øivind Anti Nilsen ved Institutt for samfunnsøkonomi som veileder.

### Oslo Economics

Etter endt forskerutdanning er det ikke uvanlig å søke seg ut fra moderskipet. Det er fryktelig mange om beinet til faste forskerstillinger, og de fleste universitetene ønsker at kandidatene høster erfaringer eksternt. Magne Krogstad Asphjell dro tilbake til hjembyen og har siden 2013 vært ansatt hos Oslo Economics.

– Det er et rådgivningsmiljø for samfunnsøkonomi og økonomiske problemstillinger. Mange her har bakgrunn fra forskning. Alle er økonomer, veldig mange er samfunnsøkonomer, og noen er bedriftsøkonomer eller siviløkonomer fra NHH. Vi er vel en åtte–ni stykker fra NHH her, sier han.

Asphjell og kollegene hans understøtter i beslutningsprosesser og gir råd til beslutningstakere eller interessenter.

– Våre kunder er bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Analysene kan for eksempel dreie seg om å kartlegge forventede effekter av potensielle tiltak, eller å vurdere hvorvidt gjennomførte tiltak har fungert etter hensikten, forklarer Asphjell.

### Mest analysearbeid

Dette er nok en karrierevei flere fra NHH kan kjenne seg igjen i, spesielt de som har valgt konsulentbransjen.

– Men jeg er nok relativt mye på kontoret sammenlignet med andre konsulenter, tror jeg. I min hverdag ligger mye av vekten på selve analysearbeidet, selv om vi selvsagt også bruker en del tid sammen med kunder og beslutningstakere, forteller han.

Men en PhD er ikke nødvendigvis nok til å bli en god rådgiver. Å kunne skrive og uttrykke seg godt er en stor fordel for både forskere og konsulenter.

### Spisset kompetanse verdifullt

– Pedagogikk og formidlingsevne er viktig. Det er spesielt nyttig å kunne presentere komplekse problemstillinger og løsninger på en klar og god måte.

Ni års høyere utdanning er snart over. Magne Krogsad Asphjell mener det absolutt er behov for spisset, akademisk kompetanse i næringslivet.

– Min erfaring tilsier at en spisset kompetanse er verdifull. Dette er ikke nødvendigvis knyttet til hvilket felt man har forsket innenfor. Metodene du har lært deg underveis, er minst like viktig. Kompetanse er i alle fall etterspurt, konstaterer han.





## STORE FORVENTNINGER TIL IAEE-KONFERANSEN

I juni 2016 er NHH vertskap for IAEEs internasjonale årskonferanse.

Tekst: Sigrid Folkestad

– Vi synes dette er fryktelig spennende, og konferansen gir NHH anledning til å gjøre seg bemerket på fagfeltet internasjonalt, sier Gunnar S. Eskeland, leder for programkomiteen.

IAEE (The International Association for Energy Economics) er en internasjonal organisasjon for energiøkonomer med 3500 medlemmer. Hvert år arrangerer IAEE en internasjonal konferanse.

### Energi: forventninger og usikkerhet

Nå har NHH altså tatt oppgaven med å arrangere 2016-konferansen. Stikkordsmessig er tema energi, forventninger, usikkerhet og risiko, blant annet knyttet til grønne energikilder, energisikkerhet og petroleumssektoren.

– Hvilke konsekvenser dette skaper for næringsliv nasjonalt og

internasjonalt, hører også naturlig inn under et slikt tema, sier professor emeritus Einar Hope. Han leder arbeidet med IAEE-konferansen.

– Vi har allerede sendt ut invitasjoner til toppfolk, sier Eskeland, professor ved Institutt for foretaksøkonomi.

Årskonferansene til IAEE trekker forskere, næringslivsledere og politikere. Så mange som 600 deltakere fra hele verden er forventet til NHH i 2016. I fjor var konferansen i New York, i år avvikles den i Tyrkia.

IAEE-konferansen ved NHH har foreløpig fått hovedsponsorene Statoil og Statkraft, i tillegg til støtte fra BKK. Konferansen blir avholdt på NHH fra 19. til 22. juni 2016.



KONFERANSEKOMITEEN FOR IAEE 2016 VED NHH (FRA VENSTRE): PROFESSOR EMERITUS OG LEDER FOR KONFERANSEN EINAR HOPE, ORGANISASJONSLEDER LINDA RUD, PROFESSOR OG LEDER FOR PROGRAMKOMITEEN GUNNAR S. ESKELAND, PHD-STUDENT OG STUDENTREPRESENTANT I NAAE (NORWEGIAN ASSOCIATION FOR ENERGY ECONOMICS) LISA M. ASSMANN OG OLGA PUSHKASH, ADMINISTRATIV KOORDINATOR FOR KONFERANSEN.

## MOTIVERE FOR FRIVILLIG ARBEID

Hvordan skal en motivere folk til å ta ledelse og inspirere andre til å følge?

Tekst: Sigrid Folkestad

Dette er utgangspunkt for den vitenskapelige artikkelen «Leadership and incentives» som nå skal publiseres i tidsskriftet Management Science. Det er The Choice Lab-forskerne Alexander W. Cappelen, Bjørn-Atle Reme, Erik Ø. Sørensen og Bertil Tungodden som står bak studien.

Et helt avgjørende spørsmål i organisering av frivillig arbeid, mener NHH-forskere, er hvordan en skal motivere folk til å ta ledelse og inspirere andre til å følge. Eksempelens makt eller penger i lomma? Hvilke konsekvenser får de ulike strategiene?

Publisering i Management Science blir svært verdsatt, ikke bare av forskere. Tidsskriftet ligger både på

Financial Times og NHHs liste over de beste tidsskriftene innen ulike fagfelt. NHH utbetaler bonus til forskere som får publisert artikler i disse. Ved publisering i tidsskrift som er på begge lister, belønnes artikkelen med 100 000 kroner.



PROFESSORENE BERTIL TUNGODDEN, ALEXANDER W. CAPPELEN, ERIK Ø. SØRENSEN.

BJØRN ATLE REME.

## BESTE ARTIKKEL - OM FASTPRIS PÅ BØKER

Samfunnsøkonomens pris for beste artikkel i 2014 gikk til artikkelen «Fastpris på bøker».

NHH-professorene Øystein Foros og Hans Jarle Kind har, sammen med Erling J. Hjelmeng, mottatt Samfunnsøkonomens pris for beste artikkel i 2014. De har skrevet artikkelen «Fastpris på bøker».

Vinnerne av artikkelprisen har levert viktige forskningsbidrag til den internasjonale faglitteraturen, mener komiteen. Komiteens medlemmer begrunner pristildelingen slik:

Forfatterne påpeker at et system med faste priser ikke eliminerer konkurransen, men i stor grad flytter den fra detaljist- til produsentnivå. Det er derfor «usikkert om det fører til høyere eller lavere priser».



PROFESSOR HANS JARLE KIND VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.



PROFESSOR ØYSTEIN FOROS VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI.

## Medieklipp

### ALLE PILOTENE

– Det koster masse, og det er ideen bak det hele. Først har man en mindre aksjon, så blir den veldig stor. Det virker nesten som om man ser for seg at man vil komme til enighet over natten når man går fra å ta ut 10 prosent til 100 prosent av pilotene.

Professor Frode Steen til E24

### INGEN DRØMMELØSNING

– Jeg tror de streikende skjønner at de må finne en løsning forholdsvis raskt. En løsning som ikke blir så god som verken pilotene eller Kjos ønsker seg.

Professor Frode Steen til Finansavisen

### BÆREKRAFT

– Bærekraft er en av de største impulsene for endring og innovasjon i økonomien i dag, men man trenger både gulrot, pisk og ansvarlighet. Omsider har man forstått at ting ikke kan være «business as usual».

Førsteamanuensis Lars J. Tynes Pedersen til BT

### NORWEGIAN KOSTNADSKUTT

– De er midt i en tøff, internasjonal konkurranse, og må kutte kostnader hele tiden fordi det gjør konkurrentene også. SAS er et godt eksempel på at denne prosessen ikke er noe man driver med av og til, men hele tiden - ellers vil man raskt oppdage at konkurrentene får et forsprang.

Professor Siri Pettersen Strandenes til Aftenposten

### FRITIDSREISER

– Dette er selvsagt en betydelig ulempe for kundene, men Norwegian er hovedsakelig i segmentet for fritidsreiser, ikke jobbreiser. De som virkelig må frem for å holde økonomien i gang reiser gjerne med andre flyselskaper eller kan relativt greit booke seg over.

Professor Rolf Jens Brunstad til Aftenposten

### HOLDE DET SKJULT

– Hvis finansbedriften selger et spareprodukt til 100 kunder, og det er én som reagerer og oppnår forlik, er det lønnsomt for banken å holde det skjult så ikke alle de 99 andre kommer og krever erstatning.

Førsteamanuensis Trond Døskeland til DN





## NHH TILBYR TO NYE LEDERUTVIKLINGSPROGRAM

Til høsten er det studiestart for NHH Executives to nye programmer Lederutdanning for PPT og Executive master i ledelse.

NHH og AFF vant nylig anbudskonkurransen om en ny nasjonal utdanning for ledere i pedagogisk-psykologisk tjeneste i regi av Utdanningsdirektoratet. Lederutdanning for PPT er det tredje programmet som NHH og AFF tilbyr gjennom direktoratet. De andre to er lederutviklingsprogrammene for rektorer og for barnehagestyrere.

Det andre nye studietilbudet, Executive master i ledelse, er utviklet av NHH. Dette er en påbygging til lederutviklingsprogrammene for rektorer, barnehagestyrere, ledere i Bergen kommune og ledere i PP-tjenesten. Påbyggingen gir 60 studiepoeng, som til sammen gir en Executive master i ledelse på 90 studiepoeng.

Innen ledelse tilbyr NHH nå altså både de åpne MBA-programmene (i strategisk ledelse og økonomisk styring og ledelse) og dette spesialiserte masterstudiet rettet mot definerte målgrupper.

For ytterligere informasjon, se NHH Executive.

BIRTHE KÅFJORD LANGE, DIREKTØR VED NHH EXECUTIVE.



## NOBELPRISVINNER VAR ÅRETS SANDMO-FORELESER

James J. Heckman var årets foreleser på Sandmo Lecture med foredraget «The market and nonmarket benefits of education».

Hvert år i januar blir en internasjonal toppøkonom invitert til NHH for å holde The Agnar Sandmo Lecture on Public Policy. Forelesningen ble opprettet i 2008 til ære for professor emeritus Agnar Sandmo.

Heckman er professor i økonomi ved University of Chicago. Han mottok Sveriges Riksbanks pris i økonomisk vitenskap til minne om Alfred Nobel i 2000 sammen med Daniel McFadden for sitt pionerarbeid innen økonometri og mikroøkonomi. Han regnes for å være blant de mest innflytelsesrike økonomene i verden.

PROFESSOR JAMES J. HECKMAN OG NHHs PROFESSOR EMERITUS AGNAR SANDMO. FOTO: ASTRI KAMSVÅG



## MYKJE HANDLAR OM HANDEL

– Global handel har skapt ein skjebnefellesskap som har bidrege til fred, stabilitet og vekst. Men som situasjonen i både Ukraina og Syria syner, må vi alltid vera førebudd på det uføresette, sa utanriksminister Børge Brende då han heldt foredrag ved NHH. Tekst: Hallvard Lyssand Foto: Helge Skodvin



PROFESSOR TOR WALLIN ANDREASSEN, UTANRIKSMINISTER BØRGE BREND OG REKTOR FRØYSTEIN GJESDAL.

Vitjinga i februar var Børge Brende (H) sin første bergensvisitt som utanriksminister. Men han er ingen nykomar korkje ved NHH eller som talar i aulaen. Brende har site i styret ved høgskulen og tala ved immatrikuleringa i 2009.

Foredraget framfor ein fullsett aula hadde tittelen «Geopolitisk brytningstid - veien videre».

– Økonomar har spøkefullt blitt definert som ei gruppe som ser at noko fungerer i praksis og lurar på om det vil fungera i teorien. Om det er noko som har synt seg å fungera både i teori og praksis, så er det global handel, sa Brende.

Han peikte på at global handel har bunde land tettare saman og skapt kraftig økonomisk vekst og gjensidig avhengigheit.

– Det er skapt ein skjebnefellesskap som krig vil øydeleggja. Vi er rett og slett i same båt, sjølv om vi er plassert ulikt i båten, sa Brende, men la til at det som i ein augneblink gjev felles framgang, i neste augneblink kan gje global krise. Dømet var den globale finanskrisa i kjølvatnet av Lehman Brothers-konkursen i 2008.

Brende understreka at det er viktig at alle følgjer dei same spelereglane, og hadde rikeleg med aktuelle døme på kva som skjer viss ikkje.

For det finst definitivt trugsmål, og desse er uføresielege og meir samansette.

– Hadde eg stått her i fjor, så hadde eg neppe nemnt ISIL, men no kontrollerer dei store område i Syria og Irak, sa Brende.

Han minna vidare om at Russland har teke ein bit av Ukraina i strid med folkeretten og alle andre spelereglar og avtalar.

Så korleis skal norsk utanrikspolitikk først?

– Utanrikspolitikken skal fremja norske interesser, og då må det byggjast vidare på den globale framgangen som er skapt, sa Brende.

NHH



## EUROKRISSE OG OLJESJOKK – KONSEKVENSER FOR NORGE

Frokostmøte i NHHs lokaler i Oslo onsdag 6. mai. Møt professor Gernot Doppelhofer og førsteamanuensis Linda Nøstbakken.

Frokost serveres fra 08.00. Programstart 08:30  
Sted: Drammensveien 44  
Påmelding: [alumni@nhh.no](mailto:alumni@nhh.no)



NHH



## SKAL DU FLYTTE? HUSK Å MELDE ADRESSEENDRING

SEND DIN NYE ADRESSE TIL [BULLETIN@NHH.NO](mailto:BULLETIN@NHH.NO)







## DISPUTAS: TEKNOLOGISK UTVIKLING I ØST-ASIA

Lars Christian Bruno disputerte for doktorgraden ved NHH onsdag 17. desember med avhandlingen «Essays on Technological Progress in East Asia».



Avhandlingen omfatter to overordnede temaer. Det første er betydningen av statlig støtte for å fremme nye industrier og teknologisk fremgang, spesielt i Øst-Asia. Som region har Øst-Asia hatt den høyeste økonomiske veksten i verden siden 1960. Avhandlingen ser derfor på viktigheten av statsstøtten i enkelte industrier for å forstå hvordan dette har bidratt til veksten.

Ett kapittel fokuserer på statsstøtten til skipsbyggingsindustrien i Sør Korea, og funnene indikerer at myndighetenes bidrag var avgjørende for den teknologiske fremgangen i industrien. Et annet kapittel fokuserer på palmeoljesektoren i Malaysia, som også var kritisk avhengig av statsstøtten.

Det andre temaet er å forstå hvorfor enkelte land, som Botswana, Chile og Norge, har klart å bruke sine naturressurser til å fremme økonomisk vekst, mens andre land, som Angola, Nigeria og Saudi Arabia, ikke har klart dette. Fokuset i avhandlingen har vært på teknologi og hvordan teknologisk fremgang påvirker et lands evne til å kunne nyttiggjøre seg naturressurser.

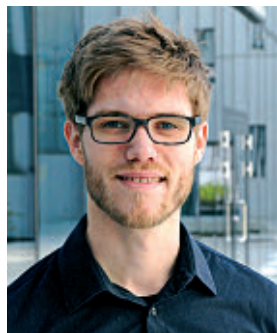
Ett kapittel sammenligner to naturressursrike land i forskjellige tidsepoker for å analysere om det har forekommet endringer over tid. Et annet kapittel fokuserer på samspillet mellom teknologi og naturressurser de siste 30 årene ved å sammenligne mange land.

Veileder: Professor Stig Tenold ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH

Lars Christian Bruno er født i Nederland (1980). Han har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Bruno har en master fra NHH. Han er i dag ansatt som høyskolelektor (som går over i en førsteamanuensisstilling ved godkjent doktorgrad) ved Handelshøyskolen BI i Stavanger.

## PHD DEFENSE: ESSAYS IN EMPIRICAL INDUSTRIAL ORGANIZATION

On Friday 16 January 2015 Morten Sætre held a trial lecture on a prescribed topic and defended his thesis for the PhD degree at Norwegian School of Economics.



Title of the thesis: «On Input Markets and Incentives: Essays in Empirical Industrial Organization».

The broad topic of the thesis is how input market conditions can influence the behavior of firms. The first chapter studies how wages change in Norwegian manufacturing firms with varying degrees of unionization when they undergo a foreign acquisition. The results show that the wage difference due to unionization disappears after a foreign acquisition.

The second chapter develops a general empirical framework to identify demand and market power in firms that choose both observed prices and unobserved sales effort. The key point is to utilize the incentive generated by differences in price-cost margins to influence consumer choice. A

simple example is the incentive of a retailer to make consumers choose a product on which it enjoys higher margins. The method is tested on a situation of consumer choice between originator and generic drugs in the regulated pharmaceutical retail market. The results show that such incentives are important, and that incorporating them into the empirical model provides better predictions for market development.

The last chapter studies pharmaceutical retailers' role in the sale of parallel traded drugs. The incentive to adjust supply of substitutable drugs is utilized to explain situations where prices to consumers are de facto fixed due to generous reimbursement and price caps, and parallel traded drugs enjoy large market shares. This incentive is driven by differences in profitability of the different drugs. A model of price setting by parallel and direct importers and supply adjustment by retailers is estimated, which is subsequently used to evaluate how parallel trade in drugs affects consumer welfare and the division of profits in the domestic market. The main result is that benefits to consumers are small, while retailers gain a lot due to both low competition between retailers and the ability to adjust supply.

Supervising committee  
Professor Lars Sørsgard, Department of Economics, NHH  
Assistant Professor Ragnhild Balsvik, Department of Economics, NHH  
Professor Pierre Dubois, Toulouse School of Economics

Morten Sætre has been PhD-candidate at the Department of Economics, NHH. Sætre has an MSc - Master in Economics at NHH Norwegian School of Economics. He has been Visiting Scholar at the Department of Economics, UC Berkeley, and at Toulouse School of Economics. He is also an affiliate researcher at the Bergen Center for Competition Law and Economics.

## PUBLIKASJONSBONUSER 2014

Sandra Betton, **B. Espen Eckbo**, Rex Thompson, **Karin S. Thorburn**:  
Merger Negotiations with Stock Market Feedback.  
Journal of Finance, DOI: 10.1111/jofi.12151,  
Published online: 20 February, 2014.

Joseph A Clougherty, Klaus Gugler, **Lars Sørsgard** and Florian W Szücs:  
Cross-border mergers and domestic-firm wages:  
Integrating 'spillover effects' and 'bargaining effects'.  
Journal of International Business Studies (2014)  
DOI:doi:10.1057/jibs.2014.2.  
Published online 27 February 2014.

**Gisle Andersen**:  
Pragmatic borrowing.  
Journal of Pragmatics 67 (2014) 17-33.

**Nicolai J. Foss** and Niklas L. Hallberg:  
How symmetrical assumptions advance strategic management research.  
Strategic Management Journal Volume 35, Issue 6,  
pages 903-913, June 2014 RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES.

**Lars Ivar Oppedal Berge**, **Kjetil Bjorvatn**, **Bertil Tungodden**:  
Human and Financial Capital for Microenterprise Development: Evidence from a Field and Lab Experiment.  
Management Science. Published online 15 September, 2014.

## PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

HULL, TYLER  
*How the timing of dividend reductions can signal value. Journal of Corporate Finance, forthcoming.*

LENSBERG, TERJE, KLAUS REINER SCHENK-HOPPE, AND DAN LADLEY  
*Costs and Benefits of Financial Regulation: Short-selling Bans and Transaction Taxes. Journal of Banking and Finance, forthcoming.*

KIND, H. J., AND J. MØEN  
*Effects of taxes and subsidies on media services, in R. G. Picard and S. S. Wildman (eds.) Handbook on the Economics of the Media, Edward Elgar Publishing, 2015*

MAURITZEN, J.  
*Now or Later? Trading wind power closer to real-time and how poorly designed subsidies lead to higher balancing costs, Energy Journal, 2015*

HOPLAND, A. O.  
*Can game theory explain poor maintenance of regional government facilities? Facilities, 2015*

BENTH, FRED ESPEN, DI NUNNO, GIULIA, KHEDHER, ASMA, SCHMECK, MAREN DIANE  
*Pricing of Spread Options on a Bivariate Jump Market and Stability to Model Risk. Applied Mathematical Finance 2015*

GUAJARDO, MARIO, RÖNNQVIST, MIKAEL  
*Operations Research models for coalition structure in collaborative logistics. European Journal of Operational Research 2015*

GUAJARDO, MARIO, RÖNNQVIST, MIKAEL  
*Cost allocation in inventory pools of spare parts with service-differentiated demand classes. International Journal of Production Research 2015*

GUAJARDO, MARIO, JÖRNSTEN, KURT  
*Common mistakes in computing the nucleolus. European Journal of Operational Research 2015*

PANTUSO, GIOVANNI, FAGERHOLT, KJETIL, WALLACE, STEIN W.  
*Solving Hierarchical Stochastic Programs: Application to the Maritime Fleet Renewal Problem. INFORMS Journal on Computing 2015*

LIAM BRUNT AND EDMUND CANNON  
*Measuring integration in the English wheat market, 1770-1820: New methods, new answers, Explorations in Economic History, 52 (2014)*

ASTRID KUNZE  
*The family gap in career. Research in Labor Economics 41,2015*

SIGBJØRN BIRKELAND, ALEXANDER W. CAPPELEN, ERIK Ø. SØRENSEN, AND BERTIL TUNGODDEN  
*"An experimental study of prosocial motivation among criminals", Experimental Economics 17, 2014*

ROGER BIVAND AND GIANFRANCO PIRAS  
*Comparing implementations of estimation methods for Spatial Econometrics, Journal of Statistical Software, 63 (18) 2015*

BRADBURY, MEIKE A. S., STEFAN ZEISBERGER AND THORSTEN HENS  
*Improving Investment Decisions with Simulated Experience. Review of Finance 2014*

RIEGER, MARC OLIVER AND THORSTEN HENS  
*Can utility optimization explain the demand for structured investment products? Quantitative Finance (2014)*

HETLAND, OVE REIN AND AKSEL MJØS  
*Bankmarkedet for norske bedriftskunder gjennom og etter finanskrisen. Magma, Vol 17, 06-07/14.*

MÆLAND, JØRIL  
*Innovasjon og innovasjonskonkurranser. Magma, Vol 17, 06-07/14.*

SKJELTORP, JOHANNES ATLE AND BERNT ARNE ØDEGAARD  
*When do Listed Firms Pay for Market Making in their Own Stock. Financial Management, forthcoming.*

BURKART, MIKE AND RAFF, KONRAD  
*Performance Pay, CEO Dismissal and the Dual Role of Takeovers. Review of Finance, forthcoming.*

RIEGER, MARC OLIVER, MEI WANG, AND THORSTEN HENS  
*Risk Preferences Around the World, Management Science (2014), Articles in Advance, 1-12.*

THORBURN, KARIN S.  
*The value of strong female presence on corporate boards. Strategic HR Review, Vol 13, Issue 1.*

BEISLAND, L. A., AND K. H. KNIVSFLÅ  
*Have IFRS Changed how Stock Prices are Associated with Earnings and Book Values? Evidence from Norway" Review of Accounting and Finance 2015*

EILIFSEN, A. AND MESSIER W.F.  
*2014 "Materiality Guidance of the Major Public Accounting Firms" Auditing: A Journal of Practice & Theory, forthcoming.*

SCHINDLER, D., YANG, H.  
*2014 "Catalysts for Social Insurance: Educational Subsidies vs. Physical Capital Taxation" International Tax and Public Finance, forthcoming.*

MESSIER, W. F., HOOS, F., SMITH, J. L., AND TANDY, P.  
*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 2013*

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

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*

LINDSET, SNORRE, ARNE-CHRISTIAN LUND, AND SVEIN-ARNE PERSSON  
*Credit Risk and Asymmetric Information: A Simplified Approach. Journal of Economics Dynamics and Control, Volume 39*

BETTON, SANDRA, B. ESPEN ECKBO, REX THOMPSON, AND KARIN S. THORBURN.  
*Merger Negotiations with Stock Market Feedback. Journal of Finance, Vol 69, Issue 4*

KIFF, JOHN AND MICHAEL KISSER  
*A Shot at Regulating Securitization. Journal of Financial Stability, Vol 10*

KURT R. BREKKE, DAG MORTEN DALEN AND TOR HELGE HOLMÅS  
*"Diffusion of Pharmaceuticals: Cross-Country Evidence of Anti-TNF drugs", The European Journal of Health Economics, 15*

MARTIN JES IVERSEN MARTIN JES OG STIG TENOLD  
*"The two regimes of postwar shipping: Denmark and Norway as case studies, 1960-2010", International Journal of Maritime History 26*

TOR HELGE AAS, KATJA MARIA HYDLE, KARL JOACHIM BREUNIG  
*Toward a Framework of New Service Development Practices. I: The Proceedings of The XXV ISPIM Conference. Lappeenranta University of Technology Press*

DAVID BREDSTRØM, KURT JÖRNSTEN, MIKAEL RÖNNQVIST, MARIE BOUCHARD  
*Searching for optimal integer solutions to set partitioning problems using column generation. International Transactions in Operational Research*

ALEXANDER W. CAPPELEN, TOM EICHELE, KENNETH HUGDAHL, KARSTEN SPECHT, ERIK Ø. SØRENSEN, BERTIL TUNGODDEN  
*Equity theory and fair inequality: a neuroeconomic study. Proceedings of the National Academy of Science*

SANDRA BETTON, B. ESPEN ECKBO, REX THOMPSON, KARIN S. THORBURN  
*Merger negotiations with stock market feedback. Journal of Finance*



## PUBLIKASJONAR FRÅ SNF

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

## RAPPORTER:

MORTEN DØRUM OG HANS CHRISTIAN TORSVIK

R10/14: En helhetlig tilnærming til leverandørvalg i verdikjeder med høy teknologisk kompleksitet

BENEDICTE L. MORITSGÅRD

R03/14: Understanding the relationship between Enterprise Resource Planning systems and 'Beyond Budgeting'

BIRTHE BRENNE DREIER OG KAJA WINSNES EGGEN

R04/14: Commitment i team

ISABELL SCHONHOWD HAAGENSEN OG ELINE KATRIN HELLAND

R05/14: Kunnskapsdeling og læring i fagnettverk. En kvalitativ studie gjennomført i Statoil

LINE EEG-LARSEN

R06/14: Psykologiske kontrakter i team – Et sammenliknende multipelt casestudium

MARI S. FROGNER OG MARITA MJØS

R07/14: The road to successfully eluding organizational borders – a case study of a multi-agency project

INGRID ELISABETH SØRENSEN

R08/14: After-Sales Services of Offshore Crane Technology. A case study of TTS' Business Model and their After-Sales Services

HÅVARD MØRCH HUNSKAAR

R09/14: Kunnskapsdeling mellom internt ansatte og eksterne konsulenter. En studie av vegprosjekter i regi av Statens vegvesen

KÅRE P. HAGEN, KARL ROLF PEDERSEN OG EIVIND TVETER

R11/14: Ringvirkninger fra samferdselsinvesteringer

## ARBEIDSNOTATER:

MIA FÆRØVIK JOHANNESSEN

A16/14: Investeringer i bredbåndskapasitet. Litteraturgjennomgang innenfor emnet nettnøytralitet

IVAR KOLSTAD, ARMANDO JOSÉ GARCIA PIRES OG ARNE WIIG

A03/15: Within-group heterogeneity and group dynamics: Analyzing exit of microcredit groups in Angola

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

LARS IVAR OPPEDAL BERGE, KJETIL BJORVATN, ARMANDO JOSÉ GARCIA PIRES OG BERTIL TUNGODDEN

A02/15: Competitive in the lab, successful in the field?

STEIN IVAR STEINSHAMN AND PEZHMAN ALAEI BORUJENI

A14/14: Benefits of stock enhancement: The case of the Iranian kutum fishery

HERBJØRN NYSVEEN, PER E. PEDERSEN OG SIV E. R. SKARD

A01/15: A review of mobile services research: Research gaps and suggestions for future research on mobile apps

## ARTIKLER

DAHL, S.Å., HANSEN, H.T. AND VIGNES, B.

'His, Her, or Their Divorce? Marital Dissolution and Sickness Absence in Norway', *Journal of Marriage and Family*, Vol. 77, 461-479.

GARCIA PIRES, ARMANDO J.

'Brain Drain and Brain Waste', *Journal of Economic Development (forthcoming)*.

NESHEIM, T. AND SMITH, J.

'Knowledge sharing in projects: Does employment arrangement matter?' *Personnel Review*, 44(2), 255-269.

KVAMSDAL, S.F., D. POUDEL, L.K. SANDAL

'Harvesting in a Fishery with Stochastic Growth and a Mean-Reverting Price', *Environmental and Resource Economics*, DOI: 10.1007/s10640-014-9857-x (forthcoming).

POUDEL, D., S.F. KVAMSDAL, L.K. SANDAL

'Stochastically Induced Critical Depensation and Risk of Stock Collapse', *Marine Resource Economics (forthcoming)*.

BJØRNDAL, T., LAPPO, A. AND RAMOS, J.

'An economic analysis of the Portuguese fisheries sector 1960-2011', *Marine Policy*, DOI:10.1016/j.marpol.2014.06.004.

BJØRNDAL, T. AND LINDROOS, M.

'Noncooperative Management of the Northeast Atlantic Cod Fishery: A First Mover Advantage', *Natural Resource Modeling*, 27(3), 396-410.

ASCHE, F., BJØRNDAL, M. TRANBERG AND BJØRNDAL, T.

*Development in fleet fishing capacity in rights based fisheries'*, *Marine Policy*, 44, 166-171.

EKERHOVD, N.-A. AND BJØRNDAL, T.

*Management of Pelagic Fisheries in the Northeast Atlantic: Norwegian Spring Spawning Herring, Mackerel, and Blue Whiting'*, *Marine Resource Economics*, 29(1), 69-83.

ASCHE, F. AND BJØRNDAL, T.

'Salmon aquaculture: environmental impacts and economic implications', in Woo, P.T.K. and Noakes, D.J. (eds.): *Salmon: biology, ecological impacts and economic importance*, Chap. 15, 307-326.

NESHEIM, T., FAHLE, B. AND TOBIASSEN, A.E.

*When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges'*, in Koene, B., Galais, N. and Garsten, C. (eds.): *Management and Organization of Temporary Agency Work*. Routledge.

NESHEIM, T. AND GRESSGÅRD, L.J.

*Knowledge sharing in a complex organization: antecedents and safety effects'*, *Safety Science*, 62, 28-36.

OPPEDAL BERGE, L.I., BJORVATN, K., GARCIA PIRES, A.J. AND B. TUNGODDEN

'Competitive in the lab, successful in the field?' *Journal of Economic Behavior & Organization (forthcoming)*.

ANDREASSEN, R.S., RYBERG, K., GROTTLE, H.R., SLETTUM, F.K. OG T. NESHEIM

*Menneskelige ressurser i oppstartfasen. Kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid i entreprenør-bedrifter'*, Beta

KVAMSDAL, S.F. AND S.M. STOHS

'Estimating Endangered Species Interaction Risk with the Kalman Filter', *American Journal of Agricultural Economics*

PECK, M.A., S. NEUENFELDT, T.E. ESSINGTON, V.M. TRENKEL, A. TAKASUKA, H. GISLASON, M. DICKEY-COLLAS, K.H. ANDERSON, L. RAVN-JONSEN, N. VESTERGAARD, S.F. KVAMSDAL, A. GÅRDMARK, J. LINK, AND J.C. RICE

*Forage Fish Interactions: A Symposium on Creating the Tools for Ecosystem-Based Management of Marine Resources'*, *ICES Journal of Marine Science*

DAHL, S.Å.; HANSEN, H.T. AND B. VIGNES

'His, Her, or Their Divorce? Marital Dissolution and Sickness Absence in Norway' *Journal of Marriage and Family (forthcoming)*.

GARCIA PIRES, A.J.

'Multinationals, R&D and Endogenous Productivity Asymmetries' *International Economic Journal (forthcoming)*.

GARCIA PIRES, A.J.

'Competitiveness-Shifting Effects and the Prisoner's Dilemma in International R&D Subsidy Wars' *International Economics (forthcoming)*.

GARCIA PIRES, A.J.

'Media Plurality, Advertising, and Adaptation of News to Readers' *Political Preferences*, *Information Economics and Policy*

GARCIA PIRES, A.J.

'Beyond Trade Costs: Firms' Endogenous Access to International Markets' *Journal of Industry, Competition and Trade*

GARCIA PIRES, A.J. AND J.P. PONTES

'Spatial Scope of a Modern Transport Technology' *Journal of Regional Science*

EKERHOVD, N.A. AND DV. GORDON

'Catch, Stock Elasticity, and an Implicit Index of Fishing Effort' *Marine Resource Economics*

GARCIA PIRES, A.J.

'Home market effects with endogenous costs of production' *Journal of Urban Economics*



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

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

ARBEID OG UTDANNING  
Programleder Kjell G. Salvanes  
kjell.salvanes@nhh.no

ATFERDSØKONOMI  
Programleder Alexander W. Cappelen  
alexander.cappelen@nhh.no

ENERGI, NATURRESSURSER OG MILJØ (ENE)  
Programleder Stein Ivar Steinshamn  
stein.steinshamn@nhh.no

FUTURE-ORIENTED CORPORATE SOLUTIONS (FOCUS)  
Programleder Inger Stensaker  
inger.stensaker@nhh.no

KRISE, OMSTILLING OG VEKST  
Programleder Victor D. Norman  
victor.norman@nhh.no

NÆRINGSØKONOMI OG KONKURRANSEPOLITIKK  
Programleder Kurt R. Brekke  
kurt.brekke@nhh.no

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

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

## KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:  
55 95 95 00

INTERNETT:  
www.snf.no

E-POST:  
snf@snf.no



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

AVDELINGSDIREKTØR  
INTERNASJONALE RELASJONER & SAMFUNNSKONTAKT  
Beate Karlsen

AVDELINGSDIREKTØR FAGUTVIKLING  
Elisabeth Østrem

AVDELINGSDIREKTØR  
PRODUKTUTVIKLING  
Harald Engesæth

AVDELINGSDIREKTØR MARKED & KUNDEOPPFØLGING  
Olav Haugene

SALGSDIREKTØR  
Liz Hellevig

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

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

## KONTORADRESSE:

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

SENTRALBORD:  
815 55 345

INTERNETT:  
www.aff.no



REKTOR  
Frøystein Gjesdal

PROREKTOR  
Sunniva Whittaker

VISEREKTOR  
Gunnar E. Christensen  
Helge Thorbjørnsen

ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
Nina Skage

## PROGRAMUTVALG:

BACHELORUTDANNINGEN  
Dekan Kjetil Bjorvatn

MASTERUTDANNINGEN  
Dekan Kenneth Fjell

DOKTORGRADSUTDANNINGEN  
Dekan Helge Thorbjørnsen

ETTER- OG VIDEREUTDANNING  
Dekan William Brochs-Haukedal

## INSTITUTTLEDERE:

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

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

KOMMUNIKASJONSSJEF  
Kristin Risvand Mo  
55 95 92 40  
presse@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:** Harald Engesæth (AFF) og Svenn-Åge Dahl (SNF)

For tilbakemeldinger, eller informasjon: [bulletin@nhh.no](mailto:bulletin@nhh.no)  
Tlf. 55 95 97 02

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

**TRYKK:** Bodoni  
Redaksjonen ble avsluttet 13. mars.  
**GRAFISK DESIGN/SATS:** Reine Linjer

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



# VELGER NHH PÅ GRUNN AV FAGLIG OMDØMME

*NHHs sterke faglige omdømme er avgjørende for studentene når de skal velge studieprogram, ifølge NOKUTs studiebarometer.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Hallvard Lyssand



PROREKTOR SUNNIVA WHITTAKER.

NOKUTs nasjonale undersøkelse ble offentliggjort i februar. Den hadde gått ut til 60 000 studenter som har blitt spurt blant annet om sine oppfatninger av omdømme, læringsmiljø, forberedelse til yrkeskarriere, undervisning og læringsutbytte.

NHH skårer over gjennomsnittet på de fleste punkter, sammenliknet med læresteder som tilbyr tilsvarende studieprogrammer.

Høyskolen skårer spesielt høyt på omdømme.

Studentene oppgir at høyskolens faglige omdømme var avgjørende da de skulle velge studieprogram. Her skårer NHH langt over gjennomsnittet. På en skala fra én til fem ligger NHH på 4,8 (bachelor). Gjennomsnittet for sektoren ligger på 3,6.

Prorektor Sunniva Whittaker er svært glad for studentenes positive tilbakemeldinger.

– Dette resultatet betyr mye, både for fagmiljøet og ledelsen ved NHH, nettopp fordi vi hele tiden jobber for høyere kvalitet, sier Whittaker.

En av de store forskjellene mellom NHH-studenter og gjennomsnittet av norske økonomistudenter er å finne på tidsbruk. Studentene ved NHH jobber langt mer med studiene enn gjennomsnittet ved andre læresteder med økonomisk-administrativ utdanning.

Ved NHH bruker bachelorstudentene 38,5 timer i uken, mens sektorgjennomsnittet (for økonomisk-administrative fag) er 30,5 timer.

– Det vil si at våre studenter bruker over en hel arbeidsdag mer i uken på sine studier, noe de får mye igjen for, også etter studiene. Samtidig ser vi av resultatene at det ikke går ut over trivselen og det sosiale studentlivet. De bruker mye tid på organiserte studentaktiviteter, sier Sunniva Whittaker.

## FAKTA:

- NOKUTs undersøkelse omfattet nesten 60 000 studenter på 58 utdanningsinstitusjoner
- Alle studenter i andre studieår på bachelor- og masterprogram samt 5.årsstudenter på integrerte masterprogram, fikk muligheten til å delta

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)