



Risikovillige entreprenører



4 Det nye topplaget på NHH

Professor Øystein Thøgersen er ansatt som ny rektor ved NHH. Inn i rektoratet kommer også Linda Nøstbakken (til venstre på bildet) og Therese E. Sverdrup.



Foto: Eivind Senneset

6 Entreprenørene kommer

Første ansettelse er kritisk for gründere, viser ny NHH-studie. Høyskolen satser tungt på innovasjon og utvikling. Møt entreprenører som kommer rett fra skolebenken.



Foto: Helge Skodvin

- VI HAR ALLTID VISST AT DET ER SMÅ MARGINER I DAGLIGVARE, SÅ VI GÅR FOR PREMIUM, SIER ANITA BUI.

16 - Lær fra jazzen!

Visst er det rom for å gjøre feil hos oss, betyr gjerne norske ledere. Men i motsetning til Miles Davis tør de sjelden å vise det i praksis.



Foto: Siv Dolmen

BEATE KARLSEN, PROGRAMDIREKTØR I AFF.



Foto: Odd Mehus

ERIK HOFFT KIERULF PÅ MORGENTRENING. EN REAL NEDBØRS DAG I BERGEN STOPPER IKKE DEN PENSJONERTE KOMMANDØREN.

22 Hvorfor gir vi opp så lett noen ganger?

Hvis du hadde nyttårsforsett om å trene tre ganger i uken, men mislykkes allerede første uken, så blir det ikke enda viktigere for deg å nå dette målet. Det motsatte skjer.

28 Er det noe galt med oss nordmenn?

Nordmenn smiler ikke til folk på bussen eller spør fremmede hvordan det går. Veldig uhøflig, mener noen.

- VI LAR FOLK VÆRE I FRED. DETTE ER NORSK HØFLIGHET, FASTSLÅR NHH-FORSKER KRISTIN RYGG.



30 Fordel å være barnløs

Kvinner med barn har en mye vanskeligere karrierevei enn barnløse kvinner.



Foto: Siv Dolmen

- TA INITIATIV OVERFOR ARBEIDSGIVER OG LEGG EN PLAN FØR DU GÅR I PERMISJON, ER RÅDET FRA ASTRID KUNZE.



Foto: Helge Skodvin

42 Rektor i det lange løp

På fire år har avtroppende NHH-rektor Frøystein Gjesdal registrert 158 aktiviteter og 4500 kilometer på appen Runkeeper. Uten løpingen hadde han ikke klart jobben.

Nytt topplag på NHH

Professor og makroøkonom Øystein Thøgersen blir fra august NHHs nye rektor. Han får med seg to kvinnelige forskere inn i rektoratet.

En av dem, Therese E. Sverdrup, går inn i en nyopprettet prorektorstilling for nyskaping og utviklingsarbeid. Dette, mener Thøgersen, vil føre til en offensiv utvikling av både forskning og undervisning. Det vil bidra til at høyskolen også i fremtiden har landets mest søkte økonomiutdannelse.

Det siste året har NHH satset tungt på digitalisering og entreprenørskap, både innen forskning og undervisning - og det blir mer i årene som kommer. Norge trenger flere entreprenører.

Den klassiske fortellingen om unge folk som dropper ut av skole og universitet og blir store gründere lever i beste velgående. Men NHH-ere er skoleflinke, ytterst få slutter før de har en master, og før den tid har flesteparten allerede sikret seg en jobb.

Likevel er det, ifølge en undersøkelse som Econa har gjort, mange som faktisk ønsker å starte for seg selv. Hele 43 prosent av studentene ved NHH kunne tenke seg å etablere eget selskap, noe som er over snittet for økonomistudenter.

I dette nummeret forteller en rekke unge entreprenører om forretningsideene og oppstarten av eget selskap. Samtlige sier det samme: Det er kolossalt mye arbeid, mange utfordringer - men den grunnleggende kunnskapen fra NHH er avgjørende viktig.

Som påtroppende rektor sier: NHH er god på substans og relevans. Men sikker jobb og fast inntekt veier fremdeles svært tungt når NHH-ere er på vei inn på arbeidsmarkedet. De tenker på entreprenørskap, men når de står overfor valget mellom fast jobb og eget selskap, tar de standardløsningen.

Kanskje han har rett, en av entreprenørene vi snakket med, som mener for mange er risikoavers.



Sigrud Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



NHH BULLETIN

Ønsker du et gratisabonnement, send epost til bulletin@nhh.no.



THØGERSEN BLIR NY NHH-REKTOR

Professor Øystein Thøgersen er ansatt som ny rektor ved NHH. Inn i rektoratet kommer også Therese E. Sverdrup og Linda Nøstbakken.



PROFESSOR LINDA NØSTBAKKEN, FØRSTEAMAUENSIS THERESE E. SVERDRUP OG PROFESSOR ØYSTEIN THØGERSEN, ALLE TRE NYE I NHHs REKTORAT. FOTO: EIVIND SENNESET

– NHH er den ledende handelshøyskolen i Norge med noen av landets beste studenter og ansatte. Jeg er svært motivert for rektorjobben, og er klar for å gjøre de nødvendige grepene for at NHH skal bli en svært synlig handelshøyskole som hevder seg mot våre aller fremste europeiske konkurrenter, sier Øystein Thøgersen.

– En pedagogisk lederrolle

Thøgersen tiltrer som rektor 1. august. Han er i dag professor på Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH, der han også har vært instituttleder. Han er styreleder for SNF AS, medlem av NHH-styret og satt i hovedstyret i Norges Bank fra 2004 til 2009. I 2015 ledet Thøgersen ekspertutvalget som vurderte praktiseringen av handlingsregelen, og han er medlem av Finansdepartementets metodeutvalg.

Konserndirektør Kari Olrud Moen i DNB ble oppnevnt som ny

styreleder ved NHH i februar. Hun ser frem til å samarbeide med den nye NHH-rektoren.

– Øystein Thøgersen har store ambisjoner på vegne av NHH, og er tydelig på behovet for endring. Han har også den nødvendige erfaring, innsikt og gjennomføringskraft til å lykkes med den jobben som skal gjøres. Jeg gleder meg til å komme i gang sammen med Øystein, sier Olrud Moen.

Nyskaping og utviklingsarbeid

Det nyeste grepet Thøgersen gjør er å opprette en egen prorektorstilling for nyskaping og utviklingsarbeid.

– Vi er i en tid hvor konkurransen blir stadig tøffere. Dermed blir vår evne til å drive innovativt utviklingsarbeid ekstremt viktig. Et svar på dette er å opprette en egen prorektorstilling med et særlig ansvar for nyskaping, sier Thøgersen.

Det er førsteamanuensis Therese E. Sverdrup (Institutt for strategi og ledelse) som går inn i jobben som prorektor for nyskaping og utviklingsarbeid. Sverdrup (42) er utdannet ved NTNU med hovedfag i organisasjonspsykologi. Hun tok doktorgraden ved NHH i 2012.

Stedfortrederen

Professor Linda Nøstbakken (39) ved Institutt for samfunnsøkonomi blir ny prorektor for utdanning og rektors stedfortreder. Nøstbakken forsker på miljø- og ressursøkonomi. Hun er programdirektør for NHH Executives internasjonale masterprogram Sustainable Innovation in Global Seafood. Nøstbakken har tidligere jobbet ved SNF og Alberta School of Business i Canada.

Kontinuitet

I tillegg fortsetter professor Helge Thorbjørnsen (41) og

førsteamanuensis Gunnar Christensen (66) i det nye rektoratet.

– Med Thorbjørnsen og Christensen på laget får vi kontinuitet, og det gjør det mulig å komme ut av startblokkene umiddelbart, sier Thøgersen.

Thorbjørnsen blir prorektor for forskning frem til nyttår og Christensen blir prorektor for fagressurser. De er begge tilknyttet Institutt for strategi og ledelse, og har hatt tilsvarende roller i det sittende rektoratet som ble valgt i 2013.

– Jeg er svært fornøyd med å presentere et entusiastisk og slagkraftig team. Vi deler de samme høye ambisjonene for NHHs utvikling fremover, og jeg er optimistisk med tanke på hva vi kan oppnå, sier Thøgersen.



– VI HAR ALLTID VISST AT DET ER SMÅ MARGINER I DAGLIGVARE, SÅ VI GÅR FOR PREMIUM, HELLER ENN KVANTITET, SIER ANITA BUI.

Første ansettelse kritisk for gründere

Om og hvem en gründer skal ansette er en av de mest kritiske avgjørelsene vedkommende må ta. Bram Timmermans mener politikerne bør se på hvilke hindringer gründere som ønsker å utvide, møter.

Tekst: Sigrid Folkestad og Olve Wold Foto: Helge Skodvin

– Konseptet bak Råvarene er at kunder kan spare både penger og miljø ved å ta med sine egne beholdere og fylle på akkurat hva og hvor mye de vil. Da blir det ikke noe avfall.

Skalere opp driften?

Gründer og NHH-er Anita Bui tapper korn, rosiner og nøtter på en glassflaske. Hun lager frokostblandingen mikset på stedet, i butikken Råvarene i Skostredet i Bergen. Kortreist frukt og grønt, miljøvennlig såpe og bambustannbørster er noe av vareutvalget. De selger en rekke gjenbruksartikler som gjør det enkelt å redusere avfallsmengden.

Bui åpnet zero waste-kolonialen Råvarene i fjor høst sammen med forretningspartner Hilde Øvreide, sin bror og gode hjelpere.

Førsteamanuensis Lars Jacob Tynes Pedersen ved Institutt for

regnskap, revisjon og rettsvitenskap kjenner godt til konseptet.

– Det som er spennende med Råvarene er at de tester ut en forretningsmodell som er radikalt forskjellig fra det vi er vant til fra dagligvare. Både fordi de lar kunden kjøpe akkurat så mye de vil, og også fordi kundene kan handle uten emballasje, noe mange er opptatt av. Utfordringen er om de kan skalere opp driften. Kan de bli leverandør til de store massene?

Bli et godt team

Bui går for bærekraft, men foreløpig i liten skala. Dette var hun bevisst på før de startet opp:

– Vi har alltid visst at det er små marginer i dagligvare, så vi går for premium og har en forretningsmodell som innebærer å være mer enn en butikk, sier Bui.



BRAM TIMMERMANS,
FØRSTEAMANUENSIS VED
INSTITUTT FOR STRATEGI OG
LEDELSE, NHH.

Råvarene er ennå i en startfase, men de to entreprenørene har medarbeidere på deltid.

– En må være helt ærlig med seg selv, vite om sine styrker og svakheter og finne medarbeidere som kan komplementere deg slik at det blir et solid og bra team. Alt i alt er det veldig viktig at du har det gøy. Du må virkelig ha troen på og like det du holder på med.

Bare en liten prosentdel av gründere ansetter nye personer, viser den ferske studien gjort av Bram Timmermans, førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse, NHH. Han og forskerkolleger har studert hva som skjer når enkeltmannsforetak gjør sin første ansettelse (se referanse).

Alder, utdanning og formue

Sannsynligheten for å ansette sin første medarbeider øker med alder, utdanning og formue. Den avtar når entreprenøren har svakere tilknytning til arbeidslivet og de som ikke har vært jobb før de startet opp egen business.

Tidligere studier har antydnet at gründere har en tendens til å tiltrekke seg medarbeidere som er lavere utdannet, har mindre jobbansiennitet, lavere lønn og ellers er marginalisert på arbeidsmarkedet sammenliknet med personer som får jobb i et mer etablert firma.

Resultatene i studien til Timmermans støtter opp om disse funnene, i stor grad:

– Det er større sannsynlighet for at den første ansatte ikke er yrkesaktiv, har lavere utdanning og tjente dårligere før vedkommende ble ansatt, sier Timmermans.

De kommer i mindre grad rett fra utdanning, noe som indikerer at nyutdannede i utgangspunktet foretrekker en karriere i etablerte selskaper.

– Å ansette familien er også ganske vanlig. Hele 28 prosent av de selvstendig næringsdrivende leier inn et familiemedlem som sin første ansatte, sier forskeren ved Institutt for strategi og ledelse.

Salgsutvikling

For å måle effekten av den første ansettelsen og om dette driver salget oppover, paret forskerne selskapene som lignet mest på

hverandre, basert på egenskaper som blant annet kjønn, alder, utdanningsnivå og regnskapstall fra årene før den første ansettelsen.

Deretter sammenliknet de salgsutviklingen i selskapene som gjorde en ansettelse med dem som ikke gjorde det.

Forskerne så også at gründere som tjener mest på å ansette, er de med høyest utdanning.

– Vi fant at de selskapene som ansetter, vokser mest. Det spiller ikke så stor rolle hvem de ansetter, bare at de gjør det, sier Timmermans.

Skreddersydde data

Det er overraskende få nystartede selskaper faktisk skaper jobber, ifølge Timmermans og kollega ved Institutt for strategi og ledelse, Eirik Sjøholm Knudsen. I en kronikk i Dagens Næringsliv viser de til en fersk studie basert på svenske data som viser at 75 prosent av nystartede aksje-selskaper i Sverige hadde under 1,5 ansatte etter to år (utenom gründeren). Kun fem prosent hadde mer enn syv ansatte.

– For enkeltmannsforetak var tallene enda lavere. Her hadde mer enn 75 prosent ikke en eneste ansatt etter to år og kun fem prosent hadde minst en ansatt.

Et tredje problem, ifølge forskerne, er at nystartede bedrifter har en veldig høy dødelighet, hvor 50-60 prosent av nystartede aksjeselskaper typisk ikke eksisterer etter fem år. For enkeltmannsforetak er tilsvarende tall 80 prosent. Dette betyr at mange av jobbene som blir skapt av nye bedrifter, også raskt forsvinner.

Ingen garanti for suksess

Studien til Timmermans gir likevel grunn til optimisme for dem som vil starte selskaper. Selv om det er vanskeligere å få tak i de mest attraktive arbeidstakerne, fant forskerne liten sammenheng mellom de nyansattes egenskaper og salgsutviklingen i årene etter.

Fordi gründere er villige til å ansette arbeidstakere andre ikke vil ha, tror Timmermans studien kan ha implikasjoner. Den viser at det tross alt er et potensial for jobbskaping.

ANDRES DAHL, EN ALDRI SÅ
LITEN SENSASJON SOM
MANAGER FOR EN REKKE
STORE, INTERNASJONALE
ARTISTER.





– Hvis alle som har et enkeltmannsforetak i Danmark hadde ansatt én person, hadde det utryddet arbeidsledigheten. Men det er svært få gründere som ansetter. Hvorfor er det sånn, spør Timmermans.

Han påpeker at mange enkeltmannsforetak ikke har noen planer om å vokse. Men han tror også det kan være andre grunner til at gründere synes det er vanskelig å gjøre sin første ansettelse.

Fremtidige ansettelse

En av dem er kostnaden. Ifølge en annen studie, må små selskaper regne med å betale 135 prosent av lønnskostnaden totalt (*Har du råd til en ansatt?*, Sand & Paaske, Iværksætter 2010). Timmermans mener det er gode grunner for politikere til å se på hvilke hindringer gründere som ønsker å utvide, møter.

– Jeg vil ikke nødvendigvis anbefale flere støtteordninger, men de bør gå gjennom nåværende støtteordninger med tanke på rekruttering, sier han.

Dette er ikke det første forskningsprosjektet Timmermans og kollegene utfører med data fra det danske arbeidsgiverregisteret. Det blir heller ikke det siste.

– Vi har allerede begynt å jobbe med en studie om hvordan tidligere ansettelse påvirker fremtidige ansettelse, sier Timmermans, som er en av forskerne ved NHH som jobber med den nye masterprofilen New Business Development, som etter planen starter opp til høsten.

Høy status

– Én låt kan være avgjørende for inntekten.

Andres Dahl står bak Paperclip AS, et bergensbasert selskap som jobber med musikkmanagement. Han forvalter karrieren til artister innen elektronisk musikk, flere av dem veldig store. Folk som har 70 000 følgere på Facebook. Artister som deltar på verdens største musikkfestival, South by Southwest i Texas.

På rekordtid har NHH-eren, som gikk ut våren 2016, fått høy status i musikkbransjen. Han startet i det små som student, men ønsket å satse på full tid etter studiene. Han tok kontakt med managementet til Aurora, Music Artist Drama Entertainment (MADE AS) i Bergen. De var interessert og kom inn som deleier i Paperclip.

– HOPP I DET. DET ORDNER SEG, ER RÅDET FRA ANITA BUI TIL DAGENS STUDENTER.

– Du kan sammenlikne meg med en porteføljeforvalter som har spesialisert seg på en bransje. Vi hjelper artister med strategi, planlegging og markedsføring. Det er ganske hands on i forhold til det vi lærer på NHH.

Dahl har hele tiden satset på internasjonale artister og gjort seg berømt blant kjennere innen elektronika og disko, som er nisjene han satser på som manager. Han er blant de største i Norge.

Medarbeidere

Manageren har i dag åtte artister, noe som er veldig mye, tatt i betraktning han nå er alene i Paperclip.

– Jeg er selektiv i valg av artister. Det bør være inntjeningspotensial fra starten.

Det er mye arbeid, og å holde det gående med 14-timersdager samtlige dager i uken, er ikke bra. Det går mot ansettelse.

– Det jeg driver med er svært nisjepreget, og derfor er det vanskelig å finne folk med rett kunnskap. Ikke mange har samme bakgrunn som meg.

– Er du siviløkonom fra NHH, får du jobb før du er ferdig med

studiene. Kanskje ikke så rart at så mange velger en tryggere karriere?

– Nei, jeg forstår det, men jeg synes likevel at folk er svært risikoavers, og mange er konforme, sier Dahl.

– Hva er drivkraften din, da?

– Det er passion. Hadde det vært penger, kunne jeg valgt noe helt annet.

Kapital til å utvide

Anita Bui hadde aldri tenkt å bli gründer.

– Hva er de største utfordringene for deg som gründer?

– Det har vært ressurser. Kapital til å utvide i neste fase, ikke til å starte opp. Dessuten er alt nytt. Regnskap, prising, innkjøp, merkevarebygging, PR, ansettelse og produktutvikling. Så kommer forretningsutvikling på toppen. Jeg har alt det teoretiske fra NHH, men det blir noe annet å gjennomføre i praksis. Nå utvikler Råvarene sin forretningsmodell med å inkludere business to business. Planen er å bli en aktør som hjelper

virksomheter med å minimere avfall med konsulent tjenester, produkter og implementering.

Bui bekrefter at den største utfordringen nå er å få ansatt flere. Hun og forretningspartneren jobber mer enn fulltid med konseptet og har behov for ansatte for å frigjøre kapasitet til å gå videre med å utvikle forretningen. Det tar ofte tid å bygge opp lønnsomheten i en bedrift. Det er høye kostnader ved ansettelse, og det ville virkelig hjulpet nystartede bedrifter å overleve hvis de fikk driftsstøtte og lønnsmidler i denne kritiske fasen.

– Hvilke råd vil du gi til dagens studenter?

– Hopp i det. Det ordner seg, men vær oppriktig overfor deg selv. Hvorfor ønsker du å starte og hvordan vil bedriften bidra i det store og hele? Snakk med folk som allerede har startet opp og få en elementær innføring. Test markedet grundig og gå for en slank og smidig start, en «lean startup», er rådet fra Bui.

REFERANSE:

«My first employee: an empirical investigation» av Bram Timmermans, Alex Coad ved University of Sussex og Kristian Nielsen ved Universitetet i Aalborg.



GRÜNDERNE BAK
SELSKAPET: LINDA
LANGØY ROALD,
MATTEO BLOMBERG
GHINI OG JØRGEN
IDEN. FOTO: ØYVIND
TORVUND

Millionstøtte til nytt selskap

Gjennom selskapet CresCat ønsker tre NHH-studenter å gjøre gjennomføringen av kultur- og konferansearrangementer mer effektiv. De har fått én million kroner fra Forskningsrådet for å utvikle ideen.

– Å få disse pengene betyr utrolig mye for oss. Støtten gir oss mulighet til å teste ut ideen og prosjektet i praksis, så dette blir veldig spennende, sier Jørgen Iden, som er en av gründerne bak selskapet. De to andre er Matteo Blomberg Ghini og Linda Langøy Roald.

I arbeidet med å utvikle ideen har de også fått mentorhjelp fra

NHH-professorene Helge Thorbjørnsen og Jon Iden.

– Det er veldig hyggelig og inspirerende at slike prosjekter springer ut fra student-entreprenørskapsmiljøet på NHH. Vi satser stort på innovasjon og entreprenørskap på masternivå på NHH nå, og jeg tror vi vil se en rekke spennende nye selskaper spire de neste årene, sier Thorbjørnsen.



STARTER NYTT INNOVASJONSPROGRAM

Brytningstid

NHH og Sparebanken Vest skal bidra til omstillings- og innovasjonskompetanse til Vestlandet.

Studieprogrammet *Brytningstid* på masternivå er resultat av et samarbeid mellom NHH og Sparebanken Vest. Bankens samfunnsnyttige midler finansierer 80 prosent av deltakeravgiften. 30 kandidater får muligheten til å bli med på programmet.

– Norge og Vestlandet har behov for omstilling. Det er bakgrunnen

for at vi starter dette programmet. På NHH har vi kompetanse rundt endringsledelse, omstilling og innovasjon. I disse studiene vil vi i tillegg trekke på andre deler av fagmiljøet, for eksempel innen makroøkonomi. Dermed blir det et unikt program, sier programdirektør Tore Hillestad, NHH Executive.

Mer info: Se *Brytningstid* på nhh.no

Innovation School

Opp mot 40 NHH-studenter kan ta deler av utdanningen sin i et av verdens mest innovative områder.

I samarbeid med University of California, Berkeley starter NHH *Innovation School*.

Dette er et splitter nytt sommerprogram som vil gå over ti uker fra sommeren. Kurset gir 30 studiepoeng og kan innpasses i mastergraden ved NHH.

– Dette er et unikt program der studentene får skreddersydd undervisning fra noen av verdens ledende forskere og næringslivsfolk innen innovasjon og entreprenørskap, sier førsteamanuensis Tor Askild Aase Johannessen.

På *Innovation School* vil studentene blant annet lære hvordan innovasjoner skjer og kan kommersialiseres. Som en del av kurset skal også studentene utplasseres i innovative bedrifter.

– Vi opplever en enorm interesse blant studentene for kurs som går på innovasjon og entreprenørskap. Det ser vi også på søkningen til Gründerskolen.



NHH-FORSKNING ENDRET VM-KVALIFISERING

Siden 2005 har det chilenske toppfotballsystemet brukt NHH-forsker Mario Guajardos matematiske modeller for kampplanlegging. Nå er hans metoder også brukt i den søramerikanske VM-kvalifiseringen i fotball.

Tekst: Petter Lindheim Reinem

– Den tidligere metoden for kampoppsett for den søramerikanske VM-kvalifiseringen var ikke ideell, noe som kom til uttrykk gjennom klager der enkelte nasjoner hevdet oppsettet favoriserte visse land på bekostning av andre, sier Mario Guajardo fra Institutt for foretaksøkonomi, NHH.

Kjemper om fem plasser

Metoden Guajardo sikter til er kalt «symmetric schedule». I tilfellet for den søramerikanske VM-kvalifiseringen, hvor ti nasjoner i én og samme gruppe konkurrerer om fem plasser i VM-sluttspillet, innebærer metoden at en nasjon vil møte hver motstander én gang de første ni kampene.

Guajardo to the finals

De neste ni kampene er kampoppsettet identisk, men med hjemme-borte-oppsettet reversert.

Det søramerikanske fotballforbundet tok klagen til følge. De besluttet å endre på formatet for kampoppsettene i forkant av kvalifiseringen til fotball-VM i Russland i 2018. Forbundets ti medlemsnasjoner ble oppfordret til å komme med egne forslag til endring.

Enstemmig vedtatt

Guajardo, som tidligere har jobbet med kampoppsett for det chilenske toppligasystemet, gikk sammen med to søramerikanske kollegaer og utarbeidet et kampoppsettplan ved hjelp av heltallsprogrammering.

Deres forslag kom til å representere Det chilenske fotballforbundet, og i 2015 ble forslaget enstemmig vedtatt av de ti medlemslandene til bruk i VM-kvalifiseringen.

Doble runder

I den søramerikanske VM-kvalifiseringen er det totalt 18 kampdager gruppert i ni såkalte «double rounds».

– I hver «double round» spiller hvert lag to kamper med få dagers mellomrom. Men det går måneder mellom hver dobbelrunde, forklarer Guarjardo.

Metoden til Guarjardo og hans søramerikanske kollegaer gikk ut på å minimere antall ganger nasjonene spiller to borte- eller hjemmekamper på rad i en dobbelrunde. Dette er kjent som «double-round breaks».

Eliminerte «double-round breaks»

– Det er en rekke ulemper knyttet til det å spille to bortekamper på rad. Foruten at et lag ikke vil ha fordelene av hjemmebane to kamper på rad, så innebærer bortekamper lange reiser og potensielt trettede spillerne.

MARIO GUAJARDO FRA
INSTITUTT FOR
FORETAKSØKONOMI, NHH.



BILDET ER FRA DEN LEGENDARISK VM-KAMPEN MELLOM BRASIL OG TYSKLAND I 2014, DER TYSKLAND VANT 7-1. FOTO: WIKIMEDIA. ORG

Forskerne fant ut at det minste antallet «double-round breaks» som til sammen var mulig de siste fem VM-kvalifiseringene var 16. «Double-round breaks» var dermed uunngåelig med det gamle formatet.

– I tillegg så vi at disse var ulikt fordelt. Argentina og Brasil hadde ingen «double-round breaks», mens Bolivia på sin side måtte tåle fire, sier Guarjardo.

Første og siste kamp

Modellene de utarbeidet klarte å eliminere samtlige «double-round breaks». Det innebærer at ingen lag nå må spille to hjemme- eller bortekamper med kort tids mellomrom.

Samtidig sørget de for at hvert lag møter alle sine motstandere første halvdel av turneringen, men den påfølgende kamprekkefølgen i neste halvdel er, til forskjell fra før, ikke helt identisk. Det nye formatet skiller seg ut ved at turneringens avslutningskamper går mot motstanderen hvert lag hadde i turneringens aller første kamp.

Foruten denne endringen, er kampoppsettene symmetriske, ved at første kamp i andre halvdel spilles mot motstanderen man hadde i kamp nummer to i første halvdel, etc.

Foretrekker hjemme-borte-sekvenser

I tillegg tok forskerne hensyn til fordelingen av hjemme-borte-sekvenser i «double rounds». Dette fordi nasjoner foretrekker å spille hjemme-borte-sekvenser fremfor borte-hjemme.

– Ta det argentinske fotballaget som eksempel, der mange av spillerne spiller i utenlandske ligaer. Typisk samles spillerne i hjemlandet før en kamp, for trening og planlegging. Det er dermed en fordel å starte med hjemmekamp.

Dessuten, sier forskeren, når et lag spiller kamp nummer to på bortebane, kan spillerne fly rett tilbake til deres respektive ligaer, uten å reise hjemom først.

Balanse borte-hjemme

Med det nye oppsettet er det balanse mellom fordelingen av hjemme-borte- og borte-hjemme-sekvenser. I de fire foregående mesterskapskvalifiseringene måtte Brasil finne seg i spille ni borte-hjemme-sekvenser, mens Argentina kunne nyte godt av ni hjemme-borte-sekvenser.

Med balanse vil lagene ha fire eller fem av hjemme-borte-sekvenser i de totalt ni «double rounds».

– I tillegg til jevn fordeling av hjemme-bort-sekvenser blant lagene, så passet vi på at ingen lag må spille mot de to topplagene Brasil og Argentina to kamper på rad, fortsetter Mario Guajardo.

Håper på pedagogisk effekt

Dette er, etter det forskerne erfarer, første gang operasjonsanalyse er brukt for å planlegge fotballkamper på et internasjonalt nivå. Mario Guajardo håper slik anvendelse av operasjonsanalyse kan ha en pedagogisk effekt.

– Arbeidet vårt viser praktisk anvendelse av matematikk. Det håper vi vil oppmuntre studenter til å velge matematiske fag, som operasjonsanalyse.

Referanser:
Scheduling the Chilean Soccer League by Integer Programming
Chilean soccer league scheduling by Guillermo Durán and Mario Guajardo

-LÆR FRA JAZZEN!

Visst er det rom for å gjøre feil hos oss, betyr gjerne norske ledere. Men i motsetning til Miles Davis tør de sjelden å vise det i praksis.

Tekst: Ola Henmo Foto: Siv Dolmen



PROGRAMDIREKTØR SOLSTRANDPROGRAMMET, BEATE KARLSEN.

Slik lød påstanden fra programdirektør Beate Karlsen under AFFs nylig arrangerte temadag om "digital disrupsjon, analogt ansvar" i Oslo.

Foran drøyt 50 ledere fra offentlig og privat sektor, hadde hun akkurat levd seg gyngende og småynnende inn i «So What», åpningssporet på Kind of Blue. Der, over et bassriff og noen enkle pianoakkorder, improviserer Miles Davis og resten av bandet fram en av jazzens virkelige klassikere,

–Ett opptak! Alt ble skapt der og da. Jeg synes det er veldig illustrerende for hva ledergrupper står i nå: Dere skal finne fram til noe helt nytt, under høy grad av usikkerhet. Og nettopp i slike situasjoner er det helt avgjørende at dere våger å improvisere, ta sjanser, feile, gå inn i det ukjente, sa hun idet hun skrudde ned den suggererende vellyden.

Yes To The Mess

Miles Davis våget: «Ikke vær redd for å gjøre feil. Feil finnes ikke,» slo han en gang fast. Bandmedlemmer har siden fortalt om hvordan han grep tak i deres feilslag på tangenter og strenger, bygget videre på dem, og slik skapte noe helt nytt, noe som for både lyttere og den opprinnelig så skamfullt feilspillende, plutselig framsto som åpenlyst riktig.

Der har dagens ledere enormt å lære av Davis og andre jazzpionerer. Det hevder iallfall pianist og økonomiprofessor Frank J. Barrett i *Yes To The Mess*, boken som utgjorde grunnriffet i Karlsens foredrag under temadagen.

–Yes to the mess! Det er en metafor jeg kan like. Ledere har høy kompetanse på å være eksperter, på å være analytiske. De er langt mindre drevne i å være eksperimenterende og utforskende. Hvis

de ser en feil, er første instinkt å korrigere, fikse, reparere. I stedet bør de se på den som en mulighet for improvisasjon, utvikling og læring, sa hun, mens det ble nikket gjenkjennende rundt småbordene i salen.

For skal man virkelig ut på oppdagerferd i ukjent landskap, må tankesettet endres fra det problemløsende til det genuint utforskende.

«Hvis du er mentalt innstilt på å løse et problem, krymper fantasien, mulighetene blir færre. Du må heller være mentalt innstilt til at noe helt nytt, interessant og kreativt kan oppstå», siterte Karlsen fra Barretts bok.

–Umulig finnes ikke

Men det er så klart lettere sagt enn gjort. De færreste av oss

besitter Miles Davis' mot og faglige trygghet. Men temadagens eksterne foredragsholdere syntes ikke å befinne seg mange lysår unna den samme selvsikkerheten.

Som fotballtenker Nils Arne Eggen ofte har sagt: Selvtillit er ikke noe man *har*. Det er noe man *får* gjennom gode opplevelser. Og slike har både Anne Beate Hovind og Sven Størmer Thaulow hatt flust av.

Hovind, som blant annet har ledet arbeidet med å skape et nytt tjenestedesign på Oslo Lufthavn og hundreårsprosjektet Fremtidsbiblioteket, fortalte at ordet *umulig* ikke finnes i hennes vokabular.

–Gjør det mulige mulig, det er mitt motto, erklærte hun, og påpekte at altfor mange ledere tenker innskrenkende der de burde tenke utvidende.



AFF SIN PROGRAMDIREKTØR BEATE KARLSEN I DISKUSJON MED DELTAKERNE.



AVDELINGSDIREKTØR HARALD ENGESÆTH (HELT TIL HØYRE) LEDER SAMTALE I GRUPPEN.

Engelsk og norsk

Thaulow, nyansatt administrerende direktør i Cisco, virket like full av pepp etter at han har stått "fem år ved frontlinjen" og bygget opp Telenors globale digitale tjenester.

–Men digitalt intraprenørskap er ekstremt hardt arbeid, understreket han, og manet tilhørerne til ikke å spenne sine digitale forventningsbuer for høyt.

–Ni av ti prosjekter feiler, slo han fast, og hevdet at sjansen for suksess øker betydelig hvis nybrottsarbeidet isoleres i egne enheter som hovedsakelig bemannes med nyrekruttede, briljante medarbeidere.

–Og de må ha riktig attitude og få anchoring og support fra top management, for det kommer til å bli friction mot de etablerte

avdelingene, tilføyde han i et foredrag som vekslet lynkjapt mellom engelsk og norsk.

–Er det rom for å gjøre feil hos deg, spurte vi ham etterpå.

–I innovative enheter må det være en integrert del av kulturen. Man må ha lov til å stikke ut huet. Men når feilene begås, må man foreta en post mortem og lære av dem, svarte han.

Tapsaversjon

Beate Karlsen besøker ofte norske ledergrupper. Der understrekes det gjerne hvor viktig det er å våge å gjøre feil.

–Men jeg ser det ikke, påpekte hun.

Årsakene til det er mange og dypt menneskelige. Både

adferdsforskere og sosialpsykologer har påvist hvordan vi lider av tapsaversjon: Frykten for å tape er mye, mye større enn ønsket om å vinne. Og når det nye oppfattes som en trussel mot det vante og trygge, er rigiditet og tunnelsyn helt naturlige forsvarsmekanismer.

–Nå er sikkert ingen av dere skilt, sa Karlsen, til humring fra tilhørerne.

–Men jeg synes samlivsbrudd er en god illustrasjon. Da blir vi rigide, smålige og opptatt av detaljer i stedet for rause og fleksible.

Muligheter

Sånn må det ikke være. Hvis lederne er seg disse utfordringene og barrierene bevisst, kan de faktisk avlære dårlige vaner og omgjøre god teori til god praksis.

For å illustrere hva som kreves, grep Karlsen igjen til Miles Davis-metaforen.

–Dæ-dæ. Dæ-dæ, sang hun, i en imitasjon av pianoakkordene som danner grunnmuren under improvisasjonen hans.

–Pianistens budskap er: Det er bare å improvisere, jeg er her hvis du faller. Ved å ha den mekanismen etablert i gruppen, skapes psykologisk trygghet. Uten den tryggheten i bønn, er det ingen som våger å eksperimentere, poengterte hun.

Hun mener at viktigheten av trygghet er undervurdert blant ledere.

–De snakker for eksempel om å skape en "burning platform". Men det er en fryktskapende metafor. Den utløser ikke vilje til å ta





SOLVEIG BRUSTAD, AVDELINGSDIRECTØR I UTDANNINGSDIREKTORATET, I DEBATT MED ANDRE DELTAKERE PÅ AFF-SEMINARET.

risiko, men frykt for å gjøre feil.

–Dessuten er det mange som sier at vi kan gjøre feil både to og tre ganger, men så må vi lære. Jeg mener at det er for utålmodig. Vi må stå i innovasjons- og utviklingsprosesser mye lengre. Vi har masse rutiner for å rette opp i feil, men få rutiner for å bruke feilene til å eksplorere.

Heller frykt?

Etter Karlsens foredrag satte deltagerne seg i smågrupper og diskuterte lederkulturen i sine respektive organisasjoner. Er det slik at planer og analyser har større verdi enn gode ideer skapt i øyeblikket? Eller er det faktisk rom for å gjøre feil?

Turid Stubø Johnsen fra Statens vegvesen var usikker på om en oppfordring til å feile vil være noen ubetinget slager på hennes

arbeidsplass.

–Noen vil nok mene at vi burde ha *større* frykt for å feile, sa hun.

–Samtidig er jo ingenting mer avvæpnende enn å innrømme at man har gjort en feil, repliserte Eva Storbråten fra Futatsu.

Ved et annet bord uttrykte Birger Gråthen skepsis til at det nærmest skal oppmuntres til seriefeiling.

–Feiling er greit, men man skal helst ikke begå samme feil flere ganger, sa han.

Selv har han tidligere arbeidet i 3M, der det het seg at 15 prosent av omsetningen skulle komme fra nye produkter.

–Og skulle det lykkes, måtte det være lov å prøve og feile. Hadde



SVEN STØRMER THAULOW, TOPPSJEFEN I CISCO, I FINT DRIV SOM FORELESER.

kulturen vært en annen, ville neppe noen fått ideen til post it-lappene, sa han

Hjemme til jul

Beate Karlsen vet mye om verdien av å feile. Men hun vet også av egen erfaring at det er stor forskjell på å være ekspert i teorien og å være det i praksis. Det innså hun allerede da hun som psykologstudent kom hjem til jul, og opplevde at hennes og foreldrenes forventninger til høytiden var høyst forskjellige.

–Det endte med en meget ubehagelig og raskt eskalerende krangel. «Studerer ikke du psykologi?» spurte faren min. Da begynte jeg å grine og hulket fram: «Jeg er på ferie!»

Fremdeles kjenner hun innimellom at avstanden mellom teori og praksis er pinlig stor. Det er derfor langt å foretrekke at

temadagens deltagere gjør som hun sier, ikke som hun gjør. For som hun avslutningsvis understreket:

–Jeg har sittet i møter i AFFs ledergruppe og tenkt at hvis noen ser og hører oss nå, kommer vi ikke til å ha jobb på flere år! Gapet mellom teori og praksis finnes også hos eksperter på ledergrupper.

HVORFOR GIR VI OPP SÅ LETT NOEN GANGER?

Hvis du hadde nyttårsforsett om å trene tre ganger i uken, men mislykkes allerede første uken, så blir det ikke enda viktigere for deg å nå dette målet. Det motsatte skjer.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Odd Mehus

PhD-kandidat Hallgeir Sjøstad har gjort seg bemerket internasjonalt etter å ha gjennomført en omfattende studie av hvordan folk verdsetter fremtidige målsettinger etter et sviende nederlag.

Hvorfor gir vi opp så lett noen ganger?

Trening, for eksempel

– Jeg hater virkelig helsestudio og løping. Men svømmingen, det er veldig bra.

Nordnes Sjøbad klokken 07:00 på morgenen. Det hølregner i Bergen. Erik Hofft Kierulf er pensjonert kommandør fra Sjøforsvaret. Han svømmer lengde etter lengde i 25-metersbassenget. Han skal tilbakelegge 1000 meter.

Dette gjør han og morgentrimmerne Ellen Lund og Grete Charlotte Fosse stort sett hver eneste dag.

– Jeg går på helsestudio i tillegg, sier Fosse, som er ansatt i Statoil og jobber offshore. På grunn av tidligpensjonering for offshore-arbeidere, går også hun snart over i pensjonisttilværelsen.

– Sliter dere med motivasjonen?

– Nei, det er ikke noe problem. Vi møtes på svømming hele tiden. Dette har blitt en måte å leve på, sier Fosse.

– Jeg liker å bevege meg i vann. Jeg ser ikke på dette som trening, sier Ellen Lund, som alltid sykler til og fra svømmetreningen.

Personlige mål

Kanskje fikk du ikke den eksamenskarakteren du ønsket deg, den jobben du håpet på eller ny bestenotering på *Stoltzen opp*.



PHD-KANDIDAT
HALLGEIR SJÅSTAD.



ERIK HOFFT KIERULF MIDT I MORGENTRENINGEN PÅ NORDNES SJØBAD. EN REAL NEDBØRS DAG I BERGEN STOPPER IKKE DEN PENSJONERTE KOMMANDØREN.

Hva skjer da? Verdsetter du disse måle høyere eller lavere enn før? Tradisjonelle «scarcity»-modeller tilsier at når det blir knapp tilgang på et verdifullt gode, så verdsetter vi dette godet enda mer enn før, forklarer Sjøstad. Han er stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse, NHH.

– Vi tenker at gresset alltid er grønnere på den andre siden. Lavere tilbud gir høyere etterspørsel. Men fungerer det på samme måte når folk jobber mot en personlig målsetting – og mislykkes?

I en serie eksperimenter gjennomført i Norge og USA fant han stikk motsatt resultat.

Testet folk

Ved tilfeldig fordeling, ble 700 deltakere gitt enten god eller dårlig tilbakemelding på en prøverunde av en kognitiv test. På denne måten trodde de at sjansen enten var god eller dårlig for å få en toppskår i hoveddelen av eksperimentet, der de skulle ta en test til. Resultatene viste at de som fikk dårlig feedback på prøverunden

trodde at de ville bli *mindre lykkelig* dersom de skulle få en toppskår på hovedtesten, sammenliknet med de som fikk god feedback på prøverunden. Men når deltakerne faktisk fikk en toppskår på hovedtesten, ble deltakere fra begge gruppene *like lykkelige*.

Det betyr at de som trodde at de ikke ville klare å få en bestenotering undervurderte hvor lykkelige de kom til å bli dersom de likevel skulle klart det.

– Denne type effekter sier noe om at mennesker ikke alltid sikter mot toppen, men trekkes mer mot det som er innenfor rekkevidde. Dersom man undervurderer hvor godt det vil føles å lykkes på neste forsøk, så kan det redusere motivasjon og innsatsvilje når det butter imot.

Esops fabel og sure druer

Hallgeir Sjøstad er utdannet psykolog, doktorgradskandidat ved Institutt for strategi og ledelse og knyttet til forskningsgruppen



ELLEN LUND OG GRETE CHARLOTTE FOSSE TAR LENGDE ETTER LENGDE I 25-METERSBASSETTET STORT SETT HVER ENESTE DAG.

The Choice Lab ved NHH. Han deltok nylig på den prestisjefylte «SPSP»-konferansen i sosialpsykologi, som ble avholdt i San Antonio, USA. Fra et stort antall innsendte bidrag var han del av en liten gruppe på fire prosent som fikk akseptert sin forskning for presentasjon.

– Idéen har jeg egentlig hentet fra Esops fabel om reven og druen, sier han. I fabelen mislyktes reven i forsøket på å nå opp til de søte druen fordi de hang for høyt oppe i treet. Idet han gikk sin vei mumlet han at "høyt henger de og sure er de". Sjøstad forklarer at deltagerne i eksperimentene hans reagerte på samme måte: De nedjusterte verdien av målet når de trodde at målet var utenfor rekkevidde. Den norske filosofen Jon Elster kaller denne type effekter for «adaptive preferanser».

Det reven sliter med, sagt med fagterminologi, er kognitiv dissonans.

– Mennesker har et grunnleggende behov for et positivt og

konsistent selvbilde, så når vi gjør vårt aller beste, men mislykkes, vil vi helst unngå å devaluere oss selv. Derfor devaluerer vi målet i stedet. Det er en form for selvforsvar vi bruker for å unngå ubehaget ved å fortsette å verdsette noe som vi tror vi ikke vil klare uansett.

Spørs om vi har rett

Hvis du hadde nyttårsforsett om å trene tre ganger i uken, men mislykkes allerede første uken, så blir det ikke enda viktigere for deg å nå dette målet. Det motsatte skjer.

– Er ikke det ganske rasjonelt å tenke slik?

– Det er ikke rasjonelt i streng forstand, fordi vurderingene er inkonsistente, men det kan likevel være en nyttig måte å tenke på. Men nytten av denne tenkningen forutsetter at vi har rett i at målet faktisk er uoppnåelig, slik at vi kan prioritere andre målsettinger i stedet. Hvis man *alltid* gir opp etter et nederlag, derimot, så kommer man jo ingen vei. Ikke blir man spesielt



LUND ER FØRSTE KVINNE UT I SJØEN (11 GRADER), OG LIKE ETTER FØLGER FOSSE MED ET STUP.

lykkelig heller.

I studien finner Sjøstad og medforfatterne også at ikke alle reagerer på motgang ved å nedvurdere målet, men at det er et bestemt samspill mellom personlige egenskaper og situasjonen.

De som i forkant av studien hadde høy prestasjonsmotivasjon, utviste ikke sur drue-effekten etter dårlig feedback.

– Selv etter et sviende nederlag, så fortsatte disse individene å tenke at det ville vært *helt topp* med en ny bestenotering på neste forsøk.

Kan øve seg

– Så hva gjør en, hvis en mislykkes på et jobbintervju eller i utdanningen?

– For det første kan man øve seg på å prøve igjen, selv når man er redd for å mislykkes. Vi vet fra tidligere studier at folk overvurderer hvor ille det vil bli å mislykkes med noe, fordi de

fleste av oss er mer tilpasningsdyktige enn vi tror. Mine studier viser at folk også undervurderer hvor godt det vil føles dersom de når målsettingen sin etter å ha mislyktes på første forsøk. Hvis man kan leve med at det alltid vil komme personlige nederlag, og kanskje til og med kunne lære noe av det, så blir det enklere å ikke gå i kjelleren neste gang man bommer.

Færre ambisiøse mål

For det andre kan man øve seg på å vurdere når det faktisk er helt urealistisk å lykkes bedre neste gang selv om man gjør sitt aller beste, slik at man i disse tilfellene kan gå videre og investere kreftene et annet sted.

I tråd med funnene til Sjøstad, vil et annet råd være å prioritere de målsettingene som er viktigst, og aktivt prioritere *ned* noe annet.

– Hvis du setter deg færre ambisiøse mål samtidig, vil du bedre tåle midlertidige tilbakefall. Forskningen på selvkontroll viser at folk mislykkes når de prøver å endre alt på en gang. De smører



DE SLITER IKKE MED MOTIVASJONEN. – NEI, DET ER IKKE NOE PROBLEM. VI MØTES PÅ SVØMMING HELE TIDEN. DETTE HAR BLITT EN MÅTE Å LEVE PÅ, SIER GRETE C. FOSSE.

ressursene sine for tynt utover på for mange prosjekter, mener PhD-kandidaten.

For det tredje viser reaksjonsmønsteret til de høyt motiverte personene verdien av å velge noe du oppriktig liker og er engasjert i – enten det er utdanning, karriere eller helse, mener Sjøstad. Ta store livsvalg ut fra det du faktisk er motivert for og har forutsetninger til å få til.

Forsker på fremtiden

Det overordnede tema i forskningen til Sjøstad er hvordan folk tenker om fremtiden og tar beslutninger som involverer tid.

– Nesten alle beslutninger handler jo om fremtiden på en eller annen måte. Samtidig er fremtiden alltid usikker. Vi kan aldri vite sikkert hva som blir konsekvensene av valgene vi tar akkurat nå. Men vi kan gjøre vurderinger og anslag, la det stå til og gjøre vårt beste.

Og det gjør folk hele tiden hver eneste dag, med vekslende hell. – Derfor er det forferdelig interessant å kartlegge hvordan dette faktisk skjer, og hvilke faktorer som avgjør når vi tenker langsiktig og når vi ikke gjør det, sier NHH-eren.

Totalopplevelse

Etter en times tid i bassenget, er dagens trening unnagjort for Hofft Kierulf, Lund og Fosse.

– Har dere noen råd til de som ikke klarer å holde nyttårsforsettene sine og trene, slik dere gjør?

– Det er bare å bestemme seg. Folk må spørre seg selv: Hva har vi å tape? Det blir et ritual og en livsstil etter hvert, sier Grete C. Fosse.

Fotografen hører med damene om de pleier å våge seg ut i sjøen (11 grader). Mer skal ikke til, før begge stuper nydelig i vannet.

Den tidligere kommandøren, som har vært nestkommanderende



– FOR MIN DEL ER DET HELE OPPLEVELSEN SOM GJØR AT DETTE FUNGERER FOR MEG. DET ER SVØMMINGEN, DET Å MØTE ANDRE SOM TRENER TIDLIG PÅ MORGENEN OG KAFFEN ETTERPÅ, SIER HOFFT KIERULF.

på Sjøkrigsskolen, på MTB og jobbet som adjutant på Slottet, har andre planer. Han har alltid med seg Bergens Tidende og en termos med varm kaffe. I ly for regnet, kan han nyte morgenen med god samvittighet.

– For min del er det hele opplevelsen som gjør at dette fungerer for meg. Det er svømmingen, det å møte andre som trener tidlig på morgenen og kaffen etterpå, sier Hofft Kierulf.

Fra benken på sjøbadet ser han rett bort på Sjøkrigsskolen, på andre siden av fjorden.

På vårt beste

Med eksperimenter som metode, kan forskere si en hel del om lang- og kortsiktig tenking.

– Selv om vår iboende kortsiktighet er et fundamentalt problem for menneskeheten, så er det samtidig få ting som skiller oss så tydelig fra andre arter som evnen til å kunne tenke svært langt

frem. Ingen andre arter tenker på klimaendringene, pensjonssparing eller hvordan vi vil at verden skal se ut om 200 år. Men vi kan gjøre det, når vi er på vårt beste.

Derfor, utdypes Sjøstad, gjelder det å finne ut hva som skal til for at vi gjør mer av det, og faktisk kan begynne å *handle* mer langsiktig også.

– Du trenger ikke være klimaforsker for å forstå at dette er en av de aller største utfordringene vi står overfor i dag. Her er det fortsatt svært mye vi ikke vet og ikke forstår godt nok, avslutter NHH-forskeren.

Referanse:
Sjøstad, H., Baumeister, R. F., & Ent, M.R. (2017). *Greener grass or sour grapes? How people value future rewards after initial failure*. Unpublished manuscript (in review).

NORDMANNEN UHØFLIG?

Nordmenn smiler ikke til folk på bussen eller spør fremmede hvordan det går. Veldig uhøflig, mener noen. – Vi lar folk være i fred. Dette er norsk høflighet, fastslår NHH-forsker Kristin Rygg.

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe

Et debattinnlegg i BT for noen år siden vakte stor interesse hos førsteamanuensis Kristin Rygg, språkforsker og Japan-ekspert ved NHH. Beskrivelsene av nordmenn som usosiale og uvennlige traff også en nerve hos mange lesere. Kanskje ikke rart, med følgende beskrivelser:

«Kommer jeg til å bli sånn som de fleste norske menneskene? Uvennlig og uhøflig? Jeg mener aldeles ikke å trekke ned på nordmenn, og jeg mener ikke at alle nordmenn er uvennlige. Med en gang jeg klarer å bli kjent med noen er de jo som regel ganske hyggelige! Men hva skjedde med vanlig høflighet?»

Noe galt med oss?

Rygg avviser påstandene. Hun har skrevet flere forskningsartikler på feltet «høflighetsteori», som er en egen disiplin i språkforskningen.

NHH-forskeren ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon ved NHH finner absolutt ingen universell standard for høflighet i sine studier. Så når turistene snart flommer til Bryggen i Bergen, møter de ikke avvisende nordmenn, men et folkeferd som har en annen form for høflighet enn amerikanere, for eksempel.

– Det ikke noe galt med vår væremåte, slik mange kritikere påstår?

– Nei, nordmenn er høflige. Vi forstyrrer ikke andre. Vi ber ikke om hjelp uten at vi føler vi virkelig trenger det. For oss er det høflig, sier hun.

Nordmenn kritiseres for at vi ikke hilser på eller småprater med fremmede, at vi ikke er personlige og sosialt varme og selvfølgelig: «the Norwegian arm», et internasjonalt kjent begrep, når vi strekker oss over andre ved bordet.

Intetsigende prat

– Noen vil si at det er veldig uhøflig at vi ikke sier «can you pass me the salt, please». Men det er ikke slik vi læres opp. I den norske

høfligheten er det viktigere ikke å forstyrre folk, også ved bordet. Og det å prate intetsigende med folk vi ikke kjenner, er absolutt å forstyrre. Derfor gjør vi minst mulig av det.

I Norge er det altså mange som tenker at det høflige, det er å la folk være i fred. Det går foran småprat og unødige kommentarer og spørsmål. Vi uroer ikke folk mer enn nødvendig.

Folk fra ulike kulturer har svært forskjellige oppfatninger av begrepet fatisk kommunikasjon, som språkforskere bruker. Dette er kommunikasjon der hovedformålet er å styrke den sosiale relasjonen, ikke å utveksle informasjon, forklarer Rygg.

Ingen universell standard

– Å styrke det sosiale med ord, det er jo fint, men det er ingen norsk tradisjon. Fordi det er viktigere ikke å bry folk.

– Vil du herved parkere påstanden om at nordmenn er uhøflige?

– Den parkerer jeg, helt klart. Det finnes ingen universelle standarder for høflighet. Jeg har lest svært mye forskningslitteratur på høflighet, og ingen har klart å finne en universell form for høflighet. Det eneste vi kan si er at andre er uhøflige hvis de ikke møter mine subjektive forventninger til høflig atferd. Disse forventningene er basert på min oppvekst og hva jeg tenker er høflig.

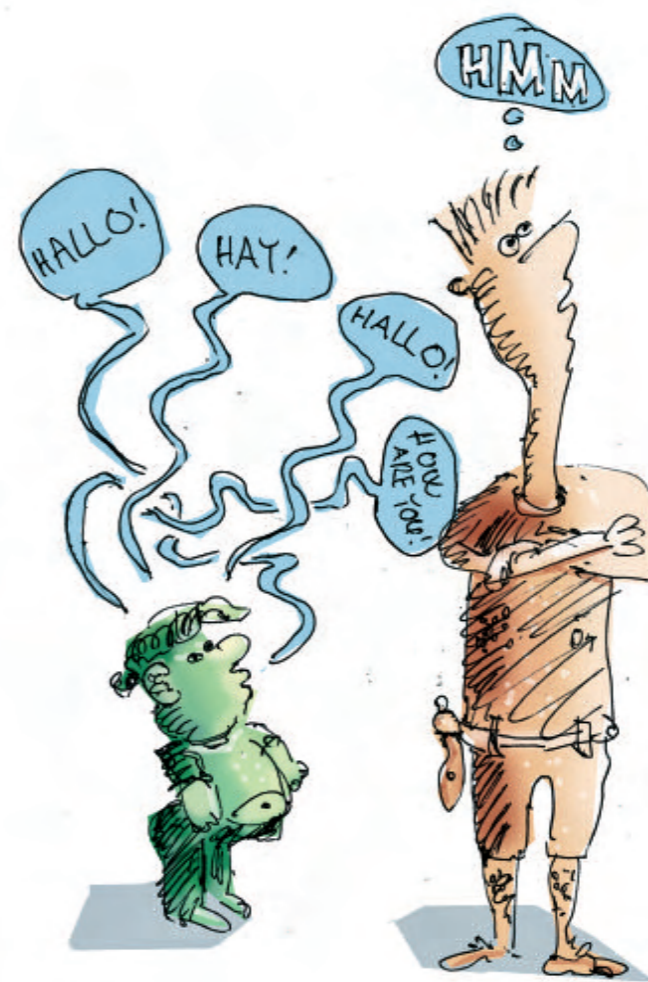
Besøk utenlands

– Men hvis vi er USA må vi kanskje respondere litt mer positivt på det mange amerikanere mener er «varm» kommunikasjon?

– Det som er lurt når du er på besøk i et annet land, er å leke litt med kommunikasjonsformene og ikke hardnakket forvente at folk



FØRSTEAMANUENSIS
KRISTIN RYGG,
SPRÅKFORSKER OG
JAPAN-EKSPERT VED
NHH.



skal være som deg selv, sier språkforskeren.

Det er likevel grenser for hvor mye en klarer å omstille seg, mener hun, fordi høflighet har å gjøre med våre ubevisste verdier.

– Det er ingen som har lært meg disse reglene, så det som skjer når vi møter folk med andre uskrevne regler, er at vi reagerer med følelser og ikke logikk.

Distanseshøflighet

– Med distanseshøfligheten, som jeg mener karakteriserer det norske, er det ikke om å gjøre å skape bestevennfølelse, men vi respekterer personlige avstand og venter til du inviterer meg inn.

– Noen vil også oppleve småpratet som tomt?

– Ja, mange synes det. Hva er vitsen med å si at det er fint vær, når alle ser at det er fint vær, mener noen. Det er bortkastede ord. Når nordmenn får servert personlige skildringer og blir invitert hjem til en amerikaner, opplever noen at de er på vei inn i et vennskap, men det er kun der og da og en ren utveksling av høflighet.

Bevisst vår måte

– «How are you» klinger litt dårlig her hjemme. Hvis du spør noen på bussen om hvordan det går, skal du neppe fortelle om problemene i livet ditt?

– Når nordmenn irriterer seg over amerikanere som sier «how are

you?» og tilsynelatende ikke venter på svaret, kan det være lurt å tenke at «how are you» på amerikansk ikke tilsvare «hvordan har du det», men heller kan sammenlignes med ordet «hei», forklarer Rygg.

– Men ville du spurt noen du ikke kjenner om hvordan det går? Jeg ville ikke gjort det. Når dette er sagt, viser også reaksjonene fra en del fastboende i Norge med barndom fra andre land, at de kan føle seg ensomme med den norske formen for høflighet, sier Rygg.

Ved å gjøre den norske høfligheten bevisst for nordmenn flest ønsker også Rygg å gi folk muligheten til å bli mer våken på hvordan deres form for høflighet kan virke på andre.

– Å ha bevisste kunnskaper til å kunne tilpasse sin høflighet til andres forventninger, og dermed glede andre, er selve essensen av det å være høflig, avslutter NHH-forskeren.

REFERANSER:

- «Typical Norwegian to be impolite. Impoliteness to whom?» Akseptert for publisering i Scandinavian Journal of Intercultural Theory and Practice
- Was Malinowski Norwegian? Norwegian Interpretations of Phatic Talk av Kristin Rygg, publisert i Journal of Intercultural Communication
- En smakebit fra Kristin Ryggs doktoravhandling «Directness and indirectness in Japanese and Norwegian business discourses» - om japansk og norsk kommunikasjon i næringslivet - kan leses her.

– PLANLEGG PERMISJONSTIDEN

Fordel å være barnløs: Kvinner med barn har en mye vanskeligere karrierevei enn barnløse kvinner. – Ta initiativ overfor arbeidsgiver og legg en plan før du går i permisjon, er rådet fra Astrid Kunze.

Tekst: Sigrid Folkestad

– Sannsynligheten for å bli forfremmet er åtte prosent for kvinner uten barn, mens den er enda lavere for kvinner med barn. Da ligger den på cirka fem prosent.

Familiegapet

Det sier Astrid Kunze, førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH. Hun viser til studien «Mødres karriereprogresjon» (se referanse), der hun baserer den empiriske analysen på norske individ registerdata koblet med en undersøkelse som NHO gjorde i perioden 1987 til 1997.

I denne studien undersøker hun familiegapet i karriereutviklingen. Hun fokuserer på kvinnelige arbeidstakere i Norge og analyserer karrierestigen i organisasjoner i privat sektor.

Spørsmål er om kvinner med barn har mindre sannsynlighet for å bli forfremmet enn kvinner uten barn («familiegapet») – og i tilfelle hvorfor.

Følger dem i 10 år

Dataene gir informasjon om samtlige funksjonærer som var ansatt i en NHO-medlemsbedrift i denne tiårsperioden. Det gjør at Kunze kan følge deres karrierebevegelser i bedriften i denne tiden.

Cirka 30 prosent i utvalget er kvinner. Forskeren skiller mødre fra barnløse kvinner (og siler ut forskjeller i alder, utdanningsnivå osv.) og ser på hvilke karrieresteg de to gruppene har tatt – fra laveste ranggruppen til mellomste og/eller øverste.

Det kritiske punktet for når gapet mellom barnløse kvinner og mødre dannes, er tidlig i karrieren, viser Kunze.

– Når vi sammenlikner kvinner med og uten barn ved 30 år, ser vi at kvinner uten barn i høyere grad enn andre har fått stillinger i den mellomste og høye ranggruppen i bedriftene. Færre har stillinger i den lave ranggruppen.

Nedover på stigen

Det vises at kortere arbeidserfaring og ansiennitet og hvorvidt kvinnene jobber deltid forklarer i stor grad hvorfor kvinner med barn har mindre sannsynlighet for å bli forfremmet enn kvinner uten barn, forklarer Kunze.

– Det kan forklares med at når kvinner kommer tilbake etter å ha vært hjemme med barn, har organisasjonen og rutinene endret seg. Det er også mulig at kunnskap blir rusten, de har sannsynligvis glemt en del.

En annen forklaring er at de returnerer til en jobb som ikke gir samme muligheter som før, og barnløse kvinner seiler fra dem i konkurransen om opprykk.

Ta initiativ

Arbeidsgiver regner det som en selvfølgelighet at mødre skal ta permisjon, men ingen snakker om hva som kan gjøres for at kvinnene skal ha bedre karrieremuligheter etter endt permisjon.



FØRSTEAMANUENSIS ASTRID KUNZE, INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI. FOTO: SIV DOLMEN

– Mødrene kan holde tettere kontakt med jobben, til tross for at de er i permisjon, og kanskje ha et mer formalisert opplegg, dersom de ønsker det. De kunne hatt en prosjekt gående, slik at de som er i permisjon, holdes inne i varmen. Her kan kvinner selv også ta initiativ. Det kan lønne seg.

Kunze mener flere bedrifter ville tjent på å sette i gang sponsorships overfor kvinner.

– Bedrifter kan tilby en sponsor på høyt nivå, en leder i organisasjonen, som kan bruke sin innflytelse og få kvinnene til å utnytte de karrieremulighetene som finnes.

Holdninger i næringslivet

– Vil kvinner med barn ha bedre karrieremuligheter om noen år, tror du?

– Det handler om holdninger, men også etiske vurderinger i selskapene. For en tid tilbake hadde jeg et case med NHH-studenter, der dilemmaet var følgende: En kvinne hadde nettopp fått barn, hun var konsulent og var høyt motivert. Da hun kom tilbake til teamet etter permisjon, kunne hun ikke lenger jobbe lange dager, fordi hun måtte hente barn senest klokken 1630, forteller hun.

Hva skal lederen gjøre, spør Kunze, ta henne ut av teamet? Det ville innebære en nedgradering av henne.

Karrieremessig straffet

– Er det diskriminerende eller rettferdig at bedrifter som er under hardt økonomisk press gjør slike ting, spør hun.

I en del tilfeller går kvinner ut av stillingen – før de har fått barnet, fordi de føler at de ikke bidrar nok.

– Det vi ser i noen studier er at kvinner blir karrieremessig straffet allerede før de får barn. De planlegger barn, og opplever at stillingen og oppgavene ikke er forenlig med en familieførøkelse. Da går de ned i posisjon allerede før barnet kommer. De taper kraftig på dette, også lønsmessig, sier Kunze.

REFERANSER:

Studien «Mødres karriereprogresjon» er publisert i boken *Ulik likestilling i arbeidslivet*. Utgivelsen på Gyldendal Akademiske er et resultat av arbeidet i CORE - kjernemiljø for likestillingsforskning.

Den vitenskapelige artikkelen «Parental Leave and Maternal Labor Supply. Parental leave increases the family-work balance, but may have negative impacts on mothers' careers» av Astrid Kunze er publisert i IZA World of Labor.

NHH FÅR FREMRAGENDE-SENTER

I konkurranse med 150 andre sterke forskningsmiljøer i Norge, har Forskningsrådet tildelt NHH Senter for fremragende forskning.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



PROFESSORENE ALEXANDER W. CAPPELEN, KJELL GUNNAR SALVANES, ERIK Ø. SØRENSEN, BERTIL TUNGODDEN OG VISEREKTOR HELGE THORBJØRNSEN. HELT TIL VENSTRE SVENN-ÅGE DAHL, DIREKTØR VED SNF.

Det er forskningsgruppene The Choice Lab og Center for empirical labor economics (CELE) som sammen har fått tildelt Forskningsrådets Senter for fremragende forskning.

FAIR

Senteret ved NHH har fått navnet *Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality, and Rationality* (FAIR) og blir landets ledende miljø på ulikhetsforskning.

Dermed går NHHs atferdsøkonomer og arbeidsmarkedsforskere sammen i det nye senteret. Begge disse forskningsgruppene tilhører Institutt for samfunnsøkonomi.

– Dette er en fantastisk anerkjennelse av forskningen ved NHH, sier Bertil Tungodden. Han er professor og leder ved atferdsforskningsgruppen The Choice Lab, NHH.

Tungodden blir leder ved handelshøyskolens nye toppsenter.

– Vi har ambisjon om å bli et internasjonalt ledende forskningscenter på ulikhet. Disse midlene er helt avgjørende for å

lykkes internasjonalt, sier Tungodden.

150 søknader

Konkurransen om SFF-status har vært knallhard. Forskningsrådet mottok 150 søknader, og etter vurderinger av nasjonale og internasjonale forskerkomiteer, sto 10 sentre igjen.

Foruten Tungodden som direktør for FAIR, blir førsteamanuensis Ingvild Almås, professorene Alexander W. Cappelen, Kjell G. Salvanes (leder for CELE) og Erik Ø. Sørensen faglige ledere. I tillegg blir professor Sandra E. Black også en av senterets faglige ledere.

Professor i empirisk arbeidsmarkedsøkonomi, Kjell Gunnar Salvanes, sier følgende om tildelingen:

– Dette er svært gode nyheter for NHH og forskningen ved NHH. Begge forskningsgruppene har over lang tid satset på kvalitet i forskningen. Ulikhet er et av de sentrale temaene i vår tid, og et SFF vil styrke NHHs bidrag ved å forene innsatsen på dette området.

Senteret vil ha tre grunnpilarer, som hver for seg går inn i fundamentale spørsmål i ulikhetsdebatten:

- Hvilke ulikheter ser vi på som urettferdige?
- Hva er driverne bak urettferdig ulikhet?
- Hva former våre syn på rettferdighet?

– Jeg vil gratulere forskerne med tildelingen. De har gjort en fantastisk jobb med å bygge opp et miljø som bidrar med nyskapende forskning på rettferdig fordeling, ulikhet og folks økonomiske valg. Dette er viktige forskningsfelt for samfunnet, sier NHH-rector Frøystein Gjesdal.

FAKTA (FORSKNINGSRÅDET):

- Forskningsrådet gir til sammen 1,5 milliarder kroner til ti nye sentre for fremragende forskning. Hvert senter får i gjennomsnitt 15 millioner kroner pr. år i ti år.
- SFF-ordningen gir Norges fremste vitenskapelige miljøer mulighet til å organisere seg i sentre som har ambisiøse vitenskapelige mål. Forskningen ved sentrene er nyskapende og har stort potensial for grensesprengende resultater som flytter den internasjonale forskningsfronten.
- Vitenskapelig kvalitet på høyt internasjonalt nivå er hovedkriteriet for prioritering av søknadene til SFF

Ikea topper norsk innovasjonsindeks

Norske kunder har talt: IKEA og Skandiabanken er de to mest innovative bedriftene i Norge. Det viser Norsk Innovasjonsindeks utviklet av CSI ved NHH.

– IKEA og Skandiabanken har lyktes med innovasjoner som blir høyt verdsatt av sine kunder. De klarer å treffe på kundenes behov og er flinke til å fornye seg over tid, sier NHH-professor og leder for CSI Tor Wallin Andreassen.

Mens IKEA er i en egen klasse med 77,7 poeng, oppnår Skandiabanken 72,2 poeng på innovasjonsindeksen. Tredjeplassen går til Toyota, før det er et ytterligere sprang ned til Telenor og Komplett på fjerde- og femteplass.

Topp 10-listen:

1.	IKEA,	77,7 poeng
2.	Skandiabanken,	72,2 poeng
3.	Toyota,	67,9 poeng
4.	Telenor,	63,8 poeng
5.	Komplett,	63,7 poeng
6.	Meny,	62,4 poeng
7.	Flytoget,	62,3 poeng
8.	Nordic Choice,	61,9 poeng
9.	Onecall,	61,9 poeng
10.	Zalando,	61,8 poeng

– En skulle kanskje tro at noen bransjer skilte seg ut som mer innovative enn andre, men det er snarere for bedriftene totalt sett vi ser stor variasjon. Topp 10-listen viser et stort spenn i bransjer, der én aktør i hver bransje leder an, forklarer Andreassen, CSI.

Norsk Innovasjonsindeks er den første nasjonale innovasjonsmålingen der kundene er dommerne. Totalt 58 selskaper fordelt på 19 bransjer er vurdert. Det er de tre-fire bedriftene med størst omsetning per bransje som er med i utvalget.

Disse står for rundt 70-80 prosent av omsetningen i hver bransje. Analysebyrået IPSOS har stått for datainnsamlingen.

– Nasjoner er ikke innovative, bedrifter er det. Tradisjonelle innovasjonsmålinger og rangeringer ser primært på makroøkonomiske data, egenrapportering fra bedriftene og ekspertrangeringer. Men det gir mer mening å lytte til kundene som opplever bedriftenes innovasjoner, sier professor Andreassen.

Arbeidet med å utvikle Norsk Innovasjonsindeks har pågått siden 2014. Kundene som deltar blir bedt om å vurdere endringer i bedriftenes kjernetjeneste, tjenesteleveranse, kundeforhold og tjenesteomgivelser.

Undersøkelsen skal gjennomføres årlig fremover, neste gang i fjerde kvartal 2017.



I APRIL ARRANGERTE NHH ALUMNI FROKOSTMØTE I OSLO, DER PROFESSOR OG LEDER FOR CSI, TOR WALLIN ANDREASSEN, PRESENTERTE NORSK INNOVASJONSINDEKS. FOTO: SIV DOLMEN

FAKTA OM NORSK INNOVASJONSINDEKS

- Norsk Innovasjonsindeks er kundenes rangering av innovasjonsevnen til norske bedrifter
- 5800 kunder har deltatt i undersøkelsen, som ble gjennomført i fjerde kvartal 2016
- 58 selskaper fordelt på 19 bransjer (inndelingen følger SSBs bransjeoversikt) har blitt vurdert av rundt 100 av sine egne kunder
- Skalaen går til 100,0 og gjennomsnittsscoren for bedriftene som har blitt vurdert er 54,5 poeng som er en nokså moderat score
- Indeksen er utviklet av Center for Service Innovation (CSI) ved NHH, ved NHH-professor Tor Wallin Andreassen, BI-professor Line Lervik-Olsen og postdoktor ved NHH Seidali Kurtmollaiev
- Respondentene er delt inn i tre kategorier: «Ung, fri og frank», «Kaos i livet» og «Livet tilbake», som representerer henholdsvis unge voksne, barnefamilier og voksne der barn har flyttet ut

BONUSER REDDER FOTBALLØKONOMIEN

Stadig mer av fotballspilleres lønn kommer i form av bonuser. Et smart grep for å unngå blodrøde tall for fotballklubbene, viser NHH-studie.

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe



Mange norske fotballklubber har slitt kraftig med økonomien de siste årene. Det har resultert i mer bruk av bonuser som del av lønnen til spillerne, viser en ny masteroppgave ved NHH.

Les mer om eliteserielubbenes bonussystemer i «Norske fotballklubbers bruk av prestasjonslønn» av Simon Arenberg og Eirik Haraldsen Hvamstad.

Sunnmøringer på bonustoppen

På bonustoppen er fotballklubben Aalesund. Her kommer 30 prosent av spillernes lønn fra bonuser. Sunnmørsklubben hadde et lønnsbudsjett for i fjor på 19 millioner kroner.

På de neste plassene kommer Viking med en bonusandel på 27 prosent av 24 millioner i lønnsbudsjett og Sarpsborg 08 med en bonusandel på 25 prosent av 13,5 millioner kroner.

Verken Brann eller Rosenborg ønsket å oppgi sitt lønnsbudsjett til NHH-studentene som nylig leverte sin oppgave, men de fikk vite at Rosenborg bruker 22,5 prosent av lønnsmidlene på bonuser.

Mjøndalen er ett av lagene som har lavest lønnsbudsjett og bonusandel.

Bonus gir mindre risiko

– Klubbene er ikke rike og må tilpasse kostnadene til de inntektene de har. En bonusordning er en form for deling av risiko mellom klubb og spiller. Det er en naturlig måte å tenke på. Hvis

klubbene ikke gjør det bra, er spillerne med på å dele belastningen, sier førsteamanuensis Iver Bragelien ved Institutt for foretaksøkonomi.

– Alternativet til bonus er å gi de beste spillerne høy fastlønn?

– Ja, men det vil innebære en veldig høy risiko. Gjør klubben det dårlig over en lengre periode, har de lite penger igjen på slutten av sesongen. Da må de gi fra seg eller selge spillere. Ved å gi lavere fastlønn med sjanse for bonus isteden, slipper klubben å betale ut høye lønninger når det går dårlig. Men hvis det går bra, får spillerne desto bedre betalt!

Bragelien er ekspert på økonomisk styring, lønns- og bonussystemer og veileder derfor en rekke masterstudenter som skriver om dette. I en av de nyeste masteroppgavene,



FØRSTEAMANUENSIS
IVER BRAGELIEN
VED INSTITUTT FOR
FORETAKSØKONOMI.

intervjuer studentene representanter fra norske fotballklubber i Tippeligaen (se referanse).

Ekspløsjon i bonusbruk

Fotballaget Brann var tidlig ute med prestasjonsbasert- og resultatbasert lønn, og allerede i 2001 hadde nesten alle klubber i eliteserien innført bonuser, parallelt med at lønningene ble satt kraftig ned.

Forut for dette hadde alle topplagene gått med underskudd, både på grunn av høye lønninger og dårlig spillersalg. Noe måtte gjøres.

Fotballen speilet endringene i resten av samfunnet, mener Bragelien.

– Det var en eksplosjon i bruk av bonuser i næringslivet ved årtusenskiftet, internasjonalt og i Norge. I fotballen var det bare Sogndal som ikke hadde noen form for bonusavtaler med spillerne sine.

Presterer ikke bedre

I masteroppgaven kartlegger også studentene om det er en sammenheng mellom hvilke lag som ønsker at bonussystemet skal motivere og hvilke lag som presterer best. I argumentasjonen for å innføre bonussystemer sier fotballeterne at det gjøres for å bidra til motivasjonen til spillerne. Men dette stemmer ikke, ifølge Bragelien.

– Studentene kan ikke vise til en sammenheng mellom hvilke klubber som sier de bruker bonuslønn for å motivere og hvor godt de gjør det sportslig, noe som ikke er spesielt overraskende. Dette er ikke lett å få tak på, sier Bragelien.

Resultatkrav

Bonussystemene er prestasjonsavhengige, med krav om resultater. De er knyttet til enkeltkamper eller sluttresultat i serie og cup, eller en kombinasjon av disse, og er som regel avhengig av hvor mye spilletid de har. Mange av klubbene betaler ut løpende.

Når forskere studerer ulike bonussystemer, diskuteres det ofte om pengebelønninger kan svekke den indre motivasjonen. Det synes ikke å være et problem i fotball, hevder Bragelien.

– Det er en interessant diskusjon, generelt sett, men i fotball samsvarer ekstrabelønningen med verdiene til spillerne. De har fotball som yrke, og når klubben gjør det bra sportslig, blir tilskuerne fornøyde og klubben får mer penger fra billettsalget og TV-avtalen. At også spillerne får sin andel av de ekstra inntektene, forsterker verdiene som spillerne allerede har, og da er det ingen grunn til å tro at det skal gå ut over motivasjonen til spillerne.

LÆRERSTUDENTER PÅ NHH-NUDGE

Mange hundre søkere til lærerutdanningen møter ikke til studiestart. NHHs atferdsøkonomer har eksperimentert med dem, for å sjekke om noen enkle nudger kan hjelpe.

Tekst: Sigrid Folkestad



PROFESSOR KJETIL BJORVATN MIDT I UNDERVISNINGEN PÅ NHH. ARKIVFOTO

I fjor høst sto det 554 plasser tomme på landets lærerutdanninger. Universiteter og høyskoler ønsker å få fylt opp plassene, men enda viktigere: Landet trenger nye generasjoner av lærere som blir værende i jobb. I dag finner en tredel av ferske lærere et annet yrke etter kun få år i skolen.

Dulte i søkerne

– Det at søkere til et studium aldri dukker opp, er ikke noe særnorsk fenomen, og heller ikke knyttet spesielt til lærerutdanningen, men Kunnskapsdepartementet ønsket å prøve ut ulike former for nudging i søknadsprosessen for å øke antall kvalifiserte søkere som møter opp til studiestart.

Det sier professor Kjetil Bjorvatn, leder av forskergruppen som skulle dulte i potensielle lærerstudenter. De tok tak i fjorårets søkere til grunnskolelærerutdanningen ved fem norske utdanningsinstitusjoner.

Nudging har blitt en internasjonal trend. En dult handler ikke om lover og forbud, men heller om oppfordringer det er frivillig å følge. Myndighetene dult oss på ulike måter til å spise sunnere mat, mindre porsjoner eller trene regelmessig.

Billig og effektiv dulting

– Hensikten er at det kan påvirke adferden til mottakeren. Eksempelvis kan man sende tekstmeldinger til alle nye studenter for å minne dem om studiestart, og forhåpentligvis øke andelen som møter.

Det finnes etter hvert en god del forskning som indikerer at slike enkle dult kan være billige og effektive tiltak, sier Bjorvatn. Spørsmålet var om potensielle lærerstudenter ville bite på.

I det randomiserte felteksperimentet la de inn «medisin» i form av tre nudger:

1. Hurtigsvar-nudge: Informasjon om at søkeren er med i trekningen av pensumlitteratur dersom vedkommende takker ja til tilbudt studieplass.
2. Info-nudge: Informasjon om lærerlønn, jobbmuligheter og at læreryrket er en jobb med mening, samt link til inspirasjonsvideo.
3. Plan-nudge: Søkerne ble bedt om å svare på spørsmål om de har tenkt å takke ja eller nei til studieplass.

Veloverveide valg

Resultatene fra studien til NHH-forskerne viser at gruppen som ble nudget ikke oppførte seg annerledes enn kontrollgruppen. Ekstra informasjon, påminnelser eller løfte om premie hjalp ikke.

– Alle beslutninger og all type atferd kan ikke dultes i ønsket retning, poengterer Bjorvatn.

– Vi tolker det dithen at studentene hadde gjort veloverveide valg. Det er ikke irrasjonelle beslutninger eller tilfeldigheter som gjør at så mange faller fra i løpet av søknadsprosessen, sier han.

At de får mye informasjon om tidsfrister og ekstra meldinger fra lærestedene, hadde ingen effekt. Så dersom høyskoler og

universiteter ønsker å få flere til å møte opp ved semesterstart, må det andre typer virkemidler til, enten økonomiske eller at studiet – og læreryrket – blir mer attraktivt, forklarer forskeren ved Institutt for samfunnsøkonomi.

Beslutninger på impuls

– Hvordan vil du da forklare hvorfor hundrevis av søkere takker nei?

– Svært mange er usikre når de sender inn søknadsskjema og setter lærerstudiet opp som en back up. Når de etter hvert ser at de har andre muligheter, velger de vekk lærerstudiet. Dette er noe de har planlagt, og beslutninger kommer som et resultat av dette.

Nudging er et virkemiddel som fungerer godt i situasjoner hvor beslutninger er truffet på impuls.

– Det er situasjoner en utsetter ubehagelige beslutninger eller glemmer seg bort. Men valg av studiested er ikke en impulshandling. Det synes jeg er en interessant innsikt: Nudging er riktig på en rekke områder, men i en setting med opplagt viktige valg, der en får mye beslutningsstøtte, er ikke rommet for nudging stort.

Ingen universalløsning

Nudging er i vinden, og mange tror at nudging er et universalverktøy, sier Bjorvatn.

– Vi er ikke bare hodeløse høns som løper rundt. Mange beslutninger er logiske og rasjonelle, og det er valg vi tenker langsomt på, slik Daniel Kahneman skriver i «Tenke, fort og langsomt», sier Bjorvatn.

Professoren ved Institutt for er veldig fornøyd med at myndigheter og politikere virkelig har fått øynene opp for atferdsøkonomien spesielt, og det store miljøet ved NHH spesielt.

– Jeg synes det er svært interessant at departementet ønsker å bruke atferdsforskning og kunnskap om nudging og vil teste det ut.

FAKTA:

Studien er lagt opp som et randomisert felteksperiment, hvor effekten av de ulike typer nudgene ble testet ut og målt opp mot en kontrollgruppe.

Utvalget består av søkere til grunnskolelærerutdanningen for henholdsvis 1.-7. trinn og 5.-10. trinn ved fem samarbeidsinstitusjoner. Totalt består utvalget av 1321 søkere. Av disse mottok 822 tilbud om studieplass (noen av dem betinget på bestått matematikkurs).

623 av de 822 som fikk tilbud om studieplass, altså om lag 75 prosent, begynte på studiet.

REFERANSE:

«Små dytt for store valg: Rapport fra et forskningsprosjekt om nudging for økt rekruttering til lærerutdanningen»

Kjetil Bjorvatn
Mathias Ekström
Armando J. G. Pires



Digitaliseringen krever ny ledelse

Foto: Helge Skodvin

Digitaliseringen innebærer at selskapene må organiseres og styres på en helt annen måte enn i dag, ifølge NHH-professor Jon Iden.

Iden var en av foredragsholderne på NHHs Vårkonferanse i slutten av mai. Temaet for konferansen var digitaliseringen som har endret en rekke bransjer radikalt de siste årene.

Endrer seg konstant

– Jeg er bedt om å snakke om «veikart til digitalisering», men

problemet er at det ikke er mulig å lage et slik kart. Digitaliseringen betyr at ting endrer seg konstant, og man kan aldri snakke om at man er i mål, sa Iden, professor ved Institutt for strategi og ledelse.

Ifølge han skjer det store endringer i måten det blir jobbet med digitalisering på i bedriftene.

– Hovedtrenden er at mer av innovasjonen skjer utenfor IT-



SSB-DIREKTØR CHRISTINE B. MEYER OG FYLKESDIREKTØR ANNE KVERNELAND BOGSNES I NAV HORDALAND.

avdelingene. Fagenhetene har ikke tid til å vente, og derfor skjer mer av digitaliseringsprosjektene nå i disse avdelingene. Digitaliseringen har ført til at selskapene ikke kan ledes og organiseres på samme måte som før, sier Iden.

Slik lykkes Norge

På konferansen var også kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner. Han mener det er tre ting som avgjør om Norge lykkes med digitaliseringen.

– For det første må vi sørge for bedre grunnutdanning, bedre høyere utdanning, og bedre etter- og videreutdanning. Vi må alle løfte oss teknologisk. For det andre må vi lykkes med et omstillingsdyktig næringsliv. For det tredje må ledere være i stand til å forstå endringene som skjer, sa Sanner.



INTERESSEN FOR Å DELTA PÅ ÅRETS VÅRKONFERANSE VAR SVÆRT STOR.



BANKNÆRINGEN ER EN AV BRANSJENE SOM HAR MERKET DIGITALISERINGEN KRAFTIGST. TEMAET FOR NHHs VÅRKONFERANSE SKULLE DERFOR VÆRE HØYST RELEVANT FOR KONSERNESJEF RAGNHILD JANBU FRESVIK I SPAREBANKEN VEST.



TV2 VAR PÅ Plass FOR Å RAPPORTERE DIREKTE FRA KONFERANSEN. HER ER DET PRESIDENT I POLYTEKNISK FORENING, SILVIJA SERES SOM INTERVJUES AV KJETIL H. DALE.



DEBATT PÅ VÅRKONFERANSEN: STYRELEDER I BLANT ANNET NRK OG STOREBRAND, BIRGER MAGNUS, OG COO I SCHIBSTED, SIV JUVIK TVEITNES, VAR SAMLET TIL DIALOG MED INNLEDERNE FRODE EILERTSEN, JON IDEN OG HENRIK MÜLLER-HANSEN.



WALTER QVAM, INITIATIVTAKER TIL DIGITAL NORWAY, TOPPINDUSTRI-SENTERETS NÆRINGSLIVSDUGNAD FOR DIGITALISERING AV NORGE



PROFESSOR EMERITUS VICTOR D. NORMAN MED FOREDRAGET «DIGITALISERINGEN I ET MAKROPERSPEKTIV».



KOMMUNAL- OG MODERNISERINGSMINISTER JAN TORE SANNER SNAKKET OM HVORDAN DIGITALISERINGEN VIL PÅVIRKE OMSTILLINGEN AV NORGE.



PROFESSOR JON IDEN, NHH.



REKTOR I DET LANGE LØP

Etter fire år som NHH-rector, er det slutt i august. Da tar Frøystein Gjesdal et sabbatsår i USA.

Tekst: Ove Sjøstrøm Foto: Helge Skodvin

– Frøystein, du har besøk!

Det er Ellinor Arntzen Ryssevik som styrer rektors kontor på NHH. Hun har sett seks av dem komme og gå. Men med avtroppende rektor Frøystein Gjesdal er det annerledes, skal vi tro Ryssevik.

– Han kommer neppe til å gå. Han kommer nok til å løpe ut døren, sier hun og ler.

Og det er ingen urimelig antakelse. På fire år har den avtroppende NHH-rektoren registrert 158 aktiviteter og 4500 kilometer på appen Runkeeper. Uten løpingen hadde han ikke klart jobben.

– Det har hjulpet meg mye. Jeg bestemte meg tidlig for at jeg skulle ha den samme frekvensen på løpingen når jeg ble rektor. Og det har jeg klart. Det handler om løping en times tid hver gang, rundt ti kilometer. Det blir også litt løping på tredemølle, sier Gjesdal.

– **Lettelse og vemod**

Han har to faste joggeruter til og fra NHH. Bilen står for det meste i garasjen. Men fra 1. august er det slutt på løpingen til og fra rektors kontor.

– Jeg føler både lettelse og vemod. I perioder blir det veldig intenst. Der er mye som skjer på én gang med møter og representasjon. Det er mange som skal ha en liten bit av deg. Så i perioder er det ganske toft. Det skal bli greit å få det litt roligere og en mer selvstyrt hverdag, sier han.

– *Har rollen som rektor på NHH levd opp til dine egne forventninger?*





NHH ER NÆRMEST BLITT EN FAMILIEINSTITUSJON FOR FAMILIEN GJESDAL. SOM INNFØDTE BERGENSERE HAR BÅDE FAREN, LILLEBROREN OG TO AV SØNNENE GÅTT PÅ NHH.

– Det var litt annerledes enn jeg hadde forestilt meg, men som fagmann vet jeg godt hvilken rolle rektor skal ha, sier han og legger til:

– Men det som overrasket litt, var hvor mye jeg hadde med studentene å gjøre. Vi er jo en liten institusjon i forhold til universitetene. Du blir en del av det operative og ikke en figur på toppen.

Færre studenter

Søkermassen til NHH har gått ned. Det liker ikke den avtroppende rektoren.

– Det som er bekymringsfullt, er at vi ser færre søkere to år på rad, sier Gjesdal.

– Hovedforklaringen er nok de relativt usikre økonomiske tidene. De gir nedgang i søkerallet. Vi ser også det samme hos andre utdanningsinstitusjoner.

Bekymring til tross, for NHH og Gjesdal er det fremdeles kvalitet, og ikke kvantitet som gjelder. Selv er han professor i bedriftsøkonomi med utdanning fra NHH og prestisjeuniversitetet Stanford i USA.

– Det som er det aller viktigste for NHH, er å beholde kvaliteten på studentene. Det er selvfølgelig en utfordring siden vi får stadig mer konkurranse, spesielt fra utlandet, sier rektoren, som selv måtte vinke datteren farvel til en utdanningsinstitusjon i utlandet:

– Min yngste datter skulle til utlandet med en gang. Jeg klarte ikke å overtale henne til å bli. Men jeg tror det handler om alder og eventyrlyst, mer enn fag. Hun kom hjem til slutt og tok masteren i Norge.

Nye tider

Digitaliseringen snur opp ned på mange bransjer, og mange tradisjonelle yrker forsvinner. Gjesdal tror NHH vil bestå i det lange løp som den viktigste leverandøren av kunnskapsrike og samfunnsnyttige økonomer i Norge, selv om innholdet i fagene endrer seg.

– Innen regnskapfaget vil mye av regnskapsføringen blir

digitalisert og robotisert, men det er ikke *det* faget handler om. De som skal ta beslutninger vil ikke kunne erstattes eller digitaliseres bort, sier han, og trekker frem styrken til økonomene:

– Siviløkonomer er som poteter. De kan gå inn i mange bransjer. De er mer generalister enn spesialister.

Ble aldri kommunist

NHH er nærmest blitt en familieinstitusjon for familien Gjesdal. Som innfødte bergensere har både faren, lillebroren og to av sønnene gått på NHH. Selv begynte han studiene på handelshøyskolen i 1968.

– *Mange studenter stod langt til venstre på 1970-tallet. Du ble aldri kommunist i dine yngre dager?*

– Nei, det har jeg aldri vært. Jeg var leder i Studentvenstrelaget i en periode. Jeg gikk i demonstrasjonstog mot krigen i Vietnam, men jeg har aldri vært sosialist. Til det har jeg for stor sans for desentralisering og markedsøkonomi.

– *Hvorfor tror du på markedet?*

– Jeg tror markedspriser reflekterer mye korrekt om både konsumenter og produsenter. Hvis vi lar markedet fungerer slik det skal, får vi de riktige produktene til riktig pris. Planøkonomi fungerer dårlig.

Men markedet fungerer ikke alltid etter boken. Det ser Gjesdal også. Markedet skaper mye ulikhet. Han trekker frem USA som eksempel:

– Der har de hatt en formidabel vekst siden begynnelsen 1980-tallet, sier han.

– Men samtidig sies det at 50 prosent av dem som har lav inntekt, ikke har opplevd vekst i det hele tatt. Og slik kan vi ikke ha det. Vi kan ikke argumentere for globalisering og markedsøkonomi hvis det bare gjelder én del av befolkningen.

Ny rektor

Det er Øystein Thøgersen som overtar etter Gjesdal. Han er i dag

TO KARER SOM OFTE ER Å SE I FJELLVEIEN: GJESDAL OG KOLLEGA KNUT K. AASE, PROFESSOR VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI.

professor ved Institutt for samfunnsøkonomi på NHH. Gjesdal tror ikke etterfølgeren trenger så mange råd, eller formanende ord, men gir gjerne noen generelle betraktninger om rektorrollen på NHH.

– En akademisk institusjon som NHH skal være et ambisiøst sted. Men en kan ikke gi gass uten konsensus og forankring av beslutninger hos de ansatte, sier han og utdyper:

– Det er det som er avveiningen: Få nok beslutningskraft uten å løpe fra organisasjonen. Men det tror jeg min etterfølger er fullt klar over.

Når Gjesdal gir seg som rektor, går han ikke av med pensjon. Men det er ingen fare for at han blir en syvende far i huset.

– Nei, det er utrolig viktig å gå av når man går av, og ikke blande seg inn i beslutningene til den nye administrasjonen. Det tror jeg er veldig ødeleggende.

– *Hva er du mest fornøyd med etter fire år som rektor?*

– Vår strategi var å spisse forskningen. Målet vårt var å komme på et absolutt internasjonalt toppnivå ved å konsentrere innsatsen mot de områdene vi er best. Og det har vi klart.

Fremragende forskning

NHH ble i år tildelt Senter for fremragende forskning av Forskningsrådet. Senteret har fått navnet «Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality (FAIR)» og blir landets ledende miljø på ulikhetsforskning. Økonomisk betyr det minst 15 millioner kroner til NHH, hvert år, de neste ti årene.

– Satsingen er ikke bare min fortjeneste, men også fortjenesten til Helge Thorbjørnsen, som er viserektor for forskning. Vi satser på dem som viser at de er gode. Det er ikke slik at vi sitter på et kontor og vedtar at vi skal bli gode på *det* og *det*, men løfter heller de som allerede er gode på sitt felt.

Det er ett område Gjesdal gjerne skulle hatt større økonomiske muskler. Det handler om rekruttering av utenlandske forskere og lærekrefter. Å bygge opp et godt internasjonalt fagmiljø handler mye om lønn.

– Det er veldig hard konkurranse, og det finnes mye resurser i utlandet, dessverre for oss, får jeg si. Vi inviterer mange dyktige folk til Norge, men mange takker nei på grunn av de økonomiske rammene vi tilbyr.

En samlet ledelse ved NHH

Gjesdal innser at det er begrenset hva man kan få til på fire år. Han råder etterfølgeren til å bli sittende i to perioder. Gjesdal er den siste rektoren på NHH som er valgt. Nå ansettes rektoren av styret. Gjesdal selv foretrekker det siste.

– Jeg gikk inn for å ansette rektor. Men denne endringen er bare en liten del av det jeg ønsket å oppnå. Poenget er at vi har fått en enhetlig ledelse.

– Jeg har hatt et fantastisk samarbeid med administrerende direktør Nina Skage. Vi har jobbet mye for å forenkle administrasjonen med det for øyet å kunne ta beslutninger mer effektivt, sier Gjesdal.

– En fortjent nobelpris

Gjesdal tok doktorgraden ved Stanford Business School, og har bak seg tre lengre opphold i USA med familien. Da er det kanskje ikke så rart at han liker å høre på countrylegenden Willie Nelson og en nobelprisvinner som synger en smule rustent. Nobelprisvinneren er en favoritt han ofte lytter til.

– Bob Dylan er en av min absolutte favoritter, sier Gjesdal og slår fast:

– Nobelprisen i litteratur til Dylan var fortjent. Kanskje mer fortjent enn noen av de andre nobelprisene som er delt ut, sier han og humrer.

– *Blir det også mer tid til god mat og drikke når du gir deg?*

– God og sunn mat er alltid viktig. Min kone er heldigvis stril. Det blir ofte fersk torsk rett fra kummen på Fisketorget. Og selvfølgelig krabbe.

– *Hva skal du gjøre etter 1. august?*

– Da blir det et sabbatsår, trolig i USA, avslutter Gjesdal.



Obama-rådgjever blir æresdoktor på NHH

Nobelprisvinnar i økonomi, Bengt R. Holmström, og tidlegare Obama-rådgjever Sandra E. Black er to av i alt fem professorar som er utnemnt til nye æresdoktorar ved NHH.

ÆRESDOKTORANE

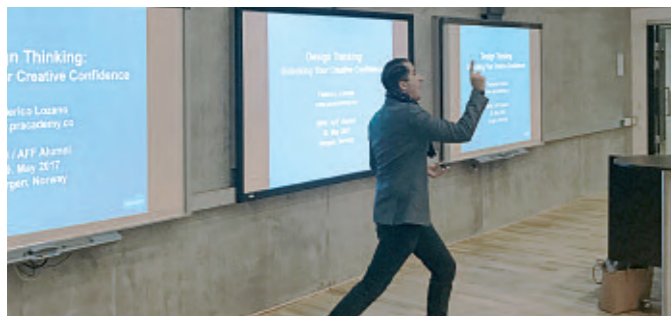


SANDRA E. BLACK
FOTO: ODD MEHUS

- **BENGT R. HOLMSTRÖM** er professor ved Massachusetts Institute of Technology (MIT) i USA. Saman med Oliver Hart vart han i 2016 tildelt Sveriges Riksbanks pris i økonomi til minne om Alfred Nobel, ofte omtalt som nobelprisen i økonomi. Han er spesielt kjent for forskning innan kontraktsteori og insentiv.
- **SANDRA E. BLACK** er professor ved University of Texas at Austin og blir frå august tilknytt NHHs nye Senter for framifrå forskning, FAIR. Ho forskar på arbeidslivs- og utdanningsøkonomi. Frå august 2015 til januar 2017 var ho medlem av president Barack Obama sitt økonomiråd.
- **ROLAND T. RUST** er professor ved Robert H. Smith School of Business ved University of Maryland. Forskingsinteressene hans strekkjer seg over dei fleste områder av marknadsføring, inkludert tenesteinnovasjon.
- **ANNA MAURANEN** er professor ved University of Helsinki. Forskingsinteressene hennar er primært engelsk som lingua franca (ELF), korpuslingvistikk og talespråk. Ho har også publisert innan tema som kontrastiv retorikk, omsetting og akademisk diskurs.
- **BERNT ØKSENDAL** er professor ved Universitetet i Oslo. Han er ein leiande forskar innan stokastisk analyse som mellom anna er viktig innan finansfaget. Han har publisert over 200 vitenskaplege artiklar og fem bøker i emnet, noko som har gjort han til Noregs mest siterte matematikar.

DESIGN THINKING FOR LEDERE

I mai holdt AFF og NHH Alumni temamøte på Norges Handelshøyskole. Design Thinking Bergen er et tverrfaglig videreutdanningstilbud i regi av NHH, Universitetet i Bergen, Høgskulen på Vestlandet og Design Region Bergen



PROGRAMLEDER FEDERICO LOZANO, DESIGN THINKING BERGEN.
FOTO: RANDI MELHEIM

ALUMNITREFF HOS NORWEGIAN RAIN

I mai inviterte NHH Alumni til et treff hos Norwegian Rain/T-Michaels nye flaggskipbutikk i Piccadilly, London.



ALEXANDER HELLE, TIDLIGERE NHH-STUDENT, OG KLESDIGNEREN T - MICHAEL. FOTO: MORTEN HILT

Tor W. Andreassen fikk NHHs formidlingspris

Professor Tor Wallin Andreassen er tildelt NHHs pris for fremragende formidling. Prisen er på 40.000 kroner.

Andreassen får prisen for sitt aktive arbeid med formidling innen områdene innovasjon, markedsføring og delingsøkonomi.

Bygger formidlingskultur

Juryen er imponert over evnen til å formidle på nær sagt «alle» arenaer. Prisvinneren har egen blogg, bruker sosiale medier aktivt, skriver kronikker, er en svært etterspurt foredragsholder og stiller gjerne opp i debatter i radio og tv, heter det i begrunnelsen.

Prisvinneren er professor ved Institutt for strategi og ledelse og er leder for Senter for tjenesteinnovasjon (CSI).

– Andreassen har en genuin interesse for og vilje til å spre kunnskap og innsikt i faget til et bredere publikum. Som senterleder har han fra dag én jobbet iherdig med å bygge en formidlingskultur og å få med seg flere kolleger i formidlingsarbeidet. Vinneren ser verdien av synlighet og har med personlig engasjement, entusiasme og driv vist en imponerende

evne til å koble forskningstema til aktuelle samfunnsproblemer, sier viserektor Helge Thorbjørnsen.

Premissleverandør

Juryen trekker også frem at Andreassen har vært en premissleverandør i samfunnsdebatten.

– Juryen vil spesielt trekke frem hans bidrag til debatten om delingsøkonomien. Han var en av de aller første til å kommentere den nye trenden, og tok også et tydelig standpunkt for delingsøkonomiens positive bidrag til samfunnet, sier Thorbjørnsen.

Årets jury har bestått av viserektor Helge Thorbjørnsen, politisk redaktør Frøy Gudbrandsen i Bergens Tidende, kommunikasjons- og markedschef Kristin Risvand Mo, professor Leif Sandal, professor Inger G. Stensaker.



PROFESSOR
TOR WALLIN
ANDREASSEN.
FOTO:
ODD MEHUS

Medieklipp

UTESTENGT FRA ARBEIDSMARKEDET

– Dette er så skammelig og en fortvilet skandale! Jeg blir så sint.
Professor emeritus Victor D. Norman til BA

JOHNSEN OM RØEGGEN-SAKEN

– Det er helt utrolig at styret i banken som ser at et forretningsområde har en eventyrlig inntjening, ikke reagerer, og lurer på om dette ikke er en mistenkelig god inntjening? Det er ufattelig at ikke styrende organer i banken grep inn, og spurte om dette var juridisk holdbart, og moralsk holdbart for den saks skyld.
Professor emeritus Thore Johnsen til Kapital

TROR IKKE SOL TAR OVER

– Jeg tror det kommer til å gå i favor av fornybare kilder fremover, men sol vil neppe bli et stort her til lands.
Professor Gunnar Eskeland til Aftenposten

LEGGER IGJEN SPOR

– Jeg har vært overrasket over at så mange har valgt å gi fra seg så mye detaljert informasjon, særlig i de gamle ordningene til Coop og Trumf. Til nå har det vært litt sparsommelig med rabatter for kundene.
Professor Øystein Foros i Aftenposten

FÅ TAR «UTDANNELSESREISE»

– Fremdeles har barns sosiale bakgrunn relativt lite å si for deres inntektsutsikter som voksne i Norge, her er den sosiale mobiliteten høy. Men det paradoksale er at det ikke stemmer for utdannelse.
Professor Kjell Gunnar Salvanes

30 KANDIDATER TIL HØSTEN

– Det er spennende for oss å lage et etterutdanningsprogram som skal bedre evnen til nyskaping og overlevelse, og som er særlig rettet mot bransjer og bedrifter her på Vestlandet.
Professor Inger G. Stensaker i BT

EKS-STATSRÅD BLIR NHH-STYREMEDLEM

Tidligere olje- og energiminister Tord Lien er sammen med professor Pontus Troberg og Aase Aamdal Lundgaard utnevnt til eksterne styremedlemmer ved NHH.

Eksterne styremedlemmer:

- **AASE AAMDAL LUNDBAARD.** Partner i Deloitte Norge. Er også medlem i det nåværende NHH-styret.
- **TORD LIEN.** Regiondirektør i NHO Trøndelag. Tidligere statsråd i Olje- og energidepartementet.
- **PONTUS TROBERG.** Professor ved Hanken svenska handelshögskolan i Helsinki.

Varamedlemmer:

1. **FRANK MOHN.** Administrerende direktør i W. Giertsen AS
2. **MIAO REINLUND.** Investerings- og finansieringsdirektør i Musit Interactive

KULLJUBILEUM!

1957-KULLET FEIRET 60-ÅRSJUBILEUM PÅ NHH DENNE VÅREN



1. REKKE FRA V:
KJELL STORRØ,
KJELL STEEN,
GUTTORM ANDERSEN,
ERIK HJORTH

2. REKKE FRA V:
ASBJØRN SÆTHRE,
MAURITZ BJERKREIM,
KNUT RIISNÆS,
BJØRN BRUDVIK,
ASBJØRN AASE

3. REKKE FRA V:
TOR TORESEN,
PER REIDARSON,
TERJE AXELSEN

100-ÅRSFEIRING PÅ NHH



1. JUNI 1917 VEDTOK
STORTINGET Å
OPPRETTE EN
HANDELS-HØYSKOLE I
BERGEN. FØRSTE
KULL BEGYNTE I 1936.
LEGG MERKE TIL
KVINNEN I MIDTEN...

PUFENDORF - DEN POLITISKE ØKONOMIS BESTEFAR?

Arild Sæther disputerer for den filosofiske doktorgrad (dr. philos.) ved NHH 23. februar 2017 med avhandlingen «Samuel Pufendorf: The Grandfather of Modern Political Economy?».



Utgangspunktet for avhandlingen er Samuel Pufendorfs (1632-94) bemerkelsesverdige liv og karriere: Født i Sachsen, studerte i Leipzig, Jena og Leiden, professor i Heidelberg og Lund og historiker ved hoffene i Stockholm og Berlin.

Pufendorf skrev betydningsfulle verk om naturrett, historie og religion. Hans hovedverk, *The Law of Nature and Nations* omfatter etikk, jus og

politisk økonomi. Økonomidelen tar bl.a. for seg teorier om menneskelig adferd, privat eiendom, verditeori, statsdannelse og avstemmingsregler og fordeling av makt og skattelegging. Pufendorf skrev også en 'studentutgave'. Den ble en internasjonal bestselger, og naturretten ble spredd i Europa og Nord-Amerika. Naturrett, inkludert politisk økonomi, ble fag ved fleste protestantiske universiteter.

Avhandlingen slår fast at Pufendorfs teorier i utstrakt grad ble brukt av opplysningstidens filosofer. I Skottland introduserte Carmichael og Hutcheson hans naturrett. Gjennom dette ble Adam Smith kjent med Pufendorfs teorier.

Denne avhandlingen hevder at Pufendorf ble Smiths hovedkilde i forelesninger og bøker, den mest kjente *The Wealth of Nations*. Kan Adam Smith kalles den moderne politisk økonomis far, så er Samuel Pufendorf dens bestefar.

Til sist drøftes ulike forklaringer av hvorfor Pufendorf som i over 100 år var den mest kjente filosof, i ettertid er oversatt av historikere i filosofi og økonomisk idehistorie.

Bedømmelseskomiteen:

Professor Emeritus Agnar Sandmo (leder for komiteen), Norges Handelshøyskole
Professor Hans-Michael Trautwein, Carl von Ossietzky University of Oldenburg
Professor Eskil Wadensjø, Stockholm Universitet

Om kandidaten:

Arild Sæther, professor emeritus, er en norsk økonom og forsker i økonomisk idehistorie fra Universitetet i Agder, hvor han var tilknyttet fra 1970-2012. Han har publisert forskningsarbeider i skjæringspunktet mellom økonomi, idéhistorie og økonomisk historie. I perioden 1995-1997 var Sæther professor ved European Institute of Public Administration EIPA i Maastricht i Nederland, og i 1999-2001 Direktør for EuroFaculty Tartu-Riga-Vilnius.

NÅR FORHOLDET SKJÆRER SEG..

Natalie Truong disputerer for doktorgraden ved NHH 19. januar 2017 med avhandlingen «When My Relationship Partner Fails Me...». *The Role of Consumer-Product Relationship in Responses to Functional Failures.*



I denne avhandlingen undersøker Natalie Truong forbrukernes respons på ulike typer funksjonssvikt i produkter og tjenester. Hun undersøker kundens reaksjoner på svikt i såkalt produktbunting, en «pakkeløsning» der forbruker skaffer seg to eller flere produkter eller tjenester fra samme leverandør. Bank og bredbånd er eksempler på områder der bunting er vanlig.

Etter en svikt i en produktbunting, vil forbrukernes forhold til produktkomponenten i denne pakkeløsningen påvirke evalueringen av både tjenesten og produktet, viser empirisk forskning.

Kundenes vurderinger av produkt- og servicekomponentene blir begge negativt påvirket av funksjonssvikt, men: Det er forbrukerens relasjon til produktet som bestemmer hvilken komponent (produktet eller tjenesten) som blir mest negativt påvirket av hendelsen.

Truong's studie splitter relasjonen mellom forbruker og produkt i to beslektede, men uavhengige deler. Den følelsesmessige og den kognitive relasjonen. Hun viser at en sterk følelsesmessig tilknytning til produktkomponenten (i motsetning til tjenestekomponenten) fører til mer negative produktevalueringer etter en funksjonssvikt.

Dessuten, jo sterkere følelsesmessig tilknytning til produktet, desto mer negativ er responsen, etter en svikt. Truong viser at følelsen av skuffelse fører til at folk med sterk produkttilknytning evaluerer produktet mer kritisk og negativt.

I de to første studiene undersøke kandidaten betydningen av emosjonell tilknytning. Den tredje studier undersøker den kognitive komponenten.

Veileder:

Professor Sigurd Troye, Institutt for strategi og ledelse, NHH

Bedømmelseskomiteen:

Professor Herbjørn Nysveen, Institutt for strategi og ledelse, NHH
Professor Tiffany B. White, University of Illinois
Professor Torvald Øgaard, Universitetet i Stavanger

Om kandidaten:

Natalie Truong har vært stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse. Hun har en master i International Business fra NHH og en bachelor i Business Administration fra National University of Singapore.

BANKERS ANSVAR OG OPTIMALE KAPITALSTRUKTUR

Nikhil Atreya disputerer for doktorgraden ved NHH 11. januar 2017 med avhandlingen «Banks: Liability Value and Optimal Capital Structure Under Alternative Asset Specifications».



En banks eiendeler består hovedsakelig av andre selskapers eller individers gjeld. Banker forsyner aktørene i samfunnet med kreditt og har dermed en viktig rolle i en moderne og velfungerende økonomi. Dette medfører at banker både er gjenstand for offentlige reguleringer og akademisk forskning.

Den finansielle krisen i 2007-09 har bidratt til at forskningen har fokusert på bankenes egenkapitalkrav, bankeiendeleres risiko, verdsetting av en banks forpliktelse og nye verdipapirer utstedt av banker for i større grad å beskytte økonomien generelt mot problemer i næringen. Atreyas avhandling handler om disse temaene, der han eksplisitt tar hensyn til at en banks eiendeler er lån sikret med pant i eiendeler. Den første artikkelen er skrevet sammen med Aksel Mjøs og Svein-Arne Persson. De undersøker mulige årsaker til lave egenkapitalandeler for banker, observert i praksis. Artikkelen viser at for en bank som ikke er regulert, er det optimalt for aksjonærene å velge gjeldsgrad i banken nær 100 prosent for rimelige risikoparametere for bankens lånekunder. I den andre artikkelen konstruerer Atreya en teoretisk modell som verdsetter CoCos, en type konvertibel obligasjon som utstedes av banker. Han modellerer eksplisitt bankens eiendeler som lån sikret med pant i eiendeler, istedenfor å bruke standard forutsetning om at en banks eiendeler er log-normalt fordelt. Han finner at den begrensede oppside i verdien av bankens eiendeler medfører en risikopremie i avkastningen til CoCos. Dette kan ikke forklares ved hjelp av standardmodellen, som forutsetter log-normal fordeling av bankeiendeler. I den tredje artikkelen verdsetter Atreya bankgjeld hos banker som har en utlånsportefølje av korrelerte lån. Han benytter numeriske teknikker til å kvantifisere effekter av ulike utlånsportefølje-korrelasjoner på verdien av bankens gjeld.

Veiledere:

Professor Svein-Arne Persson (hovedveileder), Institutt for finans, NHH
Professor Jan Ubøe, Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Professor Leif K. Sandal, Institutt for foretaksøkonomi, NHH

Bedømmelseskomiteen:

Professor Petter Bjerksund (leder for komiteen), Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Førsteamanuensis Svetlana Borovkova, Vrije Universiteit Amsterdam
Professor Suresh Sundaresan, Columbia Business School

Om kandidaten:

Nikhil Atreya har vært stipendiat ved Institutt for foretaksøkonomi. Han har begynt i en stilling som Senior Risk Manager i DNB Bank ASA. Atreya har en mastergrad i Financial Engineering (2004) og en bachelor i Operations Research and Economics (1997), begge fra Columbia University.

ESSAYS I EMPIRISK ØKONOMI

Ole-Petter Moe Hansen disputerer for doktorgraden ved NHH 20. januar 2017 med avhandlingen «Essays in Empirical Economics».



Avhandlingen til Ole-Petter Moe Hansen omhandler penge- og finanspolitikk, velgerpreferanser, gruppearbeid samt makroøkonomisk vekst. Kandidaten bruker primært empirisk analyse som metode i de fire artiklene.

I den første artikkelen viser Hansen at den finansielle pengebruken i OECD i nyere år har vært mer moderat i land hvor sentralbanken

har inflasjonsmål, sammenliknet med land som har mål for valutakursen. Hansen utvikler en teoretisk modell som kan forklare dette funnet.

Den andre artikkelen, skrevet sammen med Stefan Legge, viser at i 16 europeiske land har velgeroppslutningen om velferdsstaten økt siden 2002. Samtidig har velgerne blitt mer polarisert i holdninger til innvandring. Artikkelen analyserer hvorvidt arbeidsledighet, utdanningsnivå og andelen innvandrere kan forklare endringene i velgerpreferansene.

Den tredje artikkelen, skrevet sammen med Ingvild Almås og Gernot Doppelhofer, bruker eksperimentelle data for å kvantifisere hvem som får gjennomslag i gruppearbeid. Analysen viser at godt forberedte kvinner og menn får tilsvarende innflytelse over gruppebeslutninger. Uforberedte kvinner får, i motsetning til menn, svært lite gjennomslag.

Hansen skrev fjerde og siste artikkel sammen med Gernot Doppelhofer og Melvyn Weeks. Her identifiserer de variabler som driver makroøkonomisk vekst i mange land. Ettersom det er vanskelig å måle inntektsnivåene i mange land, utvikler forfatterne en empirisk modell som bruker mange datakilder samtidig. Resultatene viser 18 variabler som er robust relatert til økonomisk vekst.

Veileder:

Professor Gernot Doppelhofer, Institutt for samfunnsøkonomi, NHH

Bedømmelseskomiteen:

Professor Erik Ø. Sørensen (leder for komiteen), Institutt for samfunnsøkonomi, NHH
Professor Jesus Crespo Cuaresma, Wu Wien
Førsteamanuensis Jo Thori Lind, Universitetet i Oslo

Om kandidaten:

Ole-Petter Moe Hansen har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi. Hansen har både bachelor- og mastergraden fra NHH. Etter studiene i 2012, begynte han som stipendiat. Etter disputasen, går Hansen inn i en stilling som postdoktor ved Institutt for foretaksøkonomi, NHH.

SPANSK OG ENGELSK I FRIHANDELSAVTALER

Pedro Patiño García disputerer for doktorgraden ved NHH 3. februar 2017 med avhandlingen «Description and representation in language resources of Spanish and English specialized collocations from Free Trade Agreements».



Det grønne skifte og hardt arbeid er to eksempler på kollokasjoner – eller vanlige samforekomster av ord. Dette er en sekvens av ord eller begreper som sammen forekommer oftere enn det som forventes.

I denne doktoravhandlingen tar Pedro Patiño García for seg spesialiserte kollokasjoner. Han beskriver og klassifiserer engelske og spanske kollokasjoner fra en

rekke frihandelsavtaler, slik disse forekommer i avtaletekstene.

Videre presenterer Patiño García et forslag til representasjon av spesialiserte kollokasjoner. Forslaget innebærer bruk av kommentarer for koding av språklig informasjon når kollokasjoner anvendes i en teknologisk sammenheng.

Patiño Garcías doktoravhandling er en del av det EU-finansierte forskningsprosjektet CLARA, «Common Language Resources and their Applications», under NHHs delprosjekt «Harmonization of Terminological Resources». Det europeiske prosjektet er rettet mot å etablere et felles sett av språkressurser og harmonisering av disse.

Veiledere:

Professor Gisle Andersen (hovedveileder), Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon, NHH
Førsteamanuensis Marita Kristiansen, Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon, NHH
Professor Koenraad De Smedt, Institutt for lingvistiske, litterære og estetiske studier, Universitet i Bergen

Bedømmelseskomiteen:

Førsteamanuensis Beate Sandvei (leder for komiteen), Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon
Professor emeritus Heribert Picht, Copenhagen Business School
Professor Øivin Andersen, Universitetet i Bergen

Om kandidaten:

Pedro Patiño García har vært stipendiat ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon, NHH. García har en mastergrad i Linguistics and Technological Applications fra Universitat Pompeu Fabra (Barcelona) og bachelor i translasjon engelsk-fransk-spansk fra Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

SELSKAPSSTYRING – OG FINANSIERING

Yun Tang disputerer for doktorgraden ved NHH 15. mai 2017 med avhandlingen «Essays on Empirical Corporate Finance».



Yun Tang sin avhandling består av tre artikler innen områdene selskapsstyring, innovasjon og selskapsfinansiering gjennom eierens boliglån.

Den første artikkelen analyserer sammenhengen mellom et selskaps kunderelasjoner og administrerende direktørs avlønning. Et selskap kan oppnå effektiviseringsgevinster gjennom en konsentrert kundebase.

En slik konsentrasjon av salget på få kunder kan samtidig øke selskapets risiko.

Tang viser at en konsentrert kundebase kan påvirke administrerende direktørs avlønning positivt på to ulike måter: Kunde-drevet risiko og tette bånd til kundene. Hun finner støtte for hypotesen ved bruk av et større utvalg av amerikanske selskaper.

I den andre artikkelen studerer Tang og medforfatterne hvordan usikkerhet rundt gevinstene av forskning og utvikling påvirker investeringer i FoU. Artikkelen inneholder en modell som viser at usikkerhet om tidspunktet kan påvirke FoU-investeringer positivt.

Den tredje artikkelen undersøker hvordan forenklet tilgang til å øke huslånet etter økte boligpriser påvirker finansieringen av selskaper. I 2005 begynte ledende norske banker å tilby rammelån til boliglånkunder, et produkt som gjorde det langt enklere å realisere økte verdier fra boligprisoppgangen. Tangs hypotese er at denne økte finansieringstilgangen medførte at husholdninger enklere kunne låne opp med sikkerhet i boligen og så investere ny kapital i sin egen virksomhet. Dette er særlig aktuelt for private selskaper med personlige aksjonærer. Denne prediksjonen støttes av empirisk analyse.

Veiledere:

Førsteamanuensis Xunhua Su (hovedveileder), Institutt for finans, NHH
Førsteamanuensis Francisco Santos, Institutt for finans, NHH
Førsteamanuensis Han Xia, UT Dallas

Bedømmelseskomiteen:

Førsteamanuensis Aksel Mjøs (leder for komiteen), Institutt for finans, NHH
Førsteamanuensis Daniel Chi, Lee Business School, University of Nevada
Førsteamanuensis Dong Yan, Stockholm School of Economics

Om kandidaten:

Yun Tang har vært stipendiat ved Institutt for finans, NHH. Tang har en mastergrad i finans og økonomi fra CEMFI (Center for Monetary and Financial Studies) i Madrid og bachelorgraden i finansiell økonomi fra Sichuan University.

INGVILD ALMÅS FÅTT OPPRYKK TIL PROFESSOR

Ingvild Almås, Institutt for samfunnsøkonomi, har blitt professor. I sin evaluering sier komiteen, som besto av professorene Tore Ellingsen, Eirik Gard Kristiansen og Astri Muren, følgende:

«Først av alt, det er ingen tvil om at Almås oppfyller de kvantitative kravene i NHHs retningslinjer».

«Samlet sett er dette en solid rekke av arbeider. Den kobles til flere forskjellige forskningstradisjoner, men ulikhet og rettferdighet er samlende temaer. Almås har allerede på en overbevisende måte demonstrert sin kompetanse, og hennes prestasjoner lover godt for fremtiden».

– Dette er veldig gøy. Jeg setter stor pris på at det jeg gjør blir lagt merke til og verdsatt. Tidligere har jeg for egen del tenkt at det å bli professor ikke har vært spesielt viktig, men jeg har endret litt syn på det. I dag er jeg veldig glad for å få opprykk til professor. Det er også bra for NHH, når vi får enda flere kvinnelige professorer, sier Almås.

39-åringen er medlem av kjernegruppen i The Choice Lab ved NHH. Hun er for tiden gjesteforsker i full stilling ved Institute for International Economic Studies, Universitetet i Stockholm. I tillegg er hun International Research Fellow ved Institute for Fiscal Studies i London.

Almås blir en av de faglige lederne på NHHs nye prestisjesenter FAIR, som nettopp fikk status som Senter for fremragende forskning.

Almås' forskning dreier seg i hovedsak om å utvikle en bedre forståelse av økonomiske forskjeller.

Hun har jobbet med måling av realinntekt, ulikhet og fattigdom og kilder til inntektsforskjeller med spesielt fokus på ulikhet mellom kvinner og menn. I flere av hennes forskningsprosjekter har hun studert hvilke typer ulikheter vi – voksne, ungdom og barn – er villige til å rettferdiggjøre og hvor godt den faktiske omfordelingen er utformet i lys av dette.



REKTOR FRØYSTEIN GJESDAL OG PROFESSOR INGVILD ALMÅS.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:

Norges Handelshøyskole:

www.nhh.no

Administrativt Forskningsfond:

www.aff.no

Samfunns- og næringslivsforskning www.snf.no