



Onkel Skrue-effekt?



4 Flytter ikke til beste arbeidsmarked

Arbeidsledighet fører til at flere flytter, men ikke alltid til det beste arbeidsmarkedet. Mange drar tilbake til hjemsplassen, uten særlig gode utsikter til ny jobb.



Ill. Øyvind Lothe



Ill. Øyvind Lothe

8 Verdien av cash

Aggressive angrep fra et sterkt selskap kan presse en konkurrent ut av markedet. Men når rovdycet er i ferd med å ta byttedyret, kan det svake selskapet overleve hvis det har godt med cash.

11 Forskertalentet

Førsteamanuensis Ingvild Almås er ett av landets unge forskertalenter som nå får midler fra Norges Forskningsråd. Almås mottar 5,1 millioner kroner i støtte til et nytt forskningsprosjekt.



12 Uncle Scrooge?

De rikeste investorer i grønne fond når de blir informert om de finansielle fordelene ved å investere, ikke når de får opplyst at fondene er etiske eller bærekraftige.



Foto: Sigrild Folkestad

FØRSTEAMAUENSENE LARS JACOB TYNES PEDERSEN OG TROND M. DØSKELAND.



20 Statens nye lederlønninger

Moderniseringsminister Jan Tore Sanner innfører nye regler for lederlønninger i staten, men er antakelsene bak de nye reglene støttet av forskning?



Foto: Sigrild Folkestad

26 Mikrogründere forblir små

– Mikrokreditt er ingen mirakelkur, sier Lars Ivar Oppedal Berge. En ny NHH-studie i Dar es Salaam viser imidlertid at businesstrening og investeringstilskudd kan sette fart på mikrolåntakerne.

40 Konkurrerte mot 450 andre

– Her er vi i sentrum for de store avgjørelsene. Midt i puddingen, sier Johanne Amundsen Wik, trainee i DNB og ett av ledertalentene i konsernet.



Foto: Siv Dolmen

Velstand og investeringer

Det handler ikke om snusk og hvordan rikdom og uetisk atferd henger sammen, men om hva som oppmuntrer rike til å ta økonomiske valg til beste for fellesskapet. Her snakker vi om NHH-forskerne Lars Jacob Tynes Pedersen og Trond M. Døskelands forskningsprosjekt. De har studert hva som kan få velstående personer til å gjøre grønne investeringer.

Forskerne fikk anledning til å gjøre et felteksperiment for undersøke hva som skal til for at vi skal bruke pengene våre på en positiv måte. Det har motsett fortegn enn mange andre forskningsprosjekter. Dette dreier seg om å investere i grønne fond.

Det finnes mange studier har undersøkt hvordan rikdom og atferd er koplet, men relativt lite kunnskap om hvordan personlig formue påvirker de etiske vurderingene ved økonomiske avgjørelser.

Studien «The Relationship between Wealth and Morality: Evidence from a Natural Field Experiment» er et bidrag til forskingen, fordi forskerne kan se på faktiske økonomiske avgjørelser. De kan se forskjell på hva folk sier og hva de faktisk gjør.

En annen studie som NHH Bulletin omtaler på temasidene om penger og fordeling er et samarbeid mellom forskere ved The Choice Lab og Center for Empirical Labor Economics (CELE). Fem NHH-forskere gjennomførte en studie for å finne ut hvordan familiebakgrunn påvirker ungdommers rettferdighetspreferanser.

I eksperimentet som forskerne gjorde på ungdommer, fordelte tenåringerne penger mellom andre deltakere. Her kom forskjellene mellom gruppene tydelig fram. Ungdommer fra familier med lav sosioøkonomisk status skiller seg helt tydelig fra resten av deltakerne.

Du kan lese om «Fairness and family background» i bladet, men også på nettsidene til Choice Lab og CELE, som gir innblikk i pågående og avsluttede forskningsprosjekter.



Sigrild Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



NHH BULLETIN

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



Flytter ikke til beste arbeidsmarked

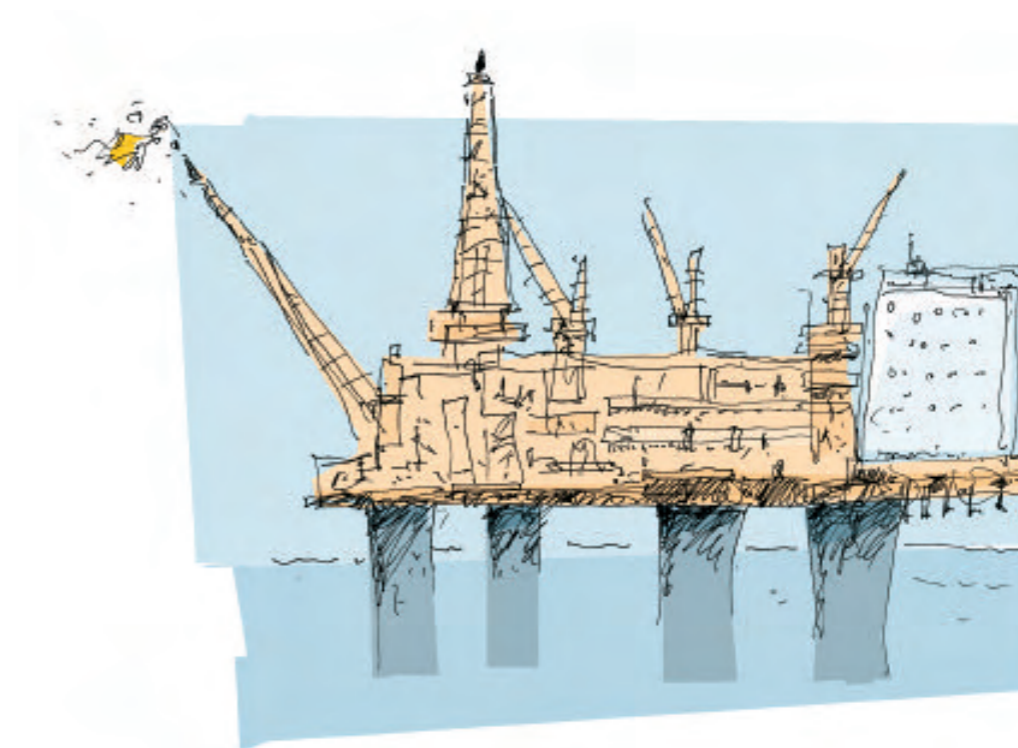
*Arbeidsledighet fører til at flere flytter,
men ikke alltid til det beste
arbeidsmarkedet. Mange drar tilbake
til hjemplassen, uten særlig gode
utsikter til ny jobb.*

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe



PROFESSOR KJELL G. SALVANES VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.

”Den negative effekten på «flytternes» inntekter kommer først og fremst av gruppen arbeidsledige som flytter tilbake til familiens hjemsted. Det er disse som påføres store og langvarige inntektstap. Kjell G. Salvanes



I september hadde Norge 127 000 arbeidsledige, følge SSBs *Arbeidskraftundersøkelse* (AKU), tilsvarende 4,6 prosent av arbeidsstyrken. Verst er det i vestlandfylkene. I andre deler av landet er mulighetene for ny jobb langt bedre enn her.

Store regionale forskjeller

Med den økte ledigheten har både arbeidsministeren og NAV-direktøren varslet krav om at arbeidsledige må flytte til de ledige jobbene.

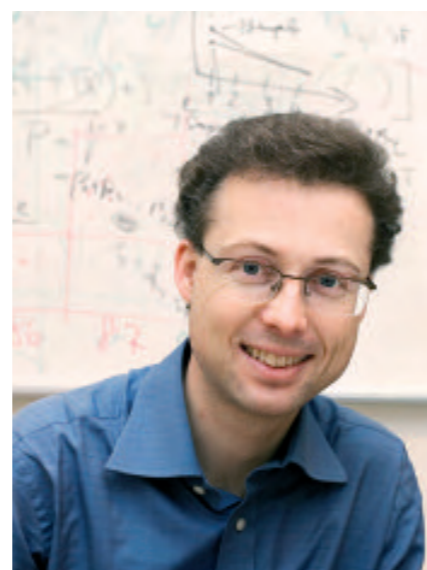
– Det er godt dokumentert at de som mister jobben når bedrifter nedbemanner eller går konkurs, påføres store inntektstap. I Norge er det store forskjeller i sysselsetting mellom regionene, og ved å flytte til et bedre arbeidsmarked og høyere lønninger, ville tapet blitt langt mindre.

Det sier Kjell G. Salvanes, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi og leder for Center for Empirical Labor Economics (CELE).

«Job Loss and Regional Mobility»

Salvanes og professor Jarle Møen fra Institutt for foretaksøkonomi har sammen med Kristiina Huttunen gjort en studie av sammenhengen mellom arbeidsledighet og regional mobilitet i Norge.

Resultatene blir presentert i



PROFESSOR JARLE MØEN VED INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI.

diskusjonsnotatet «Job Loss and Regional Mobility».

Her undersøker de hvordan det å miste jobben påvirker folks valg om å flytte, og spesielt hva familienettverk har å si. I del to ser de på konsekvensene av disse valgene, sammenliknet med en kontrollgruppe som ikke mistet jobben.

I studien benytter forskerne norske registerdata, som inkluderer befolkningen i alderen 16 til 74 år i perioden 1986-2005. Det gjør at de kan følge individer over tid. De ser på inntekt og tilknytning til arbeidslivet før bedriften nedbemanner og hva som skjer med jobb og lønn etter at de har bestemt seg for å flytte eller bli værende i regionen.

Familiebånd & inntektstap

Studien viser at familiebånd er svært viktig når en plutselig står uten jobb og må vurdere hva en skal gjøre, om en skal flytte eller bli boende.

– Vi ser at det å miste jobben fører til at flere flytter til andre

områder i landet. Den regionale mobiliteten øker med 30 prosent. Men når de har familie i nærheten av sitt eget bosted, er de mindre tilbøyelige til å flytte.

Ikke-økonomiske grunner

Gruppen som flytter er svært sammensatt. Arbeidsledige som flytter til urbane strøk, er ofte yngre, har høyere utdanning og er mer attraktive på arbeidsmarkedet, og de påføres mindre inntektstap. Den negative effekten på «flytternes» inntekter kommer først og fremst av gruppen arbeidsledige som flytter tilbake til familiens hjemsted. Det er disse som påføres store og langvarige inntektstap.

De har lavere sysselsetting enn personer som flytter til områder der de ikke har familie.

– Dette viser at ikke-økonomiske grunner influerer sterkt på flytte-beslutningen, og at de er villige til å ta inntektstap for å bo nær familien, sier Kjell G. Salvanes.

Verdien av cash

Aggressive angrep fra et sterkt selskap kan presse en konkurrent ut av markedet. Men når rovdycet er i ferd med å ta byttedyret, kan det svake selskapet overleve hvis det har godt med cash.

Tekst og foto: Sigrud Folkestad Ill: Øyvind Lothe



” *Hvis de små overlever, har de store bedriftene mislykkes med å drive dem ut. De finner at det ikke er optimalt å drive dem ut og stopper strategien. Målet er ikke lenger å manøvrere dem ut av markedet, men å gi dem trøbbel. Xunhua Su*

Finansforsker Xunhua Su har forsket på predasjonsatferd i næringslivet. Når en sterk konkurrent uten forvarsel går til aggressive angrep på det finansielt svakere selskapet for å legge det død, snakker vi om predatorisk atferd. En metode er å sette prisene så lavt – rovprising – at du fjerner rivaler eller sørger for å holde dem borte i fremtiden.

Komme seg unna rovdycet

I sin artikkel «Product Market Threats and the Value of Corporate Cash Holdings» ser Xunhua Su på hva et finansielt svakere selskap kan gjøre når jaktinstinktet har slått inn hos konkurrenten og denne angriper uten forvarsel.

Nærmere bestemt: hvilken verdi har rede penger for selskaper som blir angrepet?

Et legendarisk eksempel på en kamp mellom en predator og dennes bytte, er krigen mellom Microsoft og Netscape på 1990-tallet.

– Den gang var Netscape en voksende stjerne med søkemotoren Navigator. Microsoft hadde utviklet Internet Explorer og var klar for en helt ny og langt mer aggressiv strategi, forteller Xunhua Su,

postdoktor ved Institutt for finans.

Ble drevet ut

Ikke så veldig mange husker historien om «browser war», som startet for alvor i 1995.

– Netscape hadde over 80 prosent markedsandel, men likevel var selskapet sårbart fordi det var relativt lite, og mesteparten av inntekten kom fra ett produkt. Microsoft så at de hadde en svært god mulighet til å drive Netscape ut av markedet. Prisen på Microsoft-varen ble satt radikalt ned, og etter noen måneder på markedet ble Internet Explorer gratis.

– Ingen ville kjøpe Netscape. Den dominante strategien virket, og Netscape ble nesten utkonkurrert i løpet av fem år, til tross for at de gjorde det virkelig godt i dette markedet.

– Er ikke denne formen for prissetting ulovlig?

– Det er juridisk sett komplisert, men selv om det i et tenkt tilfelle skulle være ulovlig, er dette vanskelig å oppdage med sikkerhet mens det utspiller seg, slik at det i praksis nok vil være rom for å gjennomføre slike strategier.

Value of Corporate Cash Holdings

Su sin artikkel «Product Market Threats and the Value of Corporate Cash Holdings» skal publiseres i Financial Management (se under).

– The story is like this, sier Su, og fortsetter:

– I markedet er det selskaper med god utvikling, men de står i konkurranse med et sterkt selskap som selger liknende produkter. Dermed vil noen selskaper iverksette strategier for å klare å dominere markedet. Det kan sette prisen ekstremt lavt eller begynne å selge overalt. En annen strategi som kan kjøres samtidig, er å lokke spesialister, og til og med toppledere, til å gå fra det finansielt svakere selskapet over til seg. De kan friste med veldig høy lønn. Alt dette er predatory strategy, sier Su.

– Dette en kostbar strategi?

– Ja, det er dyrt, men bare på kort sikt. Klarer selskapet å kjøre konkurrenten konkurs, er det perfekt på lang sikt.

Så, hva gjør byttedyret?

Skal det truede selskapet overleve, må det bygge seg opp penger, sier Su.

– Responsen er å øke pengebeholdningen. De må redusere kostnadene og for eksempel kutte utbetaling av utbytte til aksjonærene. De samler penger, og putter dem i lommen.

– Derav begrepet «long purse», som du skriver om?

– Nettopp. Long purse-teori, eller «deep pocket», som det også heter. Når noen store kommer og truer deg, kan du bruke pengebeholdningen for å slåss. Fordi du har cash, blir andre redd for å slåss med deg. Det er den enkle versjonen. Poenget er at når selskaper trues, blir penger mer verdifullt.

Hvis de små overlever, har de store bedriftene mislykkes med å drive dem ut. De finner at det ikke er optimalt å drive dem ut og stopper strategien. Målet er ikke lenger å manøvrere dem ut av markedet, men å gi dem trøbbel.



- TESLA GÅR MED UNDERSKUDD. DE ØKER PRODUKSJONEN RASKT, MEN TAPER MER ENN 171 000 KRONER FOR HVER ENESTE ELEKTRISKE BIL DE SELGER. JEG TROR TESLA KAN STÅ OVERFOR EN PREDATOR I APPLE, SIER FINANSFORSKER XUNHUA SU.

Rovdyr mot Tesla?

Predasjonsatferd er ikke uvanlig i høyteknologibransjen, utdyper Su. Mange high tech-selskaper sliter, i hvert fall på kort sikt. De opplever ofte underskudd hvert eneste år.

Finansforskeren ved NHH synes ryktene om Apples inntreden på bilmarkedet er interessante. Flere nettstedene forteller at hundrevis av Apple-ansatte jobber med prototypen på en elektrisk bil under kodenavnet «Project Titan».

- Tesla går med underskudd. De øker produksjonen raskt, men taper mer enn 171 000 kroner for hver eneste elektriske bil de selger. Jeg tror Tesla kan stå overfor en predator i Apple.

Apple har 206 milliarder dollar i kontanter og kan bruke enorme mengder med cash. Selskapet har så mye penger på bok at de kunne gitt hver eneste person i USA en sjekk på 632 dollar.

- The Tesla graveyard

- Apple forsøker å få folk over fra Tesla. Det er mange rykter i markedet for tiden. Vi vet ikke hvordan dette vil utvikle seg. Krigene

mellom Microsoft og Netscape er en helt annen historie, vi vet hva utfallet ble der.

Om rykteflommen rundt Tesla-ansatte, sa Elon Musk følgende til den tyske avisen Handelsblatt:

«They have hired people we've fired. We always jokingly call Apple the 'Tesla graveyard'». «You can quote me on that» (www.handelsblatt.com 24. oktober 2015).

Sitatet fra oktober har allerede gitt 113 000 googletreff.

- Situasjonen rundt Tesla observerer vi nå, mens den pågår. Jeg tror det kan komme et stort press på Tesla, avslutter Xunhua Su.

REFERANSE:

«Product Market Threats and the Value of Corporate Cash Holdings» av Jianxin (Daniel) Chi og Xunhua Su. Det er akseptert for publisering i Financial Management.

Almås ett av forskertalentene

Førsteamanuensis Ingvild Almås er ett av landets unge forskertalenter som nå får midler fra Norges Forskningsråd. Almås mottar 5,1 millioner kroner i støtte til et nytt forskningsprosjekt.

Tekst: Sigrid Folkestad

Ingvild Almås (født 1978) er førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH og gjesteforsker i tre år ved Institute for International Economic Studies (Stockholm Universitet).

Måle ulikhet

Studien hun søkte midler til har tittelen «New approaches to measuring inequality: From household decisions to global comparisons».

- Hva tenker du om tildelingen?

- Dette er viktig for meg og medforfatterne mine som skal være med på de planlagte prosjektene. Nå får midler til å gjennomføre dem. Det er inspirerende, og det gjør det praktisk mulig å samle inn de dataene vi trenger for å gjennomføre prosjektene på økonomisk ulikhet, sier Ingvild Almås.

Almås er utdannet økonom ved Universitetet i Oslo og har PhD-graden fra NHH. Hun har hatt forskeropphold ved universiteter som Cornell, University College Dublin, Oxford, Yale og Princeton.

Nyskapende forskning

Hun har vært eneforfatter på papers om inntektsulikhet i svært anerkjente tidsskrift. NHH-forskeren var den første kvinnelige forskeren i Norden som publiserte som eneforfatter i *American Economic Review*.

I 2010 ble artikkelen «Development of fairness preferences in children» publisert i *Science*. Denne skrev hun sammen med forskere ved The Choice Lab, der hun er tilknyttet.

Forskningsrådets unge forskertalenter-program krever at søkerne har et «særlig høyt potensial for å lykkes som en

selvstendig forsker, veileder og prosjektleder».

- Hva betyr denne tildelingen for forskningen din videre?

- Midlene gjør det mulig å samle inn unike data for å kartlegge husholdningers beslutninger og å identifisere maktforhold og ressursfordeling, mellom kvinner og menn og også mellom voksne og barn, i husholdningene. Midlene muliggjør også nyskapende forskning om barns utvikling av rettferdighetsidealer og sosiale preferanser mer generelt.

Nils Klim Prize

I tillegg skal Almås fortsette samarbeidet hun har med doktorgradsstudenter og forskere lokalt samt toppforskere ved blant annet Oxford University og Princeton, på sammenligninger av inntekter mellom land.

Almås mottok Nils Klim-prisen i 2013, en utmerkelse som gis til nordiske forskere som har levert fremragende forskningsbidrag innen humaniora, samfunnsvitenskap, juss eller teologi.

Et par år tidligere kåret VG henne til én av åtte «nyttårskometer» i Norge, der hun ble spådd en lysende fremtid. Samme år fikk hun Ingvar Wedervangs forskerpris og Norges Banks pris til beste doktoravhandling i makroøkonomi.



INGVILD ALMÅS (FØDT 1978) ER FØRSTEAMANUENSIS VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI VED NHH OG GJESTEFORSKER I TRE ÅR VED INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMIC STUDIES (STOCKHOLM UNIVERSITET).



Illustrasjon av John Leech, med rettigheter fra www.flickr.com.

Onkel Skrue-effekt?

Det finst mange studium som undersøker korleis rikdom og åtferd er kopla, men relativt lite kunnskap om korleis personleg formue påverkar dei etiske vurderingane ved økonomiske avgjerder. NHH-forskarane Lars Jacob Tynes Pedersen og Trond M. Døskeland har forska på kva som kan få velståande personar til å opptre prososialt.

– Er det ein onkel Skrue-effekt, der rike er mest gjerrige, for å setje det på spissen, spør Pedersen.

Tekst: Sigrid Folkestad



FYRSTEAMANUENSANE LARS JACOB TYNES PEDERSEN VED INSTITUTT FOR REKNESKAP, REVISJON OG RETTSVITSKAP OG TROND M. DØSKELAND VED INSTITUTT FOR FØRETAKSØKONOMI.

NHH-forskarane Lars Jacob Tynes Pedersen og Trond M. Døskeland har forska på kva som får velstående personar til å opptre prososialt.

Samanheng mellom rikdom og moral

Det finst mange studium som undersøker korleis rikdom og åtferd er kopla, men relativt lite kunnskap om korleis personleg formue påverkar dei etiske vurderingane ved økonomiske avgjerder.

I paperet *The Relationship between Wealth and Morality: Evidence from a Natural Field Experiment* undersøker Pedersen og Døskeland nettopp dette. Dei er fyrsteamanuensar ved høvesvis Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitskap og Institutt for føretaksøkonomi.

Raude og grønne fond

Dei var interesserte i å finne ut om dei rikaste gjer andre vurderingar enn personar med langt mindre pengar, når dei skal investere i fond.

– Er det ein onkel Skrue-effekt, der rike er mest gjerrige, for å setje det på spissen, spør Pedersen.

Dei fleste vil fort gå ut frå at det er personar med lågast formue og inntekt som er mest opptekne av kva dei kan tene på å investere i fond, og ikkje dei etiske sidene ved investeringane sine.

Studien til Døskeland og Pedersen viser det motsette.

Men, understrekar dei, denne studien handlar ikkje om at rikdom fører til uetisk åtferd, men om kva som motiverer investorar til å ta meir prososiale val.

Forskarane byggjer studien på eit omfattande naturleg felteksperiment dei gjorde i 2010/11. Bakgrunnen for felteksperimentet var at Skandiabanken for seks år sidan skulle innføre eit system med etisk merking av fond, noko som gjorde det mogleg å sjå kva fond banken meinte har ein positiv etisk profil, og kva fond som er rekna som meir etisk uakseptable eller tvilsame.

” *Studien viser at formuande personar er langt meir interesserte i å investere i grønne fond når dei blir informerte om dei finansielle fordelane ved å investere, og ikkje dei meir moralske grunnane til å gjere det. Lars Jacob Tynes Pedersen*

Observere investeringar

Forskarane kom i kontakt med banken då den skulle utvikle dette verdssystemet med såkalla raude og grønne fond. Merkinga vart innført for å fremje etiske investeringar.

– Då såg vi straks at det var eit unikt høve til å gjere eit felteksperiment. Det var fyrste gong kundane vart eksponerte for dette produktet, seier Døskeland.

Gjennom samarbeid med banken kunne Pedersen og Døskeland observere kva investorar valde å gjere med pengane sine etter at dei hadde fått informasjon om etisk gode og mindre gode fond.

Korleis ville informasjon om dei finansielle fordelane for den enkelte slå ut, versus informasjon om dei etiske, meir prososiale vinstane, på investeringane deira?

Meir prososiale avgjerder

Dei gjorde eksperimentet i 2010/11 og skreiv fyrst eitt paper, som

no skal publiserast i prestisjetidsskriftet *Management Science* (sjå undersak).

Eksperimentet gjorde at dei kunne studere den kausale samanhengen mellom rikdom og etisk gode val.

Altså: vil rike personar gjere sosialt ansvarlege investeringar eller ikkje, og kva skulle til for å stimulere dei til ei meir prososial åtferd?

– Studien viser at formuande personar er langt meir interesserte i å investere i grønne fond når dei blir informerte om dei finansielle fordelane ved å investere, og ikkje dei meir moralske grunnane til å gjere det, seier Pedersen.

Aukar i takt med formue

Dei mindre rike investorane er derimot mindre opptekne av om dei blir presenterte for moralske eller finansielle argument for å investere i grønne fond.

”*Motsett er det slik at folk i lågare sosiale lag er meir tilbøyelege til å ta vare på kvarandre. Noko av argumentasjonen for å forklare desse samanhengane handlar om at folk med dårleg råd og lågstatusjobbar, treng andre menneske.*

Lars Jacob T. Pedersen



– Dessutan ser vi at denne forskjellen blir større i takt med aukande formue. Det vil seie at jo rikare ein investor er, dess meir effektive er finansielle argument, seier Døskeland.

Studien seier ikkje så mykje om kvifor samanhengane er slik, men ei tolking kan vere at dei rikaste investorane i større grad forstår konsekvensane av den finansielle informasjonen dei fekk og at dei derfor legg større vekt på den. Det er kjent at folk med lågare formue har mindre økonomisk kunnskap enn «rike».

Pedersen og Døskeland meiner desse funna er svært interessante. Dette kan tyde at vi kanskje bør bruke ulike strategiar for å oppmuntre til prososial åtferd blant investorar i dei ulike segmenta.

Grøne bilar

Argumentet om at grønne fond er bra for miljø og samfunn, fungerer, men det som verkeleg slår ut, er når det blir sett inn i ei finansiell ramme og du gjev argument som er i tråd med konvensjonell økonomisk tenking.

Dersom du vil ha folk til å køyre grønne bilar, så må du gje dei økonomiske grunnar for å gjere det, heller enn å appellere til miljøomsyn, seier Pedersen.

– Vi kan bruke Tesla som døme. Dersom det *berre* var for å ta vare

på miljøet, var det kanskje ikkje så mange som hadde kjøpt Tesla. Men når du i tillegg får økonomi inn i biletet, då er dei der med ein gong, seier Døskeland.

Opptekne av pengar

Vi investerer altså både med hjartet og hjernen, som var hovudfunnet i artikkelen som er publisert i Management Science. Basert på same felteksperiment gjekk dei altså nærare inn på tala for å sjå kva som skil dei rikaste investorane frå dei mindre rike.

Det er her dei finn at det hovudsakleg er dei rikaste som blir motiverte av finansiell informasjon.

– Dei som har mindre økonomiske ressursar, vektar desse motiva ganske likt. Dei er opptekne både av miljø- og økonomiske grunnar. Du finn ikkje forskjell i kva som er viktigast for dei.

Men for dei som relativt sett er rikare, slår dette økonomiske motivet sterkt inn.

– Og, interessant nok, det slår endå kraftigare inn for dei som er endå rikare, seier Pedersen.

Eit interessant spørsmål i forlenginga av dette, meiner dei to NHH-forskarane, er om desse personane er opptekne av pengar fordi dei har pengar, eller om dei har tent mykje pengar fordi dei er opptekne av pengar. Dette gjev ikkje studien svar på. Han gjev eit

notidsbilete av dei økonomiske avgjerdene blant investorane.

Amerikanske studiar

– Kvifor er dette interessant å studere?

– Inngangen på vårt paper handlar om rikdom og moral. Det vi grunnleggjande sett er interesserte i, er om det er rike eller fattige som er opptekne av moralen, seier Døskeland.

Det er gjort mykje interessant forskning på samanhengen mellom rikdom og moralsk åtferd, utdjuvar Pedersen, og nemner spesielt Paul Piff, forskar ved Universitetet i California, Irvine.

Piff har gjort mange, svært sofistikerte studiar, meiner forskarane.

Sosial klasse

I ein av dei vitenskaplege artiklane til Piff, «Higher social class predicts increased unethical behavior», skriv han og medforfattarane dette om studiane sine av sosialt hierarki:

«Seven studies using experimental and naturalistic methods reveal that upper-class individuals behave more unethically than lower-class individuals.

In studies 1 and 2, upper-class individuals were more likely to break the law while driving, relative to lower-class individuals.

In follow-up laboratory studies, upper-class individuals were more likely to exhibit unethical decision-making tendencies (study 3), take valued goods from others (study 4), lie in a negotiation (study 5), cheat to increase their chances of winning a prize (study 6), and endorse unethical behavior at work (study 7) than were lower-class individuals.

Mediator and moderator data demonstrated that upper-class individuals' unethical tendencies are accounted for, in part, by their more favorable attitudes toward greed» (www.pnas.org).

Treng andre

Ifølgje Piff er altså personar med høg inntekt, statusyrke og høg utdanning meir tilbøyelege til å lure og lyge.

– Og risikoåtferd i trafikken stig i takt med verdien på bilen, noko kanskje vi alle har observert, seier Pedersen.

Fleire slike studiar har vist at personar med høg formue er meir tilbøyelege til å vere utru mot partnaren sin, dei snytt på skatten og er mindre medfølande med folk som har det vanskeleg, fortel Pedersen og Døskeland.

– Motsett er det slik at folk i lågare sosiale lag er meir tilbøyelege til å ta vare på kvarandre. Noko av argumentasjonen for å forklare desse samanhengane handlar om at folk med dårleg råd og lågstatusjobbar, treng andre menneske. Har du tre jobbar og er åleinemor, må du ha nokon til å passe ungene dine medan du er på

veg fra McDonalds til Walmart, påpeikar Pedersen.

Ikkje om snusk og rikdom

Trond Døskeland presiserer at studien deira ikkje er ute etter å hengje merkelappen «dårleg moral» på dei rikaste.

– Vi ville sjå korleis folk bruker pengane sine på ein positiv måte. Det har motsett forteikn enn mange andre forskingsprosjekt. Her handlar det ikkje om snusk og korleis rikdom og uetisk åtfærd heng saman, men om kva som oppmuntrar rike til å ta økonomiske val til beste for fellesskapen, seier Døskeland.

– Det er eit godt poeng, fordi dette dreier seg om å investere i grøne fond, seier Pedersen.

– Eg meiner studien vår er eit godt bidrag til forskinga, fordi vi kan sjå på faktiske økonomiske avgjerder. Vi ser forskjell på kva folk seier og kva dei gjer. Om nokon spør deg om du er oppteken av flyktningane frå Syria, vil du seie ja. Men spør dei om du vil gje 1000 kroner, seier du nei, seier Døskeland.

– Eller kanskje du seier ja, men du gjer det ikkje, avsluttar Lars Jacob T. Pedersen.

Bonus til Pedersen og Døskeland

Lars Jacob Tynes Pedersen og Trond M. Døskeland får NHH sin publikasjonsbonus for eit paper som blir publisert i Management Science.

Tekst: Sigrid Folkestad

Artikkelen «Investing with Brain or Heart? A Field Experiment on Responsible Investment» er skriven av Lars Jacob Tynes Pedersen og Trond M. Døskeland, fyrsteamanuensar på høvesvis Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitenskap og Institutt for føretaksøkonomi.

Gått utanfor boksen

Management Science er eitt av dei 36 utvalde tidsskrifta ved NHH som utløyser 80 000 kroner i bonus til artikkelforfattarane. Management Science ligg også på Financial Times si liste over 45 vitenskaplege journalar, noko som gjev Pedersen og Døskeland endå 20 000 kroner i bonus frå NHH.

Prosessen fram mot publisering i desse tidsskrifta er lang, men våren 2014 fekk Pedersen og Døskeland melding om at paperet deira var akseptert.

– Management Science femnar breitt fagleg, og det gjer også vi i studien vår. Vi bruker kunnskap blant anna frå marketing, finans og etikk. I studien har vi gått utanfor boksen, og det er noko av grunnen til av vi lukkast med paperet, seier Døskeland.

– I utgangspunktet snakka Trond og eg eit veldig ulikt språk, men gjennom studien fann vi ein felles fagleg grunn, seier Pedersen.

Studert investeringane

Dei to kollegaene har studert kva type informasjon som blir lagd til grunn når den enkelte investoren skal ta ei avgjerd om sosialt ansvarlege investeringar. Er det finansiell eller ikkje-finansiell informasjon som er viktigast?

Studien konkluderer med at investorar bruker både hjernen og hjartet, men at dei økonomiske motiva er viktigare enn sosiale omsyn og miljøomsyn når norske bankkundar skal investere i sosialt ansvarlege fond.

Etisk merking av fond

– I studien vår var investorar som mottok finansiell informasjon signifikant meir villige til å søkje etter meir informasjon og å kjøpe SRI-fond, seier Pedersen.

Denne studien skil seg frå ei rekkje andre, meiner forskarane, fyrst og fremst fordi ein kan observere kva reelle aktørar gjer med egne pengar.

– Tradisjonelt har vi tenkt at det utelukkande er kunnskap om dei økonomiske sidene ved fond som motiverer kundane til å investere, men studien vår viser at det er ein miks av økonomi og sosiale, miljørelaterte omsyn, seier Pedersen.

Det er lett å misforstå resultatane, meiner forskarane. Dei finn ikkje at folk som vil investere sparepengane sine i fond, utelukkande blir motiverte av kva dei kan tene på investeringane. Det er eit styrkeforhold der finansiell informasjon slår sterkare ut, konkluderer dei.

REFERANSE:

«Investing with Brain or Heart? A Field Experiment on Responsible Investment» er skriven av Lars Jacob Tynes Pedersen og Trond M. Døskeland. Paperet skal publisert i Management Science.

Rettferdighet og familiebakgrunn

Forskere ved The Choice Lab og CELE ved NHH har studert sammenhengene mellom sosioøkonomisk status og hvor rause vi er med andre når vi skal fordele penger.

Tekst: Sigrid Folkestad

Professorene Alexander W. Cappelen, Kjell G. Salvanes, Erik Ø. Sørensen og Bertil Tungodden og førsteamanuensis Ingvild Almås ved Institutt for samfunnsøkonomi står bak paperet «Fairness and family background».

Artikkelen er akseptert for publisering i tidsskriftet Politics, Philosophy, and Economics.

Hva betyr familiebakgrunn?

Mennesker har ulike oppfatninger av hva som er rettferdig, noe som gjenspeiler seg i synet på sosiale og politiske institusjoner, og hvor viktig vi synes rettferdighet er. Som tittelen på antyder:

Hva betyr familiebakgrunn når en skal forklare disse ulike rettferdighetspreferansene?

For å kunne studere dette nærmere, gjorde forskerteamet et økonomisk eksperiment med et representativt utvalg 14-15-åringer og matchet atferds-dataene fra eksperimentet med administrative data, som viser foreldrenes inntekt og utdanning. På denne måten kunne de koble barnas sosioøkonomiske bakgrunn med hvordan de oppførte seg i laben.

Deler helt likt med den andre

– Dette ga oss en mulighet til å identifisere deltakernes rettferdighetssyn. Hvorvidt de er meritokratiske og mener at ulikhet som reflekterer forskjeller i prestasjoner er rettferdig, eller om de er egalitære og ikke aksepterer noen form for ulikhet, sier professor Bertil Tungodden.

I eksperimentets første del, delte hver deltaker en penger – reelle pengesummer – anonymt mellom seg og en annen person.

– En kunne antatt at tenåringer fra familier med lav sosioøkonomisk status ville gitt mindre til den andre, fordi en tenker at disse ungdommene har større nytte av pengene.

Dette ville legitimert et mer egoistisk argument for å beholdt mer penger selv, men det skjedde ikke.

Tydeligere forskjeller

I eksperimentets andre del, fordelte tenåringene penger mellom to deltakere som hadde bidratt ulikt til felles-poolen. Her kom forskjellene mellom gruppene tydelig fram.

– Ungdommer fra familier med lav sosioøkonomisk status skiller seg helt tydelig fra resten av deltakerne. Mer enn 50 prosent dem deler likt. Bare rundt 20 prosent av resten av deltakerne gjør det samme. Det er en statistisk stor og signifikant forskjell, avslutter Tungodden.

REFERANSE:

«Fairness and family background» skal publiseres i Politics, Philosophy, and Economics. Artikkelen er et samarbeid mellom forskerne ved The Choice Lab og CELE; førsteamanuensis Ingvild Almås og professorene Alexander W. Cappelen, Bertil Tungodden, Erik Ø. Sørensen Kjell G. Salvanes.



FØRSTEAMANUENSIS INGVID ALMÅS OG PROFESSORENE BERTIL TUNGODDEN, ALEXANDER W. CAPPELEN, ERIK Ø. SØRENSEN OG KJELL G. SALVANES, ALLE VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.

Statens nye lederlønninger

Det er fremmet forslag om nye regler for lederlønninger i staten. Er antakelsene bak de nye reglene støttet av forskning?

Tekst: Morten Eikeland Ill: Øyvind Lothe



Ledelse og kontroll

Lønnen skal i større grad være prestasjonsbaserte og kobles til om lederen når målene for virksomheten. I hvilken grad påvirker en leders personlige egenskaper virksomhetens resultater? Bak de nye reglene ligger en antakelse om en stor positiv sammenheng mellom lederes handlinger og organisasjonens resultater. Vi liker å tro at en god leder skaper gode resultater og en dårlig leder skaper dårlig resultater.

Flere studier viser at det er en sammenheng mellom topplederens personlige kvaliteter og organisatoriske resultater, men sammenhengen er så liten at det ikke burde slå ut i lønn. For eksempel viser statistikken, ifølge psykologen Daniel Kahneman, at faktorer utenfor lederens kontroll, som flaks eller oljepris, er mer avgjørende for organisatoriske resultater. Det betyr at det nærmest er like sannsynlig at virksomheter



MORTEN EIKELAND, SENIORKONSULENT OG FAGANSVARLIG AFF SAMSPILL & LEDELSE.

med gode resultater er befolket med dårlige ledere som med gode og tilsvarende for virksomheter med dårlige resultat. Vi kan ikke på en enkel måte predikere lederskapets betydning for virksomhetens resultater.

Incentiver og prestasjon

Den andre underliggende antakelsen er at høyere lønn fører til bedre ledelse. Hvis ledere lykkes med reformer, kan de tjene mer penger. Ulrike Malmendier, professor fra Berkeley, har vist at ledere som har blitt trukket frem som de beste fikk kraftige lønnsøkninger i årene etter utmerkelsene, samtidig som utviklingen av selskapets verdi falt signifikant sammenlignet med andre selskaper hvor lønningene var lavere. Hvis ledelse har betydning, ser det ut til at incentiver som øker lønnen fører til dårligere resultater på sikt.

Høyere lønn motiverer folk til å yte mer når oppgaven er enkel. Derimot for mer komplekse oppgaver, som

statlige ledere har, er indre motivasjon mest effektivt. Meningen med arbeidet i seg selv predikerer høyere prestasjon. Blant annet har psykologen Dan Ariely funnet at ytre incentiver, som høyere lønn, kan føre til redusert indre motivasjon og dårligere prestasjoner. Det vil ikke være overraskende om bonussystemet fører til at ledere søker å gjennomføre flere reformer for å ha mulighet til å tjene mer penger. Det kan gi sløsing med skattepenger og bli unødvendig strevsomt for de statsansatte.

Etterpåklokkens psykologi

Lønningene til ledere i staten skal evalueres etter at virksomhetens resultat er kjent. Det skal innføres en konsekvenskultur som kan gi høyere eller lavere lønn, omplassering eller sparken. Forskning på etterpåklokkens psykologi, hindsight bias, oppsummert av Neal Roese, viser at vi tror hendelse og resultater er mer kontrollerbare og sannsynlige når vi vet resultatet, enn i forkant når det er ukjent. Evalueringen fører til en «du burde ha visst bedre» effekt. Resultatet bidrar til å forvrengte minnene vi hadde underveis i prosessen. Hva vi mener om prosessen blir endret av resultatet.

La meg ta en anekdote. Det er en fotballkamp i to versjoner. Det er rett før slutt og begge kampene har vært helt like. Det står 1-1. I siste angrep skårer du og dere vinner 2-1. La oss ta den andre versjonen. Istedenfor for å skåre, skyter du i stanga. Det andre

laget kontrer og skårer. Dere taper 2-1. Dere går i garderoben og evaluerer kampene. Prosessen har vært tilnærmet lik, men resultatet ble forskjellig. Hvordan evaluerer dere kampene i de to forskjellige scenariene? Følelsen av tap får oss til å lete etter hva som gikk galt, mens følelsen av seier får oss til å lete etter det som fungerte. Å lete etter bekreftelse på det vi allerede tenker og føler er en av de mest robuste funnene i sosial psykologi.

Glorifisere ledere

I boken "The halo effect" viser businessforskeren Phil Rosenzweig hvordan spesifikke resultater kan bidra til glorifisering av ledere. Glorieeffekten er tendensen til å tolke spesifikke egenskaper ved en person eller situasjon basert på et generelt inntrykk. Det er lett å tro at gode resultater kommer av gode strategier og lederens egenskaper, men det kan like gjerne være de gode resultatene som fører til at man tenker at det handler om spesifikke lederegenskaper. Glorieeffekten gir med andre ord motsatt årsakssammenheng. Vi gir ledere overdreven heder når det går bra og ufortjent mye skyld når det går dårlig.

De nye reglene for lederlønninger vil trolig ikke føre til bedre resultater. I verste fall vil de føre til at lederne blir mer opptatt av egne penger på bekostning av egen indre motivasjon.

Forsket på håndverkskultur i Nepal

Ganesh Prasad Neupane dro med kone og barn fra Nepal for å ta doktorgrad ved NHH.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad

Ganesh Prasad Neupane er født på en liten plass 1500 meter over havet i Himalaya-fjellet i Nepal og oppvokst i Biratnagar, et handelssentrum og landets nest største by.

Fikk nei!

I 2010 sendte han av gårde en stipendiatsøknad til NHH.

– Jeg fikk nei, men de sa at jeg kunne søke neste år, og det gjorde jeg. I 2011 fikk jeg doktorgradsstipend.

Han tok med seg familien til Bergen og satte i gang med arbeidet ved Institutt for strategi og ledelse. Familien hadde vært i Norge før. Historien går tilbake til slutten av 1990-tallet, da Neupane hadde jobb ved Purbanchal universitet i Biratnagar, der han underviste i strategifag. Universitetet samarbeidet med Høgskolen i Molde, noe som åpnet nye muligheter for Neupane, som hadde bachelor- og mastergrad fra Nepal.



GANESH PRASAD NEUPANE.

Først Molde, så Bergen

– I 2006 dro jeg til Molde og startet på nye masterstudier. Etter ferdig master i industriell logistikk med svært gode karakterer, dro jeg tilbake til Nepal og jobbet tre år ved universitetet, noe som var obligatorisk etter utenlandsoppholdet.

Etter hvert begynte han altså å se etter muligheter for å ta en PhD i Norge, og valgte til slutt å søke NHH. En god stund inn i doktorgradsperioden

bestemte Neupane at avhandlingen skulle handle om verdikjederisiko i håndverksindustrien i Nepal.

Håndverkskultur

Neupane gjennomførte en større empirisk studie innenfor tre store nepalske håndverksindustrier, håndlagde tepper, pashminaprodukter og tekstiler. Han samlet inn data fra cirka 300 nepalske produsenter og deres relasjoner til utvalgte kjøpere.

– I fjor høst dro jeg til Nepal på datainnsamling. I tre måneder besøkte jeg håndverkere som selger håndlagete, eksklusive tepper til 2–300 dollar.

I Nepal finnes det 7–800 bedrifter som selger slike tepper. Neupane hadde også med klesprodusenter og de som lager klær og skjerf av pashmina, den fineste ullen fra kashmirgeiten.

Tillit i relasjonene

Neupane var interessert i kontrakten mellom selger og kjøper og om det er tillit i relasjonen.

– Bedriftene vil ha mer sikkerhet. Hvis de ikke får betaling når de leverer varene, er det stor risiko for å tape penger, sier Neupane, men få av håndverkerne blir lurt.

– Fordi de aller fleste operer med standard avtaler og oppkjøperne er skikkelige.

Økonomiske forskjeller

Nepal har mer enn 30 millioner innbyggere, og en stadig yngre befolkning på grunn av høye fødselstatt og synkende dødelighet, men det er få som har råd til å ta en universitetsutdanning.

– Det er store økonomiske forskjeller på folk. De som har råd, kan

Foto: Ben Tubby, Wikimedia Commons



POKHARA, NEPAL.

Foto: Wikipedia



SKJERF AV PASHMINA.

sende barna sine på universitetet. Vanlige folk kan ikke det. Jeg fikk stipend for å ta veterinærstudier i Katmandu, det var grunnen til at jeg kunne gå rett på universitetet.

Studiene innebar ett års obligatorisk praksis ved et dyresykehus, der Neupane jobbet som teknisk assistent. Planen var aldri å veterinær.

– Jeg ville inn i banksektoren, som min far. Jeg fikk stipend til disse studiene, det var grunnen.

Neupane fikk gode resultater og ble spurt om han ville jobbe ved et dyresykehus i en landsby langt utenfor allfarvei. Han måtte være der i et halvt år, og bestemte seg for å studere økonomi og ledelse.

– Jeg fikk tak i bøkene jeg trengte og begynte å lese.

Bachelor og master

Det var ingen undervisning, kun egenstudier og eksamen. Så, etter mye arbeid med studier og jobb, kunne Neupane begynne i bank.

– Min far spurte om jeg ville gå inn i en stilling i banken der han

jobbet, i kort avstand fra huset i Biratnagar. Parallelt med jobben i banken tok jeg bachelorgrad. Det medførte at jeg ikke kunne delta på undervisning mer enn en eller to ganger i uken.

Etter bachelorgraden, gikk Neupane til full jobb ved et veterinærkontor i nærheten. Han ville tjene penger, men hadde ikke gitt opp studier.

– Da kunne jeg kombinere arbeidet med masterstudier.

– Hvordan var det?

– Det var veldig, veldig vanskelig og mye hardt arbeid, og derfor fikk jeg heller ikke så gode resultater som før.

Forskerjobb

Mange unge i Nepal gjør som Neupane, de drar utenlands for å studere. Landet opplever hjerneflukt.

– Det er et problem for Nepal. Vi har ikke veldig gode universiteter. Folk tenker på framtiden og ser på muligheter for å studere utenlands. Når de først har fått en grad, vet de at det blir vanskelig i Nepal. Det blir hånd til munn. Ved universitetene er de ikke opptatt av å ansette folk med PhD, det spiller ingen rolle, de velger personer de kjenner.

Neupane har familien i Bergen, sønnen er 14 år og datteren går på videregående i sentrum.

Han har for tiden oppdrag gjennom Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) ved NHH. Drømmen er å fortsette med livet i Bergen – og å ha en forskerjobb.

– Å få en jobb her ved NHH, det ville vært fantastisk, avslutter Neupane.



Norsk økonomi i nedgangstider

Fallende oljepris kombinert med stagnasjon i Europa og børskrakk i Kina utfordrer norsk økonomi.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

PROFESSOR ØYSTEIN THØGERSEN OG KJERSTI HAUGLAND (I MIDTEN), SOM SNART GÅR TIL STILLINGEN SOM ASSISTERENDE DIREKTØR FOR POLITIKK OG ANALYSE I NORGES BANK.



PROFESSOR VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI KURT R. BREKKE.

INVESTOR JENS ULLTVEIT-MOE.



FINANSPROFESSOR THORE JOHNSEN.

Den årlige Høstkonferansen i regi av NHH samlet forskere, næringsliv og politikere. Forumet diskuterte hvordan bedrifter og myndigheter skal respondere på nedgangstidene, for å sikre fremtidig økonomisk vekst og velferd. Programkomiteen for Høstkonferansen, med professor Kurt R. Brekke som leder, satt opp tre tema relatert til dynamikk i økonomien:

TIDLIGERE STATSMINISTER OG FORTSATT AKTIV HØYRE-POLITIKER KÅRE WILLOCH SAMMEN MED PARTIFELLEN NÆRINGSMINISTER MONICA MÆELAND.



TIDLIGERE SENTRALBANKSJEF OG FINANSRÅD SVEIN GJEDREM ER PROFESSOR II VED NHH. HAN DELER MANGE AV DE SAMME BEKYMRINGENE FOR NORSK ØKONOMI MED MAKROØKONOM ØYSTEIN THØGERSEN.



NEGATIVE MAKROØKONOMISKE HENDELSER: Hvordan responderer markedene på nedgangstider? Hvilke politiske grep bør myndighetene gjøre? Bidrar finansmarkedene til å motvirke eller forsterke stagnasjonen?

INNOVASJON OG ENTREPRENØRSKAP: Hvor viktig er innovasjon for økonomisk vekst? Hvilke strategiske grep er viktig for vellykket innovasjon? Hvilken rolle spiller innovasjonspolitik og hva er regjeringens nye strategi?

FUSJONER OG OPPKJØP: Er konsolidering strategisk viktig i nedgangstider? Hvilken rolle spiller finansmarkedene for restrukturering og konsolidering? Hvordan påvirker den økonomiske situasjonen myndighetenes fusjonskontroll?



Mikrogründere forblir små

– Mikrokreditt har ikke spilt fallitt, men vi ser ikke lenger på det som en mirakelkur, slik mange tenkte seg for 10-15 år siden, sier Lars Ivar Oppedal Berge. En ny NHH-studie i Dar es Salaam viser imidlertid at businessstrening og investeringstilskudd kan sette fart på mikrolåntakerne.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad





SKREDDEREN SAID MOHAMED TIL I DAR ES SALAAM (ARKIVFOTO).

Det finnes i dag cirka 130 millioner mennesker som har mikrolån, de fleste er kvinner, og det er full politisk enighet i svært mange utviklingsland om at entreprenørene må stimuleres til å utvikle bedriftene for at mikrokreditt skal få mer gjennomgripende effekter.

Dar es Salaam i Tanzania

– Mikrokreditt har ikke spilt fallitt, men det har trolig ingen transformative effekter. I dag ser vi ikke på mikrokreditt som en mirakelkur, slik mange tenkte seg for 10-15 år siden, sier Lars Ivar Oppedal Berge, førsteamanuensis ved Institutt for revisjon, regnskap og rettsvitenskap.

Berge har sammen med professorene Bertil Tungodden og Kjetil Bjorvatn nylig fått publisert paperet «Human and financial capital for microenterprise development: Evidence from a field and lab experiment», i Management Science (se referanse).

De tre forskerne har gjennomført en omfattende studie i Dar es Salaam i Tanzania, der mikrobredrifter sysselsetter mer enn halvparten av arbeidsstyrken.

Feltekspementet

Hva kan stimulere mikrolånklinter til å ekspandere? Dette er nøkkelspørsmålet i studien til Berge, Tungodden og Bjorvatn. Forskningsprosjektet er det første feltekspementet som undersøker effektene av både økonomisk og menneskelig kapital på mikrobredrifter.

Det er vilje til å tenke nytt rundt mikrokreditt, men det er usikkerhet om hva som er de beste metodene for å styrke satsingen på mikrokreditt, som brukes for å fremme utviklingen «nedenfra».

Lederne i mikrofinansinstitusjonen PRIDE i Dar es Salaam, som NHH-forskerne har samarbeidet med, er bekymret. Lånekundene betaler tilbake lånene sine, men klarer i liten grad å få butikken til å blomstre.

Både trening og investeringstilskudd

Forskerne ville de finne ut om tilførsel av relevant kunnskap, grunnleggende business trening, har effekter på salg, profitt og ansettelse. Og hva skjer hvis en gruppe får både undervisning og et pengebeløp til investeringer?



FØRSTEAMANUENSIS LARS IVAR OPPEDAL BERGE, INSTITUTT FOR REGNSKAP, REVISJON OG RETTSVITENSKAP

Som en del av studien utviklet de et businessprogram for mikrokredittkunder i PRIDE, som holder til i Dar es Salaam. Dette gjorde de i samarbeid med entreprenørskapssenteret ved universitetet i byen. 300 tilfeldig utvalgte låntakere fulgte undervisningen hver uke. For å kunne si noe om effektene av

undervisningen, fulgte de en like stor kontrollgruppe med gründere som ikke fikk opplæring.

I tillegg til undervisning, delte de ut et investeringstilskudd. Studien inkluderte fire grupper med mikrolåntakere i Dar es Salaam. Dermed kunne forskerne kontrollere hvilken behandling som hjalp.

Én gruppe fikk opplæring, den andre fikk penger, den tredje fikk både penger og opplæring og den siste gruppen av entreprenører fikk verken penger eller opplæring. Alle ble tilfeldig plassert i disse gruppene.

Salg og profitt opp

– Vi fulgte dem over tid og spurte om profitt og salg og om gleden ved å være entreprenør. Vi fant at kombinasjonen av trening og penger har en positiv effekt på suksess. Salget går opp, profitten øker og de er mer fornøyde som entreprenører, sier Berge.

Forskerne er forsiktige med å påstå at dette ville hatt





DA BUTIKKEIER TUMAINI JACKSON I DAR ES SALAAM VAR FERDIG MED BEDRIFTSOPPLÆRINGEN I 2009, GIKK BUTIKKEN BRA OG HAN HADDE EN SIKKER INNETEKSTILDE FOR SEG OG SIN LILLE FAMILIE (ARKIVFOTO).

– Ville bygge ut businessen

Da vi fulgte forskerne til Dar es Salaam i 2009, møtte vi butikkeier Tumaini Jackson, som da var 35 år.

Jackson hadde fått et lite mikrokredittlån gjennom PRIDE og startet opp butikken i 1998. På ti år hadde den lille bedriften blitt en sikker inntektskilde for den lille familien hans.

– På den tiden var butikken verdt 100 000 shilling (i overkant av 500 norske kroner). Nå er verdien seks millioner, sa Jackson den gang.

– Hva har du brukt pengene til?

– Først og fremst til å utvikle butikken. Så har jeg kjøpt en eiendom, et hus utenfor bykjernen.

Jackson fulgte undervisningen i bedriftsøkonomi på PRIDE i høst. Han gikk ikke glipp av en eneste time.

– Det var veldig bra. Jeg lærte mye. Regnskap, om det å ansette folk og få andre til å gjøre det man vil. Det har vært viktig, sa han.

Butikkeieren planla ny forretningsdrift. Han ville satse på hurtigmat.

– Da jeg etablerte denne butikken, stolte jeg på erfaringen min, og ikke minst, jeg så hva andre gjorde. I dag, etter å ha lært mer om bedrifter, kan jeg vurdere hvordan jeg skal gjennomføre de nye planene og vurdere lønnsomheten i prosjektet.

samme effekt på alle mikroentreprenører. Dette funnet er gyldig for de 600 låntakerne i Tanzania som deltok i studien.

Det eneste disse personene hadde til felles var mikrolån i banken PRIDE. Investeringsstøtten kom fra forskningsprosjektet, i tillegg til lånene. Hver gründer fikk 100 000 tanzanianske shilling – som var et stort tilskudd for gründere i 2008.

– Med et mikrokredittlån, må klientene begynne å betale tilbake etter bare én uke, mens støtten fra oss var ubetinget. De kunne gjøre akkurat hva de ville med den.

Mikrofinans kan begrense investeringer

Noe av kritikken mot mikrokreditt retter seg mot den raske nedbetalingsordningen. Mange praktiserer også gruppelån, der den enkelte står ansvarlig for at alle på samme gruppe betaler tilbake til rett tid.

– Når du må betale tilbake første avdrag etter én uke, påvirker det hva du gjør av investeringer. Du vil ikke ta høy risiko, men

investerer i noe som gir rask avkastning. Banken på sin side ønsker heller ikke høy risiko, selv om entreprenørene skulle ønske det, sier Berge.

Ordningen skal sikre høy grad av tilbakebetaling og at kunder raskt skal komme inn i vanen med å betale tilbake.

Barna tilgodesett

Studien viser positiv effekter av trening og ekstra midler, men ikke for majoriteten av mikrolåntakere: for kvinners del var det ingen positiv endring.

Mikrofinans har alltid vært kvinne-dominert. Nærmere 70 prosent av alle mikroklientene har vært kvinner, utdypes Berge. Mange banker har ønsket å ha kvinnelige kunder, delvis basert på funn som har indikert at jo sterkere forhandlingsmakt kvinner har, dess mer blir barna tilgodesett.

– Gir du 10 dollar til mannen, forsvinner oftere mye til eget forbruk. Gir du samme beløp til kvinner, går det oftere til barns

utdanning og helse. Derfor har en tenkt at dette er en god metode for å redusere fattigdom og ulikhet.

Skjev rekruttering?

– Hvorfor er det så vanskelig å få kvinnenes mikrobedrifter til å vokse?

– Jeg tror det er flere forklaringer til dette. Mange kvinner har ikke mulighet til å jobbe like mye som menn, og dermed ikke samme fokus på bedriften. Kvinner blir diskriminert på arbeidsmarkedet, også fordi de har liten utdanning.

Dermed, sier Berge, må de satse noe som lar seg kombinere med barnepass. Da er kanskje eneste mulighet å bli mikroentreprenør. Det kan føre til at du får en skjev rekruttering til mikrokreditt.

Noen selekterte kvinner

Berge jobber nå med en videreutvikling av studien, sammen med Armando Jose Garcia Pires, forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning ved NHH.

Det ser ut til at det er én kategori kvinner som drar nytte av «behandlingen», slik menn gjorde.

– I Tanzania-studien er det noen kvinner som rapporterer at de jobber veldig mye, opptil 70 timer i uken eller mer, og disse nyter godt av business-treningen og tilskuddet de fikk. Det kan være en indikasjon på at kvinner som jobber så mye i egen bedrift i mye større grad er likestilte eller at de klarer å ordne seg på en måte som gjør at de kan drive business for fullt.

Begrenset handlingsrom

Kvinnene er heller ikke alltid de reelle beslutningstakerne i bedriften. Mannen har ofte kontroll med konas business.

Gitt de begrensningene som kvinnelige mikrogründere står overfor, kan en forstå hvorfor undervisning og ekstra kapital ikke gir resultater, mener forskerne.

– En viktig politisk implikasjon av vår forskning er at mer omfattende tiltak er nødvendig for å fremme utvikling blant

- Ledelsesutvikling er svært viktig for oss

I Uniconsult må partnerne raskt tilpasse seg ulike lederroller hos sine kunder. – Vi har ikke 100 dager på å komme inn i rollen. Derfor ba vi AFF og NHH om ledelsesverktøy for å bli enda bedre til dette, sier Arne Norrud.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Arne Norrud er daglig leder og ansvarlig partner i Uniconsult og siviløkonom fra NHH i 1992. Uniconsult har 45 konsulenter – alle er partnere i selskapet – som til enhver tid jobber ute hos kundene med prosjektledelse, økonomi og virksomhetsstyring.

– Vi er seniorkonsulenter som leies inn til å være prosjektledere eller bemanne lederroller. Da ramlar vi ofte inn i organisasjonen og skal lede et eller annet. Ledelsesutvikling er derfor svært viktig for oss, sier Norrud.

Ledelses-kur til Milano

De siste årene har alle partnerne i Uniconsult dratt på en felles reise med ambisjon om skyhøyt faglig innhold og at det skal være en anledning for partnerne til å snakke uformelt og bli godt kjent. De har blant annet vært i California, besøkt Berkeley, Google og Tesla.

I år var Norrud og partnerne ute etter et skreddersydd program som kunne ta tak i de ledelsesutfordringene som konsulenterne

møter i sine oppdrag. Uniconsult fikk i stand et samarbeid med seniorkonsulent i AFF Rune Assmann, og programdirektør og forsker ved NHH Tore Hillestad.

– Vi hadde lyst å lage et opplegg som matcher de beste i bransjen. Vi har masse ressurser, selskapet går svært godt og vi vil bruke noe av dette til å øke kompetansen hos oss, sier Norrud.

Etter flere møter var opplegget klart. NHH Executive (NHHE) ble hovedleverandør av studieprogram i et samarbeid med AFF. De skulle til Milano, ha forelesninger av Hillestad og Assmann og en Bocconi-professor. Dette universitetet er spesialisert på økonomi og ledelse og rangert som ett av de ledende i verden. Mange MBA-studenter i Norge kjenner til Bocconi, fordi NHH Executive i en årrekke har samarbeidet med universitetet om sine MBA-programmer.

28 fra NHH

Av 45 konsulenter i Uniconsult, er det 28 personer med utdannelse

fra NHH. I følge Norrud er det 12 siviløkonomer fra NHH, mange har Høyere revisorstudium (HRS), fire har tatt Møst og to har gått på Mastra. Noen av konsulentene har dobbel NHH-utdannelse, blant annet er det tre siviløkonomer som har HRS i tillegg.

Det mange av konsulentene jobber med i sin arbeidshverdag, er å få til endringsprosesser, sier Tore Hillestad.

– Men de savner teoretisk forankring knyttet til ledelse, organisasjon og hvordan personlighet påvirker hvordan du utfører din faglige rolle. Konsulentene i Uniconsult er veldig flinke på det faglige, derfor var programmet vi gjennomførte i Milano rettet mot å gjøre dem enda dyktigere i lederrollen. Det sier Hillestad, som er programdirektør for kompetansegivende lederutviklingsprogram ved NHHE.

– Konsulentene i Uniconsult jobber litt som vi gjør i AFF. Vi lever en nomadetilværelse. Du kan være svært god faglig, men klarer du ikke å kommunisere med kunden på en god måte, får du det ikke til

å fungere. Kunden kjøper tillit, like mye som de kjøper kompetanse. Du må få til samspill og kommunikasjon, sier Assmann.

Kort tid på seg

– I de ulike rollene vi går inn i, har vi behov for å lære noen ledelsestriks som vi kan bruke innmari kjapt. Vi har kort tid å bygge opp tillit og kan ikke bruke tradisjonelle tilnærminger, slik en nyansatt leder kan. Vi kan ikke gi oss selv 100 dager for å komme inn i rollen eller organisasjonen, sier Norrud.

– Hvordan oppleves det gå inn i en kultur dere ikke kjenner?

– Jeg tror det fungerer bra fordi vi ansetter konsulenter med gode sosiale egenskaper, sier Norrud.

Han mener ansettelsesprosessen er avgjørende for at selskapet lykkes slik de gjør. Nye partnere blir anbefalt av noen som har sett vedkommende i «fri dressur», som han sier, og det gjør at de i stor



PARTNER OG DAGLIG LEDER ARNE NORRUD, SENIORKONSULENT RUNE ASSMANN I AFF OG PROGRAMLEDER OG FORSKER VED NHH, TORE HILLESTAD.



– VI BLIR ALLE ETT ÅR ELDRE FOR HVERT ÅR, SÅ VI MÅ UTFORSKE DET SISTE OG DET NYE, FOR EKSEMPEL HVORDAN VI KAN DRIVE PROSESSER ENDA BEDRE, SIER ARNE NORRUD.

grad treffer med dem som blir partnere.

Ikke stagnere

Nye partnere gir ny energi, sier Norrud, men han er i tillegg opptatt av at han og kollegene ikke må stagnere.

– Vi blir alle ett år eldre for hvert år, så vi må utforske det siste og det nye, for eksempel hvordan vi kan drive prosesser enda bedre. Derfor bruker vi penger på dette. Tanken er at vi skal være konsulenter lenge.

Norrud mener alle vil merke en gradvis nedskrivning av det de kan.

– Du lærer noe nytt hver gang, men ikke hvis du ikke passer på. Husk på at det du ikke lærer deg er det du ikke vet at du ikke kan.

Ingen akilleshæl!

– Vårt bidrag var å gjøre eksplisitt noen modeller og verktøy som gjør at de kan strekke seg litt lenger, men for all del, ledelse er ikke akkurat en akilleshæl hos konsulentene i Uniconsult. Men det er potensial for å ta det litt lenger, sier Hillestad.

Norrud mener at ledelsesverktøy kan gi helt konkrete innspill til hvordan de som ledere kommer raskest mulig i gang, og modellene gjør at de forstår helt ulike virksomheter raskere.

Konsulentene kommer inn i én virksomhet som kan være godt strukturert, mens en annen er i stor vekst, og det kan mangle på systemer og tydelige strukturer.

– Konsulentene må forstå og anerkjenne de ulike typene selskaper. I det faglige opplegget var det derfor mest aktuelt å jobbe både med



HOS UNICONCULT (FRA VENSTRE) ARNE NORRUD, LILL-ANN DISERUD (ØKONOM FRA BI), MARIANNE MELLEM (SIVILØKONOM FRA JUSTUS LIEBIG UNIVERSITÄT GIESSEN), MADS AAGAARD (SIVILINGENIØR FRA NTNU) OG CECILIE SCHJANDER (BEDRIFTSØKONOM MED SOSIOLOGI FRA UIO).

organisasjon og de personlige sidene ved rollen, som handler om autoritet og den enkeltes forutsetning for å influere, sier Hillestad.

På CV-en

En kommer ofte veldig langt med å forelese om noe kunder er interessert i og la dem få dele erfaringer, sier Assmann, men her ble AFF og NHH utfordret til å ta det et knepp videre.

– For at konsulentene skal kunne bruke det som et godt verktøy, måtte det gjøres mer instrumentelt. Det skulle være noe de lett kunne anvende i roller ute hos vidt forskjellige kunder. Det skulle være nyttig i arbeidet, sier Assmann.

På konsulentenes CV-er står det nå at de har gjennomført et studieprogram med AFF og NHH.

– Derfor er det ikke tilfeldig hvem vi velger å jobbe med. Vi er avhengige av den reelle effekten og at det er et anerkjent opplegg. Når kunder vurderer CV-en til en av våre konsulenter, vet de hva AFF og NHH står for, sier Norrud.

NHH har ikke jobbet med denne type programmer tidligere.

– Dette er produktutvikling for oss, i den forstand at vi jobber på en ny måte sammen med oppdragsgiveren, og vi har heller ikke utført et slikt oppdrag sammen med AFF – og det er internasjonalt rettet. Det er klart at Uniconsult har en profil som er attraktiv, med mange fra NHH, og utviklende for oss å jobbe med, avslutter Hillestad.

Over 20 millioner til NHH-miljøet

Norges Forskningsråd og fire bedriftspartnere går inn med totalt 21,5 millioner kroner til et forskningsprosjekt om ledelse og organisering i multinasjonale selskaper.

Tekst: Øyvind Torvund. Foto: Joakim S. Enger

17,2 millioner er BIA-midler (se fakta) fra Forskningsrådet, mens DNB, Telenor, Deloitte og Laerdal Medical går inn med totalt 4,3 millioner kroner. Prosjektet går til 2019.

– Å få finansiering til dette forskningsprosjektet betyr mye for NHH-miljøet. Forskning innen dette feltet er trukket frem som et satsingsområde av NHH, og midlene vil gi denne forskningen et løft. I tillegg styrker dette NHHs relasjoner til næringslivet, sier prosjektleder Per Heum.

Flere års arbeid

Prosjektet blir organisert av SNF og bygger videre på forskningsprogrammet FOCUS. Denne forskningsgruppen fikk status som nasjonalt kompetanseområde på NHH i 2014.

– Nåløyet for å få BIA-midler er trangt, og dette er noe vi har jobbet med i flere år for å få til. For å få støtte til prosjektet har det vært avgjørende at bedriftene har interesse for

forskningsområdene, og at resultatene har praktisk relevans for dem. Vi er svært glade for å få med oss så store og spennende selskaper, sier Heum.

Midlene vil også finansiere en stipendiatstilling og en postdoktorstilling. Disse skal være på plass i første del av 2016.

Gir langsiktighet

Leder for FOCUS-programmet, professor Inger G. Stensaker, sier midlene er helt avgjørende for forskningsmiljøet som er bygget opp på NHH. FOCUS hadde i utgangspunktet finansiering til 2016.

– Langsiktighet er utrolig viktig for å bygge opp et fagmiljø. Det tar tid å sette seg inn i bedriftene vi jobber med, og den langsiktige finansieringen gjør at vi blir gode på å forstå problemene og utfordringene som selskapene står overfor, sier Stensaker.

Det overordnede temaet for forskningsprosjektet sprang ut fra

spørsmål knyttet til ledelse og organisering av multinasjonale selskaper. Prosjektet utdyper imidlertid denne tematikken ved også å inkludere parallelle problemstillinger knyttet til ledelse og organisering av verdiskaping mer generelt kan finne sted mellom virksomheter i ulike land.

IT til India

Sammen med bedriftene skal forskerne nå finne ut hvilke konkrete studier som skal gjennomføres. Selskapene som er med i prosjektet er forskjellige, men deler likevel mange av de samme problemstillingene.

– Telenor og Laerdal er relevante å ha med fordi de har stor aktivitet i utlandet. Deloitte har stor nasjonal selvstendighet, men spørsmålet er hvordan de kan bruke nettverket sitt fra resten av verden til å gi kundene bedre tjenester. DNB har hovedaktiviteten i Norge, men møter utfordringer ved at flere av de store kundene operer over hele verden og ved at de har outsourcet IT-løsningene til India, sier Per Heum.

Også studentene får nytte godt av samarbeidet.

– For NHH-studentene blir det gode muligheter for å skrive masteroppgaver i tilknytning til prosjektet, og forskningen spiller over i undervisningen slik at den forhåpentligvis blir enda mer relevant. Den vil være tett knyttet til faktiske problemstillinger i selskapene, sier Heum.



– DET ER SVÆRT GLEDELIG Å FÅ MED SEG SÅ STORE SELSKAPER PÅ BIA-PROSJEKTET, SIER PROSJEKTLEDER PER HEUM. HER SAMMEN MED NHH-PROFESSOR INGER G. STENSAKER.

Hvorfor blir dere med på forskningsprosjektet?

Ronny Pettersen, HR-direktør i Deloitte

– Deloitte er interessert i prosjektet fordi vi ønsker å videreutvikle fordelene ved å være del av en stor global kunnskaps-organisasjon. Det kommer våre kunder til gode. Spørsmål knyttet til kunnskapsdeling og motivering av medarbeidere og samarbeidspartnere på tvers av landegrensar har betydning for Deloitte sine evner til å tilby tjenester som skaper merverdi for kundene. Vi har stor tro på at et samarbeid mellom academia og næringslivet vil gi oss verdifull innsikt.

Arne Seglem Larsen, HR og IT-direktør i Laerdal Medical

Laerdal Medical er en norsk privateid bedrift med 1400 ansatte i 25 land. 400 av dem jobber i Norge. Bedriften lager akuttmedisinsk utstyr og jobber tett med globale partnere og kunder for å utvikle utstyr som bidrar til å redusere unødvendige dødsfall. Selskapets mission statement er *Helping save lives*. Laerdal har innledet et samarbeid med NHH for å få

bedre innsikt i hvordan et slikt statement kan forankres og preger ansattes arbeid og motivasjon.

– Det er naturlig å ta dette samarbeidet inn i BIA-prosjektet, men det er også andre vesentlige utfordringer knyttet til internasjonal ledelse som vi sammen med de andre BIA-bedriftene vil belyse før vi endelig konkluderer hvor innsatsen skal settes inn.

Frank Elter, Vice President i Telenor Research

– Telenor bygger et analytisk og vitenskapsbasert fundament for HR-funksjonen i konsernet. For å utvikle organisasjonen, benytter vi den fremste tenkning innen organisasjon og strategi for multinasjonale selskaper. NHH har vært vår hovedsamarbeidspartner i flere år. Forskningsagendaen i BIA-prosjektet adresserer de fundamentale utfordringene som en stor og kompleks organisasjon som Telenor står overfor.

Arne Beek, leder for ledelse- og organisasjonsutvikling i DNB

– Vi har vært med på både FOCUS-programmet og CSI-programmet på NHH. Vi har fått mye igjen fra samarbeidet med NHH. BIA-prosjektet er relevant for oss fordi vi konkurrerer i et stadig mer internasjonalt marked. Det blir stadig viktigere å jobbe med internasjonal verdiskaping, og det kan dette prosjektet hjelpe oss med.

FAKTA: BIA

- Brukerstyrt innovasjonsarena (BIA) startet i 2006. Det er et av Forskningsrådets største programmer.
- BIA finansierer prosjekter som tar utgangspunkt i bedriftenes egne strategier.
- Prosjektene organiseres i konsortier hvor bedrifter og forskningsmiljøer samarbeider om resultatene.
- I 2014 hadde BIA et disponibelt budsjett på 484,6 millioner kroner.



I NOVEMBER VAR FORSKNINGSGRUPPEN FOCUS HOS GJENSIDIGE SOM FORTALTE OM HVORDAN DE BRUKER MEDARBEIDERSAMTALEN FOR Å SKAPE BEDRE PRESTASJONER. PÅ BILDET TOR ERIK SILSET FRA GJENSIDIGE.



I FORSKNINGSPROSJEKTET GÅR TELENOR OG DNB BEGGE INN MED 1,4 MILLIONER KRONER, DELOITTE MED 1,2 MILLIONER KRONER OG LAERDAL MEDICAL MED 300.000 KRONER. FRA VENSTRE: HR-DIREKTØR RONNY PETERSEN I DELOITTE, ARNE SEGLEM LARSEN I LAERDAL MEDICAL OG NHH-PROFESSOR INGER G. STENSAKER.



EG KAN SEIE AT «NO GÅR EG HEIM», OG SÅ HALDE FRAM MED OPPGÅVENE DAGEN ETTER. EG ER IKKJE EIN STRESSA PERSON OG EI SOM MÅ PLEASE ALLE, SEIER JOHANNE AMUNDSEN WIK.

KONKURRERTE MOT 450 ANDRE

– Her er vi i sentrum for dei store avgjerdene. Midt i puddingen, seier Johanne Amundsen Wik, trainee i DNB og eitt av leiartalenta i konsernet.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Johanne Amundsen Wik var ein av 450 personar som søkte DNB sitt konserntraineeprogram i 2014. Det var sju nyutdanna som fekk ja. Sjølv hadde ho små forhåpningar om å lukkast då ho sende inn søknaden.

– Nei, fordi eg ikkje har finansmaster, så tenkte eg at det ikkje var meg dei ville ha, men eg hadde ingenting å tape. Det viser mangfaldet her, og korleis dei tenkjer. Du må ikkje berre sitje med tal. Det er mykje med bank som treng andre hovud.

Gjekk fint med sol-fag

Wik er glad i å strikke, fortel ho på twitter, men heimestrikka ullgenser er ikkje det mest korrekte antrekket i jobben, spesielt ikkje når ho beveger seg i 11. etasje, der leiarane i konsernet sit og styrer det største finanskonsernet i Noreg med cirka 11 500 tilsette. Ein gigantisk arbeidsplass, og nettopp det Wik var ute etter då ho byrja å tenkje på karriere.

– Det var to ting eg var oppteken av då eg skulle søkje jobbar. Eg ville til ein stor og kompleks organisasjon der det skjer mykje. Då får du mange sjansar til å utvikle deg. I tillegg verka ein trainee-jobb veldig attraktiv.

Som siviløkonom har du ei veldig generell utdanning, seier ho, og mange veit ikkje nøyaktig kva dei har lyst å jobbe med.

– Eg har teke fag innanfor strategi og leiing, og tal er ikkje mi sterkaste side. Det fine med å vere konserntrainee er at du får testa kva du liker, og kva ein trur ein er god på. Så får ein også prøvd ut

oppgåver ein kanskje ikkje trudde var noko for seg.

Opphald i utlandet

Programmet går over to år, der konserntraineeane arbeider i fem ulike forretningsområde. Dei får kvar sin mentor, og på slutten av programtida skal dei arbeide ved eitt av utlandskontora.

– Det kan bli alt frå New York, Santiago, Singapore, Shanghai til Riga.

I DNB er konserntraineeane fast tilsette. Wik er ferdig i august 2016, og vil vere på plass i sin fyrste ordinære jobb frå hausten av. Alt no til vinteren byrjar dei å søkje jobbar i konsernet. Dei kan velje å søkje jobbar utanfor DNB-konsernet, men det er uaktuelt for hennar del.

Sjå om det skjer

– Nokre blir bedne om å søkje ei avdeling fordi dei er ønskte dit. Nokre går til avdelinga og seier at dei har lyst til å jobbe der, og andre att søkjer stillingar som er utlyste. Eg har sett som mål at alle dei fem avdelingane skal ønskje å tilsetje meg. Då har eg gjort ein god jobb. Så får vi sjå om det skjer.

– Du verkar veldig samvitsfull?

– Du er ikkje den fyrste som seier det, men eg er ikkje «flink jente». Eg kan seie at «no går eg heim», og så halde fram med oppgåvene dagen etter. Eg er ikkje ein stressa person og ei som må please alle, men trivst nok best med å ha mykje å gjere og er meir effektiv med



– NOKRE BLIR BEDNE OM Å SØKJE EI AVDELING FORDI DEI ER ØNSKTE DIT. NOKRE GÅR TIL AVDELINGA OG SEIER AT DEI HAR LYST TIL Å JOBBE DER, OG ANDRE ATT SØKJER STILLINGAR SOM ER UTLYST. EG HAR SETT SOM MÅL AT ALLE DEI FEM AVDELINGANE SKAL ØNSKJE Å TILSETJE MEG. DÅ HAR EG GJORT EIN GOD JOBB. SÅ FÅR VI SJÅ OM DET SKJER, SIER JOHANNE AMUNDSEN WIK.

fleire oppgaver.

Leiartalent

Wik kunne godt tenkt seg ei leiarstilling i framtida.

– Ja, det er noko eg har lyst til. Det har vi snakka litt om, vi som er traineeer. Frå DNB blir det sagt at vi er nøkkelpersonar med leiartalent, og i enden av programmet ser DNB føre seg at vi kan bli leiarar. Men leiing er mykje forskjellig. Du kan ha personalleiing, ha resultatansvar eller vere fagleiar. Personleg er eg interessert i leiing av menneske og organisasjonar. Det er dette eg har studert, men det vil ikkje nødvendigvis seie at du kan det eller kjem til å bli god til det. Eg trur det er viktig å finne ut kva som funkar og at ein lærer å leie undervegs. Men absolutt, eg ser føre meg at eg kan bli ein leiar.

– Som trainee får du gode høve til å observere og plukke det beste frå gode leiarar?

– Eg fekk eit råd om at det viktigaste eg kan gjere, ikkje er å velje ein jobb eg liker, men velje ein leiar eg liker, ein eg oppfatar som ein god leiar. Så lenge ein har det, kan jobben romme ganske mykje. Det rådet har eg tenkt å følge, seier ho.

Lean og prosessar

Som konserntreineer får dei ikkje direkte velje kva avdelingar dei arbeider i, men dei kjem med ønske. I fyrste opphaldet arbeidde Wik med lean og prosessoptimalisering. Ho ønskte så å arbeide



opp mot strategien i DNB, og fekk høve til det då ho var i merkevareavdelinga.

– Eg har også arbeidd mykje med næringspolitikk. Eg hadde egentleg ikkje spesielt stor interesse for det, men det har vist seg å vere kjempeinteressant. Dei andre på avdelinga kjem frå embetsverket og politikken, og er høgkompetente på området. Eg har andre ting å bidra med, men heilt i starten lurte eg på korleis eg skal kunne meine noko om desse sakene.

Ho er ikkje på arbeid frå ni til fire, men kjem sjeldan heim til NHH-sambuaren sin etter klokka seks.

– Eg jobbar ikkje meir enn eg gjorde som student. Då hadde eg verv i NHHS og jobb på IKEA. Så no har eg meir fritid enn i studietida.

Prestedatter frå Morvik

Wik er frå Morvik i Åsane nord for Bergen og gjekk på ein barneskule med mange elevar med ganske ulik bakgrunn enn ho sjølv. Ho er dotter av ein prest og ein pedagog.

– *Hooden*, ler ho. Nokre delar av Åsane kan vere litt tøffe.

Då ho skulle på vidaregåande, ville ho til ein av skulane i sentrum, og valde den kristne skulen Danielsens.

– Då var eg uroa for at alle skulle vere heilt like. Det er jo ein kristen privatskule. Men eg opplevde egentleg at NHH var mykje meir homogent. Det overraska meg litt. Ein ting er at folk som har valt same utdanning, har mykje til felles og kan likne litt, men det

kjem jo folk frå heile landet. Etter fire veker er alle i same uniforma. Det er kanskje litt rart.

– Har du kontakt med studiekameratar frå NHH no?

– Eg har ein del gode vener frå Bergen, men mange av dei beste venene mine er frå studietida ved NHH.

Indre motivasjon

At DNB-traineeen engasjerte seg i studentforeininga NHHS, var heilt naturleg.

– Det er jo det ein blir fortalt når ein byrjar på NHH, at det er slik ein gjer det. Det fall heilt naturleg og har vore kjempegøy. Eg liker å organisere og leie og ha mykje å gjere, sjølv om det kostar mykje tid og tapt inntekt.

Wik er ein like aktiv trainee som ho var NHH-ar.

– Eg må nokre gonger setje meg på hendene.

– Kva er drivkrafta?

– Det er ikkje karriereplanar som driv meg. Eg veit sjølvsgatt at dersom du seier ja og er positiv, blir du betre likt og folk får eit betre inntrykk av deg, men taktisk, det er eg ikkje. Det må vere ei form for indre motivasjon.

Dritlei

Motivasjonen for å byrje på NHH var derimot ganske låg.

– Eg gjekk rett frå vidaregåande til NHH, og var egentleg dritlei. Eg hadde vore «flink» i tretten år, men eg kom inn på NHH, og ein kan ikkje pause plassen sin. Då får eg berre byrje, tenkte eg. Motivasjonen steig to timar etter immatrikulering.

– Så treffe du jo kjærasten din på NHH?

– Vi sat saman i styret i NHH Symposiet. Det slo gneistar undervegs, ler ho.

Bergensbestemødrene

– Får du reist heim til Bergen av og til?

– Ja og eg har hatt nokre jobboppgåver som har fått meg over til Bergen, der heile familien min er, inkludert to små nieser eg sjølvsgatt må sjå.

For inntil to månader sidan hadde ho dei to bestemødrene sine i Bergen, men begge døydde i løpet av eit par veker mellomrom.

– Eg hadde eit veldig fint forhold til dei. Dei har budd tett på meg heile tida og passa meg sidan eg var eit halvt år gammal. Det sat egentleg langt inne å flytte frå Bergen, på grunn av dei. No kjenner eg ikkje at eg *må* heim. Ikkje slik som før.

– Oslo er din nye heim?

– Då eg flytte, tenkte eg i eit femårsperspektiv. Eg er jo saman med ein som også har gått på NHH, men han er ikkje frå Bergen, så vi tenkte at vi skulle til Oslo og arbeide ein periode. Men no er vi litt der at så lenge jobbane våre og så mange vener frå NHH er her, så blir vi. Men klart, det er mykje å arbeide med i Bergen også, men vi måtte til Oslo for å få denne typen jobbar.

Første konferanse for Centre for Corporate Finance

Et foredrag om effektene av offentlig finansiering på den lokale økonomien åpnet konferansen som Centre for Corporate Finance arrangerte.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Odd Mehus

– How does government spending affect the economy?

Finansprofessor Miguel Ferreira fra Nova School of Business & Economics i Portugal startet rekken av foredrag på en smått historisk dag ved NHH.

Diskusjonsarena

Konferansen var nemlig den første i regi av Centre for Corporate Finance (CCF), som er ledet av finansprofessor Karin S. Thorburn.

– Vi ønsker at konferansen skal være mer som et seminar, der vi får god anledning til å stille spørsmål og diskutere, sa Thorburn i velkomsttalen.

Satsingen på finansforskingsmiljøet

Centre for Corporate Finance med Thorburn i spissen, er valgt ut som ett av fem fremtidige spissområder ved høyskolen. Målet med

denne prioriteringen er å styrke forskningen og NHH-miljøet som jobber med corporate finans.

Konferansen er et ledd i denne satsingen, og CCF hadde derfor invitert fem internasjonale forskere til å presentere sine siste bidrag innen corporate finance. En rekke yngre finansforskere gjester konferansen, foruten fagstab ved NHH.

– Konferansen gir oss en mulighet til å samle mange svært dyktige forskere. Det er en liten konferanse, men med høy kvalitet. For å utvikle oss og gjøre god forskning, må vi skape driv og ha høy motivasjon i fagmiljøet ved NHH. Derfor er denne møteplassen viktig for oss, sier Thorburn.

Svært mannsdominert

Mange av kollegene ved instituttet har vært med i diskusjonen om hvem de ville ha som foredragsholdere på CCF-konferansen. De fem forskerne som presenterer i dag jobber på felt som forskerne



FRA VENSTRE: BO BECKER, PROFESSOR I FINANS VED STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS, NHH-PROFESSOR KARIN S. THORBURN, FØRSTEAMANUENSIS I FINANS LUDOVIC PHALIPPOU FRA UNIVERSITY OF OXFORD OG ALON BRAV. HAN ER FINANSPROFESSOR VED FUQUA SCHOOL OF BUSINESS, DUKE UNIVERSITY.

ved senteret interesserer seg spesielt for.

– Du har kommentert hvorfor det er så få kvinner i norske meglerhus og blant toppledere. Selv er du Norges eneste kvinnelige finansprofessor, og det er ingen kvinner på programmet i dag?

– Hvor mange kvinnelige finansprofessorer er det i Europa? Det er

snakk om en håndfull, maksimalt fem kvinner, og jeg kjenner til alle. *Det er problemet, sier Thorburn.*

Konferansen er delvis finansiert av Finansmarkedsfondet og Norges Banks, som støtter forskning gjennom *Det norske finansinitiativet*.

EMPIRISK STUDIE I NEPAL

Ganesh Prasad Neupane disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 30. oktober 2015 med avhandlingen «*Emergence of Supply Chain Risk Management Capability as an Aid to Value Creation: An Empirical Study of Handicrafts Manufacturers of Nepal*».



Veiledere:

Professor Sven Arne Haugland, Institutt for strategi og ledelse NHH (hovedveileder)
Førsteamanuensis Jon Bingen Sande, Handelshøyskolen BI

Sammendrag:

Avhandlingen retter oppmerksomhet mot bedrifters evne til å håndtere risiko i verdikjeder. Begrepet håndtering av

verdikjederisiko, som uttrykker bedrifters evne til å håndtere og balansere ulike risikohensyn i verdikjeden, utvikles med utgangspunkt i ressursbasert strategi. Dette betraktes som en kompetanse eller ressurs som gjør bedrifter bedre i stand til velge hensiktsmessige kontraktsformer mellom aktørene i en verdikjede. Neupane gjennomførte en større empirisk studie innenfor tre store nepalske håndverksindustrier, håndlagde tepper, pashminaprodukter og tekstiler. Det ble samlet inn data fra cirka 300 nepalske produsenter og deres relasjoner til utvalgte kjøpere.

Et hovedfunn er at i situasjoner hvor produsent har gjennomført spesifikke investeringer tilpasset en bestemt kjøper og i tillegg evner å håndtere verdikjederisiko på en god måte, så gjør dette produsenten bedre i stand til å bruke formelle kontrakter som styringsinstrument. Videre viser resultatene at når formelle og uformelle kontrakter tilpasses omfanget av spesifikke investeringer, så bidrar dette til resultatforbedringer. Studien viser at de ressurser og den kompetanse bedrifter besitter i å håndtere verdikjederisiko er en viktig faktor for å forstå valg av kontraktsform. Det er særlig samspillet mellom egenskaper ved produktene og bedriftens ressurser og kompetanse som er avgjørende for valg av riktig kontraktsform.

Bedømmelseskomiteen:

Professor Aksel Rokkan, NHH (leder)
Førsteamanuensis Katri Kaupi, Aalto University
Professor Arnt Buvik, Molde University College

Mer informasjon:

Ganesh Neupane (f. 1967) er fra Nepal. Han har vært doktorgradsstudent ved Institutt for strategi og ledelse, NHH. Neupane har en master i industriell logistikk fra Høgskolen i Molde og både MBA og bachelorgraden fra universitetet i Katmandu i Nepal. Han har vært høgskolelektor fra 1999 til 2009 og førsteamanuensis siden 2009 ved Management Campus, Purbanchal University (PU) i Nepal.

ENERGI, MILJØ OG TEKNOLOGI

Tunç Durmaz disputerte for doktorgraden ved NHH onsdag 25. november med avhandlingen «*Essays in Energy, Environment and Technology*».



Avhandlingen utforsker hvordan ulike teknologier og teknologiske endringer kan tilrettelegge for grønn økonomisk vekst.

Karbonfangst og -lagring (CCS) er en av de viktigste teknologiene som foreslås i denne forbindelse. Det første kapitlet undersøker under hvilke betingelser CCS-teknologien kan være en del av en optimal portefølje av klimatiltak. De numeriske

resultatene tyder på at fremtidens energimiks i hovedsak bør bestå av fornybar energi (FE). De viser også at et fremtidig scenario med en aktiv CCS sektor og FoU rettet mot denne teknologien vil kreve en betydelig lavere kostnad for CCS enn dagens nivå.

Ulempen med FE er avhengighet av gunstige meteorologiske forhold. Dermed blir den samlede energiproduksjonen mer risikofylt med økende FE-andel. En mekanisme for å minske risikoen over tid er energilagring. Kapittel to vurderer hvordan ønsket om energilagring avhenger av risikoholdninger både på forbrukersiden og på produsentsiden.

Kapittel tre gir nye innsikter i forholdet mellom teknologisk utvikling, økonomisk vekst og akkumulering av forurensning. Resultatene tyder på at grønn vekst alltid er samfunnsøkonomisk optimalt og at FoU-ressurser bør allokere til aktiviteter med tilstrekkelig høy innovasjonsevne, uansett om de er forurensende eller rensende. Avhengig av eksisterende teknologiske og miljømessige forhold i startfasen, vil forurensingen enten stadig synke eller først øke før deretter å avta.

Veileder:

Professor Fred Schroyen, Institutt for samfunnsøkonomi, NHH (hovedveileder)

Bedømmelseskomiteen:

Førsteamanuensis Linda Nøstbakken, NHH (leder)
Seniorforsker Snorre Kverndokk, Ragnar Frisch Centre og direktør for CREE
Professor Cees Withagen, Vrije Universiteit Amsterdam

Mer informasjon:

Tunç Durmaz (født 1981 i Istanbul) har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH. Han er vokst opp i Tyrkia og har en bachelorgrad fra universitetet i Izmir. Durmaz har en master fra University of Southern California i Los Angeles. I 2012-13 hadde han et opphold ved Toulouse School of Economics. Kandidaten ble nylig ansatt som postdoktor ved School of Energy and Environment, City University of Hong Kong.

LEDERUTVIKLINGSKURS - EN ETNOGRAFISK STUDIE

Sinead O'Flanagan disputerte for doktorgraden ved NHH mandag 23. november 2015 med avhandlingen «*Learning to Lead: An Ethnographic Study of an Experiential Leadership Course*».



Sammendrag:

Avhandlingen undersøker hvordan ledere kan lære av erfaring i situasjoner som preges av usikkerhet, utrygghet og avbrytelser.

Sinead O'Flanagan gjennomførte en større empirisk studie av et populært lederutviklingskurs ved et amerikansk eliteuniversitet. Kurset, som har blitt holdt i mer enn 30 år, vektlegger erfaringsbasert

læring i en klasseromskontekst som preges av stor grad av usikkerhet og av en intens emosjonell atmosfære. Kurset har blitt en institusjon som har fått ry på seg for å skape grunnlag for varig innvirkning på studentenes tenke- og handlemåte. De utvikler selvinnsett, sosial- og emosjonell innsikt og evne til å stille spørsmål ved det velkjente og etablerte og til å reflektere over det som skjer og hvorfor det skjer.

Sinead O'Flanagan fulgte kursets studentkull over en treårsperiode og hentet inn data ved hjelp av observasjoner, intervjuer og studentenes refleksjons-papers.

Et hovedfunn er at noen studenter lærer av erfaring i situasjoner som preges av utrygghet, usikkerhet og risiko. En viktig betingelse for denne læring er at det skapes tillitsbasert samhandling mellom studenter på den ene side og mellom studenter og fagstaben på den andre side. Det vil si at utforskende læring er betinget av en balanse mellom usikkerhet og utrygghet på den ene siden og sosial trygghet og tillit på den andre siden.

Veiledere:

Professor Bjarne Espedal, Institutt for strategi og ledelse, NHH (hovedveileder)
Professor Inger G. Stensaker, Institutt for strategi og ledelse, NHH
Professor John Van Maanen MIT Sloan School of Management

Bedømmelseskomiteen:

Professor Vidar Schei, Norges Handelshøyskole (leder)
Professor Ann Langley, HEC Montreal and doctorate honoris causa NHH
Professor Chris Mabey, Professor, Middlesex University (Business School), London

Mer informasjon:

Sinead O'Flanagan har vært doktorgradsstudent ved Institutt for strategi og ledelse, NHH. Hun har en bachelor fra National University of Ireland, Galway og master fra Massachusetts Institute of Technology - Sloan School of Management. I dag er hun Senior Lecturer ved MIT Sloan School of Management.

Beste master

Vinnerne i konkurransen av beste masterutredning på Institutt for samfunnsøkonomi er Ingelin Orten og Erik Solli. De vant med utredningen «Konsekvenser av innvandring for lønninger i det norske arbeidsmarkedet».

Moldenseren Ingelin Orten arbeider nå i Finansdepartementet, mens Erik Solli fra Stjørdal i november hadde en friperiode der han gjør «alt som han ikke tok seg tid til som student».

Studentene hadde NHH-professor Erik Sørensen som veileder.

Årets nyord

Årets nyord er herved utpekt av NHH-professor Gisle Andersen (Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon) og Språkrådet:

- 1 Det grønne skiftet
- 2 Flyktningdugnad
- 3 Oljesmell
- 4 Trinnskatt
- 5 Utslippsjuks
- 6 Straksbetaling (vennebetaling)
- 7 Tasteplass
- 8 Pappakropp
- 9 Nettvarde
- 10 Asylbaron



KICK-OFF FOR MAKRO- OG NATURRESSURSSENTER

Tekst og foto: Hallvard Lyssand

Centre for Macroeconomics and Natural Resources held sin første workshop i november. Macroeconomics and Natural Resources er blant sentra som er valt som spissar i NHH si satsing på å bli internasjonalt leiande på utvalde forskingsområde.

– Workshopen er også den offisielle starten for senteret, seier professor Gernot Doppelhofer.

Doppelhofer tok initiativ til senteret saman med kollegaene Torfinn Harding, Linda Nøstbakken og Øystein Thøgersen, alle frå



PROFESSOR RICK VAN DER PLOEG (TIL VENSTRE) FRÅ OXFORD UNIVERSITY HELDT DET FØRSTE INNLEGGET PÅ WORKSHOPEN. TITTELEN VAR THE NEW RESOURCE FRONTIER. PROFESSOR GERNOT DOPPELHOFFER STOD FOR DEN OFFISIELLE VELKOMSTEN TIL WORKSHOPEN.

Blant Europas 40 beste

NHH er blant de 40 beste handelshøyskolene i Europa i Financial Times' årlige rangering. NHH er på samme nivå som tidligere.

– Dette er et bra resultat. Vi rekrutterer blant de aller beste studentene i Norge, og dette viser at vi har et studietilbud som er svært konkurransedyktig internasjonalt, sier rektor Frøystein Gjesdal.

Financial Times (FT) rangerer årlig fem ulike former for studietilbud ved europeiske handelshøyskoler. På slutten av året settes disse sammen til en hovedrangering, European Business Schools.

– Det er også godt å se at fire av våre viktigste samarbeidspartnere gjennom CEMS-nettverket er blant de ti beste på listen. Slik får NHH-studentene tilgang til noe av det absolutt beste i Europa.

85 handelshøyskoler har fått plass på årets rangering. London Business School som topper listen, med HEC Paris og Insead på plassene bak. I Norden er Stockholm School of Economics på 26 plass, med Alto University på 32 og Copenhagen Business School på 34 plass.



KONKURRANSESAMARBEID BLE EN SUKSESS

I ei ny evaluering blir Bergen Center for Competition Law and Economics (BECCLE) omtalt som ein suksess. Senteret har eit høgt aktivitetsnivå og tverrfagleg samarbeid som stimulerer til solid forskingsaktivitet, peiker evalueringskomiteen på.

Den eksterne rapporten er utarbeidd av professor Lars Henriksson (Handelshøgskolen i Stockholm), professor Thomas Rønne (Handelshøgskolen i København) og Karin Stakkestad Laastad (juridisk direktør i Konkurransetilsynet).

Styreleiar i BECCLE og NHH-professor Frode Steen er svært nøgd med evalueringa.

– Tilbakemeldinga er viktig for BECCLE og fagmiljøa på NHH og UiB. Ho viser at vi har klart å bygge opp eit kompetansesenter med ei sterk internasjonal posisjonering på kort tid. Senteret er unikt i

den forstand at det koblar juss og økonomi. Dette avleirar seg i spennande nye forskningsprosjekt og forskningsarbeid.

Bergen Center for Competition Law and Economics (BECCLE) blei etablert i 2011 og drivast av NHH og Universitetet i Bergen. BECCLE er ein møtestad for økonomar og juristar som er interessert i konkurransepolitiske spørsmål.



Medieklipp

IKKE NEDLAGT

– Jeg kan forstå at de har lyst til å lage skrekkscenarier, men jeg tror ikke at Torp og Rygge blir lagt ned.

Professor Frode Steen til Dagsavisen

LAV KOMPETANSE

– Nå kommer en stor gruppe der mange har lav kompetanse, akkurat i en situasjon der Norge også er i en stor omstilling; en omstilling til arbeidsplasser som i økende grad krever høy kompetanse.

Professor Kjell G. Salvanes til NRK

TAYLORISMEN I SKOLEN

– Grunntanken i taylorismen er at ledelsen tenker og planlegger mens resten følger ordre. Det passet glimrende i det gamle industrisamfunnet der lederne var pilarer i samfunnet. Slik er det ikke i dag. De gode resultatene er skapt av hver enkelt lærer i møte med elevene. Det tror jeg rektorene er enige i.

Professor Jan Ubøes kronikk i Aftenposten

MANGLER KUNNSKAPER

– Mange entreprenører er bedre på å starte opp enn å vedlikeholde bedriften over tid. De mangler den kunnskapen som skal til for å lede en bedrift. De har ofte gode ideer og er flinke til å starte opp, men mangler kunnskap innen regnskap, markedsføring og personalpolitikk. De som klarer seg, er de som har denne kunnskapen.

Førsteamanuensis Tor Aase Johannessen til Aftenposten

GJENNOMSYRER NORSKE VIRKSOMHETER

– Den norske ledestilen innebærer at vanlige medarbeidere får lov til å medvirke i arbeidshverdagen. Det er en forventning man har som medarbeider i Norge, og som gjennomsyrrer norske virksomheter.

Stipendiat Berit Sund til E24

STATSBUDSJETTET FOR 2016

– Det går i riktig retning. Vi må huske at ett budsjett ikke kan gjøre den store susen. Men jeg tror de kunne ha vært enda dristigere når det kommer til utdanning, forskning og støtte til nye bedrifter.

Professor Kjell G. Salvanes til DN

HVORDAN KJØPE LYKKE?

Bruk litt mindre på deg selv.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Silje Katrine Robinson

– Istedenfor å bruke pengene som du pleier, prøv noe annet. Slik vi bruker dem nå, blir vi ikke lykkeligere, sa Harvard-professor Michael I. Norton. Han var inviterte av forskerne ved The Choice Lab ved Institutt for samfunnsøkonomi. Bakgrunnen for dette arrangementet er Utdanningskvalitetsprisen som Alexander Cappelen og Bertil Tungodden mottok i desember 2013. Norton skrev «Happy Money: The Science of Happier Spending» sammen med psykologiprofessor Elizabeth W. Dunn ved University of British Columbia.



HARVARD-PROFESSOR MICHAEL I. NORTON (I MIDTEN) PÅ PODIET SAMMEN MED MARTE GERHARDSSEN, LEDER FOR TANKESMIEN AGENDA OG NHH-PROFESSORENE HELGE THORBJØRNSEN OG ALEXANDER W. CAPPELEN.

UT AV SÆRSTILLINGEN

CSI-konferanse Tjenesteinnovasjon: Fra særstilling til omstilling samlet NHH-forskere og næringslivstopper i en smekkfull aula hos Forskningsrådet i november.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Siv Dolmen

Norsk seier over Brasil i 1998. Det er dit vi skal. Ikke bare ved godt spill, men ved hjelp av innovasjon og kunnskap om stadion-opplevelsen.

Historiske fotballøyeblikk

Ved Arkitektthøgskolen har designleder og PhD-student Ted Matthews sammen med kolleger fingransket «brukeropplevelsen» på og utenfor Ullevål.

– Fotballfans og andre publikummere skal oppleve noe unikt på stadion når de ser landskamper. Jeg husker selv en fotballkamp med Burnley fra 1987. Det var den mest spennende sportsbegivenheten jeg har vært med på. Ikke fordi laget spilte så bra, men på grunn av den ekstraordinære opplevelsen, sier Matthews, som samarbeider med CSI ved NHH.

Det er som da Norge slo Tyskland 2-0 i 1936, fortalte Matthews. Den eneste fotballkampen Hitler skal ha sett – og som han var sikker på å vinne. Det handler om kontekst.

Kartlagt vanene

I et samarbeid med fotballforbundet har AHO intervjuet fans og spillere for finne ut hvordan de opplever en landskamp på Ullevål, og hvilke behov de har.

Med minnet om de store fotballopplevelsene som bakgrunn og data fra studien som forteller om rutiner og ritualer, har de laget en ny historie, om dagens unge landslag.

– Today the team is a underdog, young lads fighting for their country, sa PhD-studenten som har bakgrunn fra antropologifaget.

CSI (Center for Service Innovation) er NHHs satsing for å styrke tjenesteinnovasjon som forskningsområde og bidra til bedrifters innovasjonsevne. Konferansen tidligere i høst ble også en svært viktig møteplass der en rekke av CSI-forskerne presenterte nye studier for mange av landets næringslivstopper fra samarbeidsbedriftene til CSI, som Telenor, Posten, DNB, Virke, Abelia og Coop.



LEDER FOR CSI OG PROFESSOR VED NHH TOR WALLIN ANDREASSEN OG TED MATTHEWS (ØVERST) FRA ARKITEKTHØGSKOLEN.

Kundeorientering var hovedansvarlig på konferansen, noe også Andreassen var inne på i sine innlegg.

– Tenk på første gang du kjøpte en iPhone eller en tjeneste av høy kvalitet. Det gir en høy emosjonell opplevelse. Så kommer hverdagen, og du tar opplevelsen for gitt. Dette bare livets forbannelse, som går fra høy til lav emosjoner. Spørsmålet er hvor langt vil du som bedrift vil la emosjonene falle.

Medieklipp

LEDERS ANSVAR

– Dette handler om retningslinjer som er relevante for Vimpelcom-saken. Amerikanske myndigheter legger nå mer vekt på det objektive ansvaret for ledere. Altså, du har større ansvar som leder eller styremedlem uavhengig av om rettsvesenet kan dokumentere skyldgraden. Førsteamanuensis Tina Søreide til NRK

RENTEBINDING

– På sikt har du tapt på fastrentelån fordi den flytende renten har stupt de siste årene. Men grunnet dagens historiske rentenivå, er forsikringspremien mye billigere enn tidligere. Dette kan være et incentiv for å binde renten. Førsteamanuensis Trond Døskeland til VG

EKSTREMT GUNSTIG DEMOGRAFI

– Vietnam har en ekstremt gunstig demografisk utvikling. De er et av landene i verden med flest unge, og de har samtidig kontroll på denne utviklingen. Professor Stig Tenold til E24

LEDIGHET FØRER TIL FLYTTING

– Omstilling foregår hele tiden i det norske arbeidsliv. Det er bare enda mer av det i nedgangstider som nå. Da ser vi også at flyttingen blant folk som mister jobbene sine øker med rundt 30 prosent sammenlignet med alle andre. Professor Kjell G. Salvanes til BT

KONTORAREALER

– Behovet for kontorarealer vil fortsatt være der, men de vil endres. Vi vil se at stadig flere arbeidstakere blir selvstendige næringsdrivende - enten av fri vilje eller at de tvinges ut i det. Bedriftene kommer til å ha flere på «tappekran», altså at de knytter til seg kompetanse som ikke er fast ansatt. Professor Tor Wallin Andreassen til Byggeindustrien

HYBRIDLEDERE

– Det ene er at det vokser frem en gruppe fagfolk som interesserer seg for ledelse, slik at vi får hybrider, som er eksperter både på fag og ledelse. Hvis ikke det skjer, tror jeg vi vil få flere rene profesjonelle ledere, for som sagt er det et stort press på virksomheter for å levere resultater i dag. William Brochs-Haukedal



- Et krevende og inspirerende studium.

JAN PETTER STENBERG
HR-leder FORSVARSBYGG
MBA i strategisk ledelse



- MBA-studiet har gitt meg større faglig trygghet.

ELLEN CHARLOTTE SOLUM
Partner, UNICONSULT AS
MBA i økonomisk styring og ledelse



- Nivået på foreleserne imponerte meg.

ARNT ANDRÉ DULLUM
Business Controller, LINDORFF AS
MBA i økonomisk styring og ledelse

NHH



PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

ANNE KARI BJØRGE OG SUNNIVA WHITTAKER

Corporate values: A linguistic approach publiseres i International Journal of Cross Cultural Management

FRIEWALD, NILS, CHRISTOPHER A. HENNESSY OG RAINER JANKOWITSCH

Secondary Market Liquidity and Security Design: Theory and Evidence from ABS Markets Publiseres i Review of Financial Studies

PROFESSOR EMERITA INGRID SIMONNÆS

Basiswissen deutsches Recht für Übersetzer (Berlin: Frank & Timme)

WANG, Y., S. W. WALLACE, B. SHEN, OG T.-M. CHOI

Service supply chain management: A review of operational models, European Journal of Operational Research

HOPLAND, A. O., OG O. H. NYHUS

Gender differences in competitiveness: Evidence from educational admission reforms, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy

CHRONOPOULOS, M. OG A. SIDDIQUI

When is it better to wait for a new version? Optimal replacement of an emerging technology under uncertainty Annals of Operations Research

SCHJELDERUP, G.

Taxing mobile capital and profits: The nordic welfare states (Discussion Paper)

GULBRANDSEN, E.G., JØRGENSEN, S., KAARBØE, K. AND PEDERSEN L.J.T.

Developing Management Control Systems for Sustainable Business Models. Beta: Scandinavian Journal of Business Research

DØSKELAND, T. AND PEDERSEN, L.J.T

Investing with Brain or Heart? A Field Experiment on Responsible Investment. Management Science

DE HAAN, THOMAS, OFFERMAN, THEO OG SLOOF, RANDOLPH

Money talks? An experimental investigation of cheap talk and burned money International Economic Review

DE HAAN, THOMAS OG VAN VELDHIJZEN, ROEL

Willpower depletion and framing effects Journal of Economic Behavior & Organization

BÜTIKOFER, ALINE, LØKEN, KATRINE V. OG SALVANES, KJELL G.

Long-Term Consequences of Access to Well-child Visits (Discussion Paper)

BÜTIKOFER, ALINE OG SALVANES, KJELL G.

Disease Control and Inequality Reduction: Evidence from a Tuberculosis Testing and Vaccination Campaign (Discussion Paper)

LENSBERG, TERJE ; SCHENK-HOPPE, KLAUS REINER ; LADLEY, DAN

Cost and benefit of financial regulation: Short-selling bans and transaction taxes Journal of Banking & Finance

POUDEL, DIWAKAR ; STHAPIT, BHUWON ; SHERSTHA, PRATAP

An analysis of social seed network and its contribution to on-farm conservation of crop genetic diversity in Nepal. International Journal of Biodiversity

ANDERSEN, GISLE

Pseudo-borrowings as cases of pragmatic borrowing: Focus on Anglicisms in Norwegian In: Furiassi, Cristiano & Henrik Gottlieb (eds.). Pseudo-English: Studies on false Anglicisms in Europe. Berlin: De Gruyter Mouton

DAHL, TRINE

"Contested science in the media: linguistic traces of news writers' framing activity", was published in this year's first issue of the international journal Written Communication (32)

ANDERSSON, K., Ø. FOROS, AND B. HANSEN

Empirical evidence on the relationship between mobile termination rates and firms' profit, Scandinavian Journal of Economics, 2015.

UBØE, J.

A heroic proof, The Mathematical Intelligencer, 2015.

MAURITZEN, JOHANNES.

How Price Spikes Can Help Overcome the Energy Efficiency Gap Economics Letters, 2015

MAURITZEN, JOHANNES

How electricity price spikes can help overcome the energy efficiency gap Economics Letters

HOPLAND, ARNT OVE

One size fits all? Facility management in Norwegian local governments Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research

BREKKE, KURT; DALEN, DAG MORTEN; HOLMÅS, TOR HELGE

Diffusion of pharmaceuticals: cross-country evidence of anti-TNF drugs European Journal of Health Economics

CAPPELEN, ALEXANDER, NYGAARD, KNUT, SØRENSEN, ERIK Ø, OG TUNGODDEN, BERTIL

Social Preferences in the Lab: A Comparison of Students and a Representative Population The Scandinavian Journal of Economics, 117(4), 2015

FJELL, KENNETH, FOROS, ØYSTEIN OG KIND, HANS JARLE:

On the choice of royalty rule to cover fixed costs in input joint ventures Int.J. of the Economics of Business, 22(3) 2015

CAPPELEN, ALEXANDER W.; EICHELE, TOM; HUGDAHL, KENNETH; SPECHT, KARSTEN; SØRENSEN, ERIK Ø.; TUNGODDEN, BERTIL

Equity theory and fair inequality: a neuroeconomic study Discussion paper;19/15

GRYTEN, OLA HONNINGDAL

Norwegian GDP by industri 1830-1930 Discussion paper; 16/15 2015

AZKANO, ITZIAR OG NØSTBAKKEN, LINDA

Quota Enforcement and Capital Investment in Natural Resource Industries Discussion paper 21/2015

PETHERBRIDGE, J. AND W. F. MESSIER, JR.

The impact of PCAOB regulatory actions and engagement risk on auditors' internal audit reliance decisions Journal of Accounting and Public Policy, forthcoming

MESSIER, W. F. JR., J. C. ROBERTSON AND C. A. SIMON

The effects of client management concessions and ingratiation attempts on auditors' trust and proposed adjustments Advances in Accounting, 2015

RUF, M., AND D. SCHINDLER

Debt Shifting risk and Thin-Capitalization Rules - German Experience and Alternative Approaches Nordic Tax Journal 2015:1

ROBBESTAD, A., AND KAARBØE, K.

The construction of the income statement in public sector - a study of change agents struggle Journal of accounting and organizational change, forthcoming

EILEFSEN, AA., CO-AUTHOR MESSIER W.F.

Materiality Guidance of the Major Public Accounting Firms. Auditing: A Journal of Practice and Theory, 2015

BEISLAND, L. A., OG KNIVSFLÅ, KJELL H.

Have IFRS Changed how Stock Prices are Associated with Earnings and Book Values? Evidence from Norway Review of Accounting and Finance, 2015

CHI, DANIEL OG XUNHUA SU

The Dynamics of Performance Volatility and Firm Valuation Journal of Financial and Quantitative Analysis, forthcoming.

CHI, DANIEL OG XUNHUA SU

Product Market Threats and the Value of Corporate Cash Holdings. Financial Management, forthcoming.

HULL, TYLER

How the timing of dividend reductions can signal value Journal of Corporate Finance, 2015, Vol. 30,

ØNSKER DU KARRIEREUTVIKLING?

MBA-STUDIER VED NHH

Send e-post til opptakmba@nhh.no

Oppretter Harvard-stipend til NHH-studenter

Investor Endre Røsjø oppretter et stipend på en million kroner årlig for NHH-studenter som kommer inn på MBA ved Harvard. Tekst: Bendik Støren

Den norske investoren Endre Røsjø ønsker å legge til rette for at studenter ved NHH skal gå videre til en MBA ved Harvard Business School etter studiene ved NHH. Derfor setter han av én million kroner i stipend hvert år til NHH-studenter som kommer inn på den prestisjefulle utdanningen.

Røsjø gikk selv på Harvard's MBA-program i 1970, etter at han ble uteksaminert som siviløkonom fra NHH i 1968.

– NHH var et bra utgangspunkt for meg, og Harvard Business School ga meg en rakettdrivende videre inn i arbeidslivet. Derfor vil jeg subsidiere den kombinasjonen for nye generasjoner nordmenn, sier Røsjø.

Driver investeringselskap

Endre Røsjø har siden utdannelsen blant annet bygget opp flere store selskaper, som Tele 2 og radiokanalen P4. Han har også vært shipping-rådgiver for den svenske regjeringen og rådgiver for kurdiske selvstyremyndigheter i Irak. I dag driver han investeringselskapet Pinemont Securities.

Investoren mener noe av verdien i MBA-programmet ligger i skolens pedagogiske tilnærming.

– Harvard's styrke er casediskusjoner, der studenter fra toppuniversiteter i USA og resten av verden diskuterer med hverandre, sier Røsjø.

På kullet i 1970 gikk Hank Paulson, som senere skulle bli finansminister i USA og styre landet gjennom krisen i 2007.

– De to årene kan bygge viktige relasjoner for fremtiden. Med en god MBA fra Harvard, kan du kontakte nesten hvem som helst, og du får fem minutters besøkstid, sier Røsjø.
Ikke bare karakterer

NHH mer attraktiv

Rektor ved NHH Frøystein Gjesdal er svært fornøyd med stipendet fra Røsjø.

– Det er alltid hyggelig å motta sjenerøse gaver som dette og spesielt hyggelig når siviløkonomer som har hatt suksess i livet, tilgodeser sitt alma mater. Dette tar vi som bevis på at de ser tilbake på studietiden her med glede, sier Gjesdal.

Han mener stipendet gjør NHH mer attraktiv.

– At noen av våre kandidater kan fortsette sin utdanning ved en av verdens beste handelshøyskoler, er viktig for NHH. Det vil gjøre vår utdanning enda mer attraktiv. Endre Røsjø's stipend vil gi NHH-kandidater økonomiske muligheter til å satse på HBS. Så gjenstår det bare å komme gjennom opptaksløyet, sier Gjesdal.

Svært relevant

Den prestisjetunge utdanningen er ikke for hvem som helst, advarer alumnen. Du må virkelig være villig til å jobbe og gi alt.

– Vi har satt som mål å prioritere søkere som kan og vil oppnå en MBA med distinction, det vil si at man er blant topp fem prosent av kullet, sier han.



ADMINISTRERENDE DIREKTØR VED NHH NINA SKAGE, INVESTOR ENDRE RØSJØ OG NHH-REKTOR FRØYSTEIN GJESDAL.
FOTO: HALLVARD LYSSAND

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:
Norges Handelshøyskole: www.nhh.no
Administrativt Forskningsfond: www.aff.no
Samfunns- og næringslivsforskning: www.snf.no