



Vill jakt på nanosekunder s. 4 og 42



4 Vill jakt på nanosekunder

Høyfrekvent aksjehandel (HFT) kan gi en snarvei inn på børsen. Unfair, skriver Michael Lewis i boka *Flash Boys*. En av HFT-strategene i boka, Ronan Ryan, deltok nylig på Jan Mossin Symposium ved NHH.



Foto: Helge Skodvin

RONAN RYAN,
STRATEGIDIREKTØR I IEX

34 Fra lesesal til karrieretrøbbel

Denne våren er mer enn 57 000 nyutdannede på vei fra skolebenken til et arbeidsmarkedet med rekordledighet. Dette kullet har dårligere muligheter til å komme inn på rett karrierevei.



Ill.: Øyvind Lothe

NHHs første SFF?

NHH er i finalerunden for å få et Senter for fremragende forskning (SFF).

Forskere fra The Choice Lab og CELE søker fremragende-status med senteret *Centre for experimental research on Fairness, Inequality, and Rationality* (FAIR).

Den statusen er det mange forskningsmiljøer i Norge som er ute etter. Alle de store universitetene har flere SFF-er, og de vet å bruke statusen i internasjonal sammenheng. Det ligger enorm prestisje i Forskningsrådets ordning, og det gir forskere en unik mulighet til å koble institusjonen til sterke, internasjonale forskningsmiljøer.

Det ville i tilfelle blitt NHHs første SFF. Det betyr ytterligere styrking av de allerede svært solide forskningsmiljøene ved Institutt for samfunnsøkonomi. Her har atferdsøkonomene organisert seg i The Choice Lab og mange av forskere innen arbeidslivsøkonomi og utdanning er knyttet til Center for Empirical Labor Economics (CELE). I et fremragende-senter skal disse miljøene smelte de sammen.

Hele 150 sentre lå i første søknadsrunde, og etter en kraftig utslising står nå 34 konkurrenter igjen. I høst vil vil cirka 10 av dem få en hyggelig beskjed fra Forskningsrådet. UiB er allerede eier av fire Sentre for fremragende forskning, UiO har ti SFF-er, Universitetet i Tromsø fikk i 2012 tildelt sitt tredje SFF og NTNU er vertskap for fire.

Måtte NHH få sitt fremragendesenter med FAIR i 2016!



God sommer

Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



Foto: Helge Skodvin

PROFESSORENE BERTIL TUNGODDEN (TIL VENSTRE)
OG ALEXANDER W. CAPPELEN.

10 I finalen om fremragende forskningscenter

Ulikheter i barndommen slår kraftig ut i voksen alder. Hvorfor er det slik, og synes vi det er greit? Dette er noe av det en gruppe NHH-forskere ønsker å finne ut av. De er nå i finalerunden for å få status som Senter for fremragende forskning.



Ill.: Øyvind Lothe



Foto: Helge Skodvin

Da Jan Erik Meidell (47) kom i pressens søkelys i 2010, hadde to tradere funnet et hull i algoritmen han hadde vært med å utvikle for tradingsselskapet Timber Hill. Denne våren disputerer han ved NHH.

56 Jubileumsnatt i Oslo



Foto: Johannes Grønseth

Lørdag 22. oktober 2016 er det igjen klart for Jubileumsnatt i Oslo. Hele 1750 gjester inviteres til fest på Oslo Kongressenter.

20 Et krevende løp

AFF og NHH er på 44. plass på Financial Times' prestisjerangering av verdens beste åpne lederutviklingsprogrammer. At noen tror dette er et tilbud om en behagelig indre reise, provoserer programdirektør Beate Karlsen.



Foto: Helge Skodvin

DELTAKERE PÅ SOLSTRANDPROGRAMMET: INGRID TOLLÅNES,
ØYSTEIN KJELLEN OG GUNNAR MELLGREN.



NHH BULLETIN

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



PROFESSOR KLAUS REINER SCHENK-HOPPÉ (FRA VENSTRE) SAMMEN MED RONAN RYAN, TERJE LENSBERG OG THORE JOHNSEN PÅ JAN MOSSIN SYMPOSIET «DO FINANCIAL MARKETS DOUBLE-DEAL INVESTORS?».

Vill jakt på nanosekunder

Høyfrekvent aksjehandel kan gi en snarvei inn til gode handler på børsen. Unfair, mener Michael Lewis i Flash Boys. – Spekulantene tjener penger. Amatørene finansierer dem, sier Thore Johnsen.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– The second I met him, I wanted to hire him.

Mannen det er snakk om er Ronan Ryan, strategidirektør i IEX.

I 2009 fikk han jobb som høyfrekventhandel-strateg hos Royal Bank of Canada i 2009, ansatt av Bradley Katsuyama. I dag jobber de sammen i IEX, en børs for investorer, grunnlagt av Katsuyama.

Da Michael Lewis gjorde research til sin bok om høyfrekventhandel (HFT), ble Katsuyama og Ryan to svært sentrale kilder og skikkelser.

Lewis sin karakteristikk

I juni var Ronan Ryan en av hovedtalerne på han Jan Mossin Memorial Symposium ved NHH.

– But what do Lewis write about me!, sier Ryan og ler god. Han siterer fra boka *Flash Boys: A Wall Street Revolt*:

«Ronan Ryan didn't look like a Wall Street trader. He had pale skin and narrow, stooped shoulders and the uneasy caution of a man who has survived one potato famine and is expecting another. He also lacked the Wall Street trader's ability to seem more important and knowledgeable than he actually was».

Ronan får hele auditoriet ved NHH til å le høyt. Her er finansfolk, ansatte fra børsen med direktør Bente A. Landsnes i spissen, investorer og forskere - og Petter Johnsen, investeringsdirektør for aksjeforvaltningen i Norges Bank Investment Management (Oljefondet).

Det er finansprofessor Thore Johnsen, sammen med kollegaene Terje Lensberg og Klaus Reiner Schenk-Hoppé som arrangerer symposiet «Do financial markets double-deal investors?». En konferanse for både praktikere og nerder, som Thore Johnsen sier.

HØYFREKVENT HANDEL:

HFT er en spesialisert form for algoritmehandel som innebærer rask omsetning av mange små kjøp. Metoden - eller plattformen - brukes av store investeringsbanker, hedge fond og institusjonelle investorer. De bruker ekstremt sofistikerte og raske dataprogrammer for å skanne markedet og børsen og genere og utføre millioner av ordrer på noen millisekunder. Det skjer raskere, smartere og uten emosjoner, sammenliknet med «gammeldags» børshandel. De sender mange bestillinger som kanselleres like etter innlevering. De holder ingen, eller svært få, posisjoner over natten



– VIL DU SPISE MIDDAG MED MICHAEL LEWIS? RONAN RYAN FRA IEX TAKKET JA TIL INVITASJONEN, OG HADDE SENERE FLERE MØTER MED FORFATTEREN, MEN BLE SVÆRT OVERRASKET OVER HVOR STOR PLESS HAN FIKK I BOKA *FLASH BOYS: A WALL STREET REVOLT*.



BØRSDIREKTØR BENTE A. LANDSNES I DISKUSJON MED PROFESSOR MAUREEN O' HARA OG RONAN RYAN.

Flash crash and Flash Boys

Høyfrekvent aksjehandel har eksistert i mer enn 15 år, men da Michael Lewis kom ut med *Flash Boys* i 2014, utløste det kraftige reaksjoner, mange negative. En del av de samme som hadde kritisert HFT-selskapene etter «Flash Crash» på den amerikanske børsen i 2010, kom igjen på banen.

– I 2010 falt den amerikanske børsen med 10 prosent på bare noen minutter, sier Thore Johnsen.

Mange, også amerikanske myndigheter, mente HFT-selskapene måtte ta en stor del av ansvaret for krasjet. Kampen om å kutte ned på millisekundene hadde tatt fullstendig av.

Ronan Ryan retter også kraftige skyts mot HFT. I dag jobber han i IEX, startet opp av Brad Katsuyama, som nå har søkt om å få status som børs.

HFT-smartinger

Johnsen og Lensberg ser fram til å møte internasjonale eksperter på HFT.

– De som driver med high frequency trading er kompetente folk, og de prøver å tjene penger på bekostning av hverandre, sier Terje

Lensberg. Det finnes et jungelord som sier at «Trading is the activity by which people who are smart take money from people who are not».

Høyfrekvent handel skiller seg fra vanlig algoritmehandel. Med supermaskiner og raske fiberoptiske kabler handles det svært raskt, veldig mye og i små volum. Jo kortere fysisk avstand mellom traderne og handleplassen, desto fortere går det. Ofte holder de aksjene i mindre enn ett sekund.

– Når de skal handle, må de først ha informasjon fra markedet, prosessere denne raskt og komme med kjøps- eller salgsordrene veldig fort. Alt dette må skje før de andre rekker å gjøre det samme, forklarer Lensberg.

– Er det spekulativt?

– Det meste av det som skjer i markedet er spekulativt, men nei, det er ikke lureri, sier Lensberg.

– Kall det spekulasjon, skyter Johnsen inn, men det er samfunnsmessig verdifull spekulasjon. Det å kjøpe noe som virker billig og selge noe som virker dyrt, slik at prisene korrigeres, er fordelaktig for alle.

Bare tror de vet noe

– Det to grupper tradere som skaper verdi på børsen. Amatørene handler fordi de tror de vet, og de betaler. Spekulantene tjener pengene. Amatørene finansierer spekulantene, de som gjør renovasjonsjobben og sørger for at prisene er riktige. Hvis ikke amatørerne hadde vært der, ville det blitt mye vanskeligere for markedet å finne fram til riktige priser, sier Lensberg.

– Hvem er amatørerne?

– Det er folk som tror at de skal slå børsen uten å ha peiling, sier Lensberg.

Han mener HFT i dag har nådd et punkt der det er noenlunde stabilt volummessig.

– Hvis dette er så bra, hvorfor driver ikke enda flere med HFT?

– For å ta det positive først: HFT-selskapene holder prisene på plass i markedet. Når de gjør jobben sin, er prisene riktige til enhver tid. Hvis prisene er feil, så er det penger å tjene, og da reagerer HFT-selskapene, sier Lensberg.

Johnsen er enig med sin kollega og understreker at HFT bidrar til

likviditet i markedet, og at det spiller en viktig økonomisk og samfunnsmessig rolle.

Et par problemer

– Men, sier Lensberg, det faktum at de er så raske, byr på et problem. De kan ta en raskere vei inn i handelen, og du får frontrunnere.

For en stor institusjonell investor som Oljefondet, er dette en utfordring, mener han. Når Oljefondet handler gjennom en hel dag, er det ikke så veldig vanskelig for en HFT-trader å se at det er salg i dette markedet. Statistisk sett vil det tyde det på at det er en stor selger. Da kan de støvsuge de aksjene som Oljefondet er interessert i å kjøpe, noe som fører til at Oljefondet må betale mer.

Frontrunnere er et av problemene med HFT, fordi de sniker seg foran andre i køen. Andre kjøpere må betale mer, og selgere får en lavere kurs.

– Har dette større samfunnsmessige konsekvenser?

– Det betyr jo at de som trenger å handle, for eksempel fordi de skal rebalansere en portefølje, må betale mer for å få gjennomført handlene. Oljefondet, for eksempel, tjener litt mindre penger, og



AUDHILD ASHEIM AABØ FRA NORDEA INVESTMENT MANAGEMENT VAR EN AV GJESTENE PÅ SYMPOSIET. HUN GIKK UT FRA NHH VÅREN 2015 ETTER Å HA SKREVET MASTEROPPGAVE OM ALGORITMEHANDEL SAMMEN MED EN MEDSTUDENT. TERJE LENSBERG VAR VEILEDER.



JAN MOSSIN SYMPOSIUM: «DO FINANCIAL MARKETS DOUBLE-DEAL INVESTORS?». EN TO-DAGERS KONFERANSE TIL MINNE OM NHHs PROFESSOR JAN MOSSIN (1936-1887) OG HANS BANEKRYTENDE VITENSKAPELIGE ARBEID OG INNFLYTELSE I FINANSFAGET.

Staten får mindre å rutte med, sier Lensberg. Selv om det er småpenger som flyttes i hver enkelt handel, vil det samlet sett bli store beløp. For Oljefondets del kan det dreie seg om mye penger.

En børs for investorer

Som et svar på dette er Ronan Ryan en av mennene bak IEX, en børs som er lagt til rette for investorer, ikke for tradere.

– Der kan Oljefondet handle uten å bli frontrunnet av høyfrekventhandlere. Det er hensikten. En sen trader, som fondet egentlig er, gjør det mulig for HFT-selskapene å komme seg foran i køen og kjøpe seg opp og selge til fondet for en høyere pris, sier Lensberg.

– Det kan gjøre store innhugg i meravkastningene som disse forvalterne skaper hvis de blir møtt for mye av sånne luringer som frontrunnere i markedet, mener professor Johnsen.

Artig poeng

Mange av HFT-selskapene har lagt inn store beløp for å skaffe seg de raskeste kablene.

– Da kommer vi til et artig poeng, sier Johnsen, og refererer til beskrivelsene av en bestemt superkabel i *Flash Boys*.

– Fordi lengden på kablet mellom de som legger inn ordren og de som mottar dem, altså børsen, har betydning, så skjedde det som egentlig er ufattelig. Michael Lewis beskriver hvor langt HFT-

tradere er villige til å gå for å slå konkurrentene. Mange av dem var med på å finansiere en fiberoptisk kabel på en rettst mulig strekning mellom børsen i Chicago og NY-børsen, basert i New Jersey, forteller Johnsen.

Vel anvendte penger?

Dette er en rett strekning på 133 mil, kanskje den rettste grøften som noen gang er gravd på jordkloden, kommenterer Michael Lewis:

«It needed its burrow to be straight, maybe the most insistently straight path ever dug into the earth. It needed to connect a data centre on the South Side of Chicago to a stock exchange in northern New Jersey. Above all, apparently, it had to be secret».

– Du kan spørre om dette er vel anvendte penger, sier Lensberg. Det har jo ingen betydning om signalet kommer fram et mikrosekund før eller etter. Men de som sto bak leggingen av kablet, solgte deltakelse på forhånd og sa «blir du ikke med, kommer du til være så mye senere enn alle andre». Dette er, nesten uansett hvordan du ser på det, sløseri med ressurser, sier Lensberg.

Black Monday 1987

Johnsen og Lensberg trekker fram en annen negativ side ved høyfrekventhandlere. De tar en pause når markedet går «bananas».

– De som har konstruert disse algoritmene kan ikke være helt

sikre på at de fungerer som de skal. Mange av dem er market makere som legger ut ordrer for å handle med andre som vil kjøpe eller selge, men når markedet går dårlig, trekker de tilbake ordrene. Da finnes det ikke noe marked lenger, fordi det i stor grad var skapt av disse høyfrekvente traderne, sier Lensberg.

Dette var tilfelle under «flash crash» i 2010, da det amerikanske aksjemarkedet flyttet seg 10 prosent i løpet av 20 minutter. Enkelte aksjer falt med opptil 70 prosent.

Det du trenger i en krisesituasjon, mener Johnsen, som i 2008 eller under det virkelig store smellet i 1987 med Black Monday, da børsen falt 20 prosent, er kjøpere.

– HFT ønsker kjapt å gå inn å kansellere en ordre eller skygge banen. Under krisen i 2008 var Oljefondet en stor kjøper i aksjemarkedet, og det var akkurat det børsen trengte da alle var i panikk og ønsket å selge. I 1987 ville fondet vært en viktig kjøper og du ville fått inn de fundamentale investeringene du trengte for å skape nødvendig likviditet, sier Johnsen.

Som et svar

Som et svar på kortest mulig kabel og aggressiv HFT-handel, har IEX-børsen rett og slett lagt ut en forsinkelse på noen millisekunder i sitt system. Du får ikke gjennomført en ordre med en gang, og når du legger inn ordre til IEX, vil ikke andre se det før ordren er eksekvert.

– For å klare dette, har de koblet inn en lang kabelrull i kjelleren, sier Lensberg.

Dette er også beskrevet i *Flash Boys*. Jo lengre strømmen må gå gjennom kablet, desto lenger tid tar det.

Det skal være en børs for investorene. Kostnadssiden for IEX er at de ikke får fordeler fra HFT-handelen. Nå søker IEX om å bli en børs, men møter motstand fra både børsen og HFT-selskaper i USA. Børsene og HFT-selskapene har felles interesser, utdyper finansprofessorene, fordi HFT-selskapene handler veldig mye, noe børsene ønsker. Dermed har høyfrekventhandlerne fått gode betingelser.

– De håper å få store volum fra investorene. Det har ikke skjedd riktig ennå, men det går stadig oppover, sier Lensberg.

FAKTA:

- Jan Mossin (1936-1987) ble utnevnt til professor ved NHH i 1968, der han var utdannet siviløkonom. Han er anerkjent for sin banebrytende forskning innen moderne finans
- The Jan Mossin Memorial Symposium arrangeres hvert femte år til minne om NHH-professoren
- I år er symposiet finansiert av Finansmarkedsfondet, Det norske finansinitiativet (Norges Banks støtte til forskning og utdanning) og Jan Mossins Minnefond



PROFESSORENE BERTIL TUNGODDEN (TIL VENSTRE) OG ALEXANDER W. CAPPELEN. - JEG TROR DE TRADISJONELLE GRENSENE MELLOM FAGFELTENE KOMMER TIL Å OPPHØRE OM NOEN ÅR, SIER TUNGODDEN.

I finalen om fremragende forskningscenter

Ulikheter i barndommen slår kraftig ut i voksen alder. Hvorfor er det slik, og synes vi det er greit? Dette er noe av det en gruppe NHH-forskere ønsker å finne ut av. De er nå i finalerunden for å få status som Senter for fremragende forskning.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Vi sto på rullebåndet på Heathrow, sier professor Alexander W. Cappelen, når vi spør om den spede starten for atferdsøkonomien ved The Choice Lab for cirka ti år siden.

– Det er en vakker historie. Vi skjønte at mange atferdsøkonomer hadde lite kunnskap om normativ teori og filosofi, mens det var vår styrke, sier professor Bertil Tungodden.

Ekstremt faglig

De to deler på lederansvaret ved The Choice Lab. De tilbringer mye tid sammen, og de er ekstremt opptatt av forskning, undervisning og formidling.

– Vi snakker aldri om noe annet, bortsett fra når Alexander later som om han er interessert i hvordan det går med Brann, sier Tungodden.

Hver morgen høres taktfast banking på kontordøra til Tungodden ved Institutt for samfunnsøkonomi. Cappelen har parkert

sykkelen utenfor, etter å ha levert på skolen, setter fra seg tingene og går rett over gangen til Tungodden. Et høylytt god morgen, så er det rett ned til NHHs kaffebar.

Rett inn i American Economic Review

– Den gangen så vi at forskere gjorde eksperimenter der forsøkspersoner skulle dele penger seg imellom, uten å ta hensyn til hvor pengene kom fra. Det kunne vi gjøre noe med. Da tok vi en high five og sa at «dette går rett inn i American Economic Review, sier Cappelen.

– Og det vi håpet den gang, skjedde. Det første eksperimentet vi gjorde, gikk inn. Det var starten, og det at fikk suksess umiddelbart, gjorde at vi ble veldig giret, kommenterer Tungodden.

The Choice Lab er i dag er det ubestridte hovedkvarteret for forskning på atferdsøkonomi i Norge. De konkurrerer om å utmerke seg blant Europas beste på feltet. Gruppen har vokst til en



GJENSYNGLEDE PÅ NHH-KANTINEN: PROFESSOR VED INSTITUTT FOR ØKONOMI VED UIB, HANS K. HVIDE, CAPPELEN OG TUNGODDEN.



NOEN AV NØKKELPERSONENE I SØKNADSPROSESSEN OM Å BLI SENTER FOR FREMRAGENDE FORSKNING (FRA VENSTRE): PROFESSOR KJELL G. SALVANES, STIPENDIAT INGAR K. HAALAND, SENIORRÅDGIVER BJARTE GRØNNER, TUNGODDEN OG CAPPELEN.

stor forskningsorganisasjon, en millionbedrift som jevnlig mottar forskningsmidler til enkeltforskere og store prosjekter, priser for undervisning og NHH-bonuser for publiseringer i de beste tidsskriftene.

Senteret FAIR

For å kunne gjennomføre helt nye ideer, har atferdsøkonomene og forskere ved Center for Empirical Labor Economics (CELE) slått seg sammen i et felles senter. De har søkt Forskningsrådet om å få status som Senter for fremragende forskning (SFF). Dette vil gi mulighet for støtte i 10 år, noe som er unikt i norsk sammenheng.

Senteret har fått navnet *Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality, and Rationality* (FAIR). Tungodden blir direktør for FAIR. Fra NHH blir Cappelen, professor Kjell G. Salvanes (leder for CELE), førsteamanuensis Ingvild Almås og professor Erik Ø. Sørensen faglige ledere. I tillegg kommer Harvard-professor Sandra E. Black.

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



BJÖRN BARTLING

JAMES KONOW

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

NHHs første excellence-senter

– Hva ville et SFF bety for NHH?

– For NHHs del er det viktig å få etablert sitt første senter med excellence-status. CELE og Choice Lab vil være likeverdige

partnere, og sammen kan vi gjøre veldig mange viktige og spennende prosjekter de neste ti årene. Da får vi midler og rammer som gjør det mulig å sette i gang mer enn vi kan i dag, sier Tungodden.

En av hovedlinjene handler om hvordan ulikhet i barndom driver store forskjeller senere i livet, forteller Tungodden.

– Ulikhet i barndom slår kraftig ut i voksen alder. Problemet er den svarte boksen i midten. Hvorfor er det slik? Hva betyr genetik, foreldres væremåte og preferanser? Hva skaper denne linken? Dette kan ikke administrative data alene svare på. Vi ønsker å få tak i de lange linjene, eller mønsteret, og så gå inn med det eksperimentelle, sier han.

Just Luck (2013)

Får NHH et SFF-senter, vil det bidra til ytterligere internasjonalt, tverrfaglig samarbeid. En av forskerne som samarbeider med The Choice Lab i dag, er James Konow, professor ved Institutt for økonomi, Loyola Marymount University.

– Vi har en grunnleggende og sterk felles interesse i bruk av eksperimentelle og teoretiske metoder for å analysere etiske spørsmål i økonomi. Ett utslag av dette er samarbeidet som førte til vår studie av rettferdighet og risikotaking.

Studien «Just Luck: An Experimental Study of Risk-Taking and Fairness» ble publisert i *American Economic Review* våren 2013.

– Hva skiller Choice Lab fra andre forskningsmiljøer i atferdsøkonomi?

– De er unike fordi de klarer å bringe sammen topp forskere fra ulike fagområder og fra hele verden til et hjørne langt oppe i nord. De driver en bemerkelsesverdig utvikling av kjernes spørsmål i økonomi og etikk, inkludert studier i forskjellige deler av verden, sier Konow.

Samme lidenskap

Björn Bartling er professor ved Institutt for økonomi, Universitetet i Zurich. Også han er en viktig samarbeidspartner for Choice Lab.



– ARE SOME PEOPLE MORE MEMORABLE THAN OTHERS, SPØR MARINA SCHRÖDER, FORSKER VED UNIVERSITETET I KÖLN. HER HOLDER HUN FOREDRAG PÅ ETT AV MANGE SEMINARER I REGI AV THE CHOICE LAB.



– VI SNAKKER ALDRI OM NOE ANNET ENN FORSKNING, BORTSETT FRA NÅR ALEXANDER LATER SOM OM HAN ER INTERESSERT I HVORDAN DET GÅR MED BRANN, SIER TUNGODDEN.



JONAS TUNGODDEN SKYPER MED FAR TUNGODDEN OG CAPPELEN OM ET FORSKNINGSPROSJEKT. KLOKKA ER 0130 BERKELEYTID.

– Det viktigste er at vi deler samme lidenskap og entusiasme for å lære hvordan mennesker gjør moralske avveininger når de tar økonomiske valg. Hvilke ulikheter blir akseptert, hvilke blir det ikke? Hva er konsekvensene for samfunnet? Hvilke ulikhet er ønskelig, og er det noe som ikke er det, spør Bartling.

Bartling og Choice-forskerne er interessert i de samme forskningsspørsmålene. For eksempel: Hva er de institusjonelle og kulturelle faktorene som bestemmer rettferdighetsoppfatninger? Påvirker institusjoner kausalt våre preferanser og felles normer for moralsk oppførsel?

Plassert i Bergen

– Hva er spesielt med The Choice Lab?

– The Choice Lab skiller seg fra mange andre forskergrupper fordi de har en klar profil på forskningen - fremveksten av og aksept for økonomisk ulikhet og konsekvenser for samfunnet. Alle som jobber med empirisk atferdsøkonomi er klar over arbeidene til forskerne ved Choice Lab, og det er imponerende.

Også Bartling er overrasket over at så mange internasjonalt kjente forskere finner veien til Bergen.

– Choice Lab får de beste atferdsøkonomene til NHH. Det er langt fra er opplagt, gitt den noe fjerne beliggenheten. Det er helt klart lettere å sette opp et slikt forskningssenter i Oslo, men i dette tilfellet er det dukket det opp i Bergen.

Kritikken

Men atferdsøkonomene har ikke bare blitt møtt med begeistring.

En riktig og viktig kritikk mot feltet, mener Cappelen og Tungodden, er jakten på beslutningsfeil og irrasjonelle valg.

– Det å vise at standardmodellen er bittelite grann feil her og så vidt litt feil der, er helt uinteressant. Spørsmålet er om den er overordnet feil, på en viktig måte. Vi vet at penger betyr mye for folk, men vi tror at moralsk motivasjon også er svært viktig for å forstå menneskelig adferd. Dette er et eksempel på et overordnet, teoretisk perspektiv i atferdsøkonomien. Dette grepet, som vi kaller «The moral mind», tar vi videre i SFF-søknaden, sier Tungodden.

Noen har også pekt på at en del studier innen sosialpsykologi, som noen ganger presenteres som atferdsøkonomi, ikke har vært repliserbare, at forskningen ikke har vært robust nok. En delforklaring på dette er at utvalgene har vært små eller ikke representative. Dette ønsker man også å adressere i det nye senteret, hvor man skal etablere prosedyrer for å sikre at den eksperimentelle forskningen gir robuste resultater.

Business school med atferdsøkonomi

– Hører dere naturlig hjemme ved en handelshøyskole?

– Absolutt, vi kunne ikke vært på et mer spennende sted. Og vi tror at vår tilnærming bare kommer til å få en større og større plass på handelshøyskoler i fremtiden. Det er avgjørende at morgendagens ledere har et bredt perspektiv på menneskelig adferd og kjenner til de nyeste eksperimentelle metodene i økonomifaget sier Tungodden.

Cappelen tror de tradisjonelle grensene mellom fagfeltene etter hvert vil viskes ut.

– Atferdsøkonomien er fantastisk for en handhøyskole, fordi den binder fagområdene sammen. Problemet har vært at en del av de strenge antakelsene vi har gjort i økonomifaget har skapt et kunstig skille mellom fagområdene, sier Cappelen.

Institusjonene

At økonomer har åpnet opp for andre fagområder, har styrket faget, mener de. Tungodden trekker fram perspektiver sosiologien, som viser hvordan våre verdsett og preferanser påvirkes av samfunnets institusjoner. Dette er noe økonomifaget må forholde seg til.

– Det er opplagt at den politikken du utformer og det samfunnet du lager, påvirker hvordan vi er. Det går en pil tilbake. Denne ønsker vi å studere, sier Tungodden.

– Ta eksempelet med subsidierte barnehager. Det er utjevneende politikk. Hvordan virker barnehager inn på rettsoppfatning hos mennesker, spør Cappelen.

– Skaper det andre mennesker? Det er bare utrolig viktig spørsmål. Utdanningspolitiske diskusjoner dreier seg ofte om at vi har for dårlig utdanningssystem i Norge, men systemet har implikasjoner langt ut over dette. Det er helt opplagt, egentlig. Det former barn og elever – mer enn deres akademiske prestasjoner. Det former også deres holdninger til, for eksempel, rettferdighet, sier Tungodden.

Inn i politikktutformingen

I England og USA har myndighetene bygget opp «behavioural insights team» der kunnskapen fra atferdsøkonomien trekkes inn i politikktutformingen. Dette, mener forskerne, forteller med all

tydelighet hvor langt fagfeltet har kommet og at det anerkjennes.

– Et fokus for de ulike «behavioral insights teams» har vært muligheten for å styre folks atferd uten å begrense deres frihet. Men i politikktutforming må man også ta stilling til om man er villig til å begrense folks frihet, sier Cappelen.

Ønsker vi å folk få bestemme selv hvor mye de skal spare til alderdommen, om de skal bruke sikkerhetsbelte eller mottosykkelhjelm? Bør barna velge om de skal gå på skole og om de skal gjøre lekser?

– For noen grupper er det helt opplagte valg, men ikke for andre. Så i hvilken grad kan myndigheter legitimt gripe inn i folks privatliv for å styre atferden deres, spør Cappelen.

– Som forskere spør vi hva folk synes er greit av innblanding. Hvis du vet at noen ikke har fullstendig informasjon, en person forstår kanskje ikke hva som skal til for å holde seg sunn og frisk, hva er da viktigst for deg? At han beholder friheten sin eller at han får et kosthold som er bra på lang sikt, spør Tungodden.

Dagen til de to forskerne er preget av innspurt på finalerunden for å få tildelt SFF-statusen. De har avtale med sin forskningskoordinator Janina Fetzer. Deretter går de til et siste møte med partnerne i senteret FAIR. De skal bare ta finpussen, før dødlinjen morgen etter.

– Vi må markere dette. Uansett hvordan det går i Forskningsrådet, så har vi veldig mange gode ideer og mulige prosjekter for fremtiden, sier Tungodden.

Må verne bedre om varslere

Samfunnet er avhengig av at enkeltpersoner påtar seg personlig ansvar ved å varsle. I dag betaler dessverre mange varslere fremdeles en altfor høy pris, mener NHH-forsker Birthe Eriksen.

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe

For at varsling skal fungere effektivt som avdekkingsmekanisme, må varslervernet være reelt.

– Vi må erkjenne kostnaden ved og konsekvensene av å sikre et effektivt varslingsinstitutt. Det gjør vi ennå ikke, mener Birthe Eriksen, universitetslektor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, NHH.

Rett til å varsle

Tidligere i år disputerte Birthe Eriksen for doktorgraden ved UiB med avhandlingen «Arbeidstakers rett til å varsle om «kritikkverdige forhold» etter arbeidsmiljøloven paragraf 2-4 (1). Med særlig vekt på varsling i aksjeselskap».

Her analyserer hun arbeidstakers rett til å varsle om kritikkverdige forhold, og spesielt varsling fra arbeidstakere som er ansatt i private aksjeselskap.

I henhold til Arbeidsmiljøloven er en varslere en arbeidstaker som benytter sin rett til å varsle om kritikkverdige forhold i den institusjon hvor vedkommende er ansatt. Loven skal beskytte

varslere mot både formelle gjengjeldelsesreaksjoner som oppsigelse, avskjed og advarsler, samt mer uformelle reaksjoner som for eksempel utlevering av personopplysninger til kolleger og urettmessige krav om innsyn i arbeidstakers epost og private filer, mobbing og trakassering.

Offentlig og privat

Fellesnevner for reell varsling er at det varsles om illegitime forhold, forklarer Eriksen.

– Hvilke interesse arbeidstaker utfordrer med sitt varsel, kan få stor betydning for hvilken risiko arbeidstaker utsetter seg for. I offentlig sektor er det ofte politiske og/eller faglige interesser en støter hardt mot, slik politietterforskeren i Bergen, Robert Schaefer, gjorde.

I privat næringsliv er det derimot som regel sterke økonomiske interesser.

– Offentlig sektor har andre utfordringer enn næringslivet. Det er grunn til å tro at forskjellene er knyttet til hvilke kostnader som

kan være knyttet til konflikter i kjølvannet av varsling. Det ser ut som det er lettere å pulverisere ansvar ved konflikteskalering i offentlige virksomheter, mens private selskap i større grad må tenke omdømme og bunnlinje. Vi vet imidlertid ennå lite om i hvilken grad virksomheter klarer å kvitte seg med varslere i det stille. I USA benyttes et betegnende begrep når varslere «kjøpes ut» av virksomheter: «buying silence».

«Visste ikke»

– Hvor langt kan øverste leder komme ved å si at en ikke visste?

– Det stilles strenge krav til å håndtere varsling i alle virksomheter, men inntrykket mitt er at det fremdeles er mye umoden og upløyd mark på dette området. Jeg argumenterer i min avhandling for at det er en nødvendig rettsutvikling at domstolene i større grad må vektlegge fravær av gode rutiner i disfavør av arbeidsgivere som ikke har dette på plass. I Storbritannia som ligger ca 10 år foran vår rettsutvikling, ser vi nettopp at domstolen i økende grad straffer arbeidsgivere som ikke har dette i orden.

I Norge har ikke dette vært behandlet i Høyesterett, utdypes

Eriksen, men i et par underrettsdommer slår retten fast at fravær av rutiner må få betydning ved ansvarsvurderingen.

Skille skitt og kanel

Loven stiller ikke krav til formen på varslingen. En kan varsle skriftlig og muntlig, eksternt og internt. Spørsmålet om hva som representerer et kritikkverdige forhold som utløser det særskilte varslervernet, er ikke alltid like godt forstått.

– Det er derfor arbeidsgiver plikter å etablere interne systemer. En intern varslingsrutine skal nettopp bidra til å kunne skille skitt og kanel, altså skape klarhet og forutberegnelighet for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Dersom en leder på et seminar - i fylla - vil ha et oppgjør med en underordnet sjef, som i etterkant varsler om hendelsen, er ikke dette et varsel, fordi det mangler tilstrekkelig grad av samfunnsinteresse. En krenkelse av en enkelt arbeidstakers arbeidsvilkår gjelder bare vedkommende selv og representerer ikke et varsel om samfunnskritiske forhold, kun et brudd på den enkeltes egen arbeidsavtale. For en slik situasjon, har loven andre virkemidler.





- HVILKE SAMFUNNSINTERESSER LEKER VI OSS MED NÅR VI IKKE TAR VARSLING PÅ ALVOR, SPØR BIRTHE ERIKSEN.

” *Under foredraget reiste en direktør seg opp og sto i stolen sin og ropte ut at jeg måtte gi meg med å ville beskytte kverulanter og brønnpissere. Birthe Eriksen*

Loven inneholder også en begrensning i forhold til hvem som kan varsle om hva. De som ikke har ansattstatus i organisasjonen, kan ikke varsle mot den. Her er rettstilstanden i beste fall veldig uklar, mener hun.

Det organisasjonspsykologiske

I april vedtok Stortinget å sette ned et ekspertutvalg som skal evaluere hvordan særreguleringen av varsling fungerer, blant annet spørsmålet om hvorvidt innleide og midlertidig ansatte kan varsle. Dette er forhold som Eriksen også diskuterer i sin avhandling. Utvalget skal vurdere blant annet:

- Hvorvidt virksomheter av en viss størrelse skal pålegges å innføre rutiner for håndtering av varsling
- Hvorvidt virksomhetene skal pålegges å sikre anonym varsling
- Hvorvidt det særskilte varslervernet skal omfatte alle arbeidstakere, herunder både fast ansatte, midlertidig ansatte og innleide arbeidstakere

Ekspertutvalgets arbeid blir viktig, men, sier Eriksen, rettsapparatets kunnskap om varslingsprosesser må også løftes mange hakk.

– Det vi trenger er advokater og dommere som virkelig forstår det organisasjonspsykologiske som foregår i komplekse varslingsprosesser. Vi må få en kunnskapsheving både hos rettsanvendere og arbeidsgivere, slik at de bedre skjønner selve varslingsfenomenet.

– Hvorfor er det så viktig?

– Hvis ikke de har grunnleggende kunnskaper om organisasjonspsykologi, så forstår de ikke det fenomenet de skal anvende retten på. Her skorter det, etter min mening, mye.

Varslerombud

Ifølge Eriksen bør politikerne nøye avveie om Norge skal ha et varslorombud eller en lignende ordning. I Monica-saken i Bergen har Spesialenheten for politisaker vurdert hvorvidt det ble rettet straffbar gjengjeldelse mot politimannen som varslet om etterforskningen av Monicas dødsfall. Her stiller enheten blant annet spørsmål ved Arbeidstilsynets mangelfulle rolle og mandat i varslingssaker.

– Tilsynet advarte allerede i 2003 om situasjonen i forarbeidene til nåværende lov. Tilsynet uttalte den gang at det manglet mandat og ressurser til å være et varslermottak, slik loven forutsetter. Situasjonen og konsekvensene av den er heldigvis kommet til overflaten nå.

Enten må Arbeidstilsynet og andre tilsynsorgan styrkes kraftig, eller så må det vurderes å opprette et varslorombud eller tilsvarende organ, ifølge NHH-forskeren.

Støtt ut av arbeidslivet

Eriksen fattet interesse for varsling for snart 15 år siden. Den gang var det få som i det hele tatt forstod hva varsling var. Manglende

kompetanse og innarbeidede rutiner for varsling i virksomhetene innebar at varsling og varslere ble håndtert mye dårligere enn i dag.

– Jeg så flere tilfeller der vellykkede, høyt utdannede personer, som aldri hadde vært i trøbbel i arbeidslivet, ble sykemeldt og nærmest støtt ut av arbeidslivet etter at de hadde meldt fra om kritikkverdige forhold. Jeg ble fascinert av fenomenet.

Eriksen tok videreutdanning innen organisasjon og ledelse og fordypet seg i organisasjonspsykologi. I tillegg har hun, ved siden av advokatgjerningen, sittet i bystyre og på fylkestinget for Høyre.

– Når du er i politikken, får du særdeles godt innblikk i hvilke interesse som er i spill når noen ikke sier fra. Dette perspektivet har vært drivende for meg. Hvilke samfunnsinteresser leker vi oss med når vi ikke tar varsling på alvor? Det kan være kritisk informasjon som ikke når fram til beslutningstakerne, som før 22. juli og det kan være saken med Robert Schaefer, som varslet politiledelsen i Bergen. Eller Yara, som utviklet seg til å bli norgeshistoriens største korrupsjonssak. I noen tilfeller dreier det seg om korrupsjon som lammer markeder og holder udemokratiske styresett i live. Varsles det innen legemiddelindustrien, kan det handle om at liv og helse står i fare.

Brønnpissing?

– Er du overrasket over de store sakene vi har hatt de siste årene?

– Jeg er bare glad for at vi har fått disse sakene opp til overflaten. Det har før til en enorm kompetanseutvikling og økt bevissthet. Det er en betydelig interesse for varslingstemaet i dag.

Eriksen holdt sitt første foredrag om temaet i 2005. Stedet var en Rotaryklubb i Bergen. Folk flest visste knapt hva dette handlet om, sier hun.

– Under foredraget reiste en direktør seg opp og sto i stolen sin og ropte ut at jeg måtte gi meg med å ville beskytte kverulanter og brønnpissere. Fra den opplevelsen og til der vi er i dag, har det funnet sted en helt vanvittig utvikling, som jeg har hatt gleden av å få følge på nært hold hele tiden.

Det kan være krevende å bygge opp gode varslingssystemer, men enda mer risikofyllt enn svake systemer og manglende kompetanse, er situasjonene hvor det mangler vilje og noen har illegitim interesse av å opprettholde status quo. Det er da det kan være direkte farlig å være varslere, mener hun. Eriksen viser til forskning som påpeker at jo høyere oppe i en organisasjon det kritikkverdige forholdet er forankret, dess høyere er risikoen for å bli utsatt for gjengjeldelse.

– At det er et mønster i sammenhengen mellom hvilke interesser som trues, konflikteskalering og faren for gjengjeldelse, har jeg observert i mange saker gjennom disse årene jeg har arbeidet med dette krevende og spennende temaet, avslutter Eriksen.

ET KREVENDE LØP

AFF og NHH er på 44. plass på Financial Times' prestisjerangering av verdens beste åpne lederutviklingsprogrammer. At noen tror dette er et tilbud om en behagelig indre reise, provoserer programdirektør Beate Karlsen.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin



DELTAKERE PÅ SOLSTRANDPROGRAMMET: INGRID TOLLÅNES, LEDER FOR SAMFUNN OG GAVE I GJENSIDIGESTIFTELSEN, ØYSTEIN KJELLEN, DAGLIG LEDER I RØRLEGGERKJEDEN VB OG PROFESSOR GUNNAR MELLGREN, KLINIKKDIREKTØR VED LABORATORIEKLINIKKEN VED HAUKELAND UNIVERSITETSSYKEHUS.

– Det er hele settingen med arbeidet i gruppene, ulike oppgaver og innledende foredrag. Noe av det som gjør at det fungerer, er at vi føler trygghet og fortrolighet i gruppen, sier Øystein Kjellsen fra Stavanger; daglig leder i Rørleggerkjeden VB.

Kjellsen og de andre deltakerne er på sin første samling på AFF Solstrandprogrammet. Arbeidsdagen startet i grupper, der en konsulent fra AFF følger arbeidet og diskusjonene, men har en tilbaketrukket rolle. Jobben må lederne gjøre selv.

Anno 1953

Det er formiddag og etter arbeid i sine faste grupper, tar noen en rask tur ned til sjøen før lunsj. Andre står ved kaffebordet der stemningen er munter og høyløyt. Deltakerne møtte hverandre for første gang for under tre uker siden.

Det er fint lite som minner om de dresskledde herrene som gikk på Solstrandprogrammet i 1953, året da det startet opp. I dag er det

ingen slips, og nesten halvparten er kvinner. Det er heller ikke bare næringslivet som vil ha sine ledere på lederutvikling; her også mange fra offentlig sektor.

En av dem er Gunnar Mellgren. Han er professor, utdannet lege og klinikkdirektør ved Laboratorieklinikken ved Haukeland universitetssykehus:

– Vi går gjennom et tett og intenst opplegg som ganske raskt blir personlig krevende for den enkelte, mye på grunn av de refleksjonene du gjør sammen med de andre i gruppen, sier Mellgren.

Forventninger fra virksomheten

Ingrid Tollånes er leder for Samfunn og gave i Gjensidigestiftelsen, en stilling hun har hatt siden juni 2014. Hun forteller om lange dager på Solstrandprogrammet. I de faste læringsgruppene bruker de mye tid på hver enkelt deltaker.

– Ingen legger personlig prestisje i dette arbeidet. Det er kjempeviktig med disse diskusjonene og å åpne opp. Det er ikke noe vi gjør så ofte. Her får du reaksjoner på deg selv som person, og det er ærlige tilbakemeldinger, sier Tollånes.

– Hva tar dere opp i gruppene?

– Det er vi som er diskusjonstema. Alle har et forventingsnotat som beskriver hvilke utfordringer de har på jobb og i rollen som leder og hva de ønsker ta tak i. Vi starter med å fortelle om dette, og får masse spørsmål fra gruppen. Det er veldig tett knyttet til din egen virksomhet, sier hun.

– Så kan en helt sikkert erfare at det som sto på notatet kanskje likevel ikke var det viktigste, med det skjer en interessant utvikling der du ser ting som du kanskje ikke hadde erkjent. Så blir dette det viktigste, det en opplever underveis i programmet, sier klinikkdirektøren.

Strengt regime

Direktør for Solstrandprogrammet Beate Karlsen, ser at det fremdeles lever en forestilling om at Solstrandprogrammet er et luksustilbud til toppledere. Hun avviser kontant forestillingen om en behagelig «indre reise» for lederne.

– Forventningene fra arbeidsgiverne er klare og binder både programmet og deltakerne til bedriftens utvikling og strategi, sier hun.

I Norge er AFF alene om å tilby et program som strekker seg over så lang tid, benytter læringsgrupper og har denne tette koblingen til bedriften. Tilsvarende programmer finnes imidlertid ved flere utenlandske læresteder, som IFL i Sverige, IMD i Sveits og INSEAD i Frankrike. Enkelte nordmenn drar utenlands for å delta på denne type programmer.



PROGRAMMDIREKTØR BEATE KARLSEN MED EN KORT INTRODUKSJON FØR HUN DELER UT NYE ARBEIDSOPPGAVER.



- VI GÅR GJENNOM ET TETT OG INTENST OPPLEGG SOM GANSKE RASKT BLIR PERSONLIG KREVENDE FOR DEN ENKELTE, SIER GUNNAR MELLGREN (TIL HØYRE), HER SAMMEN MED INGRID TOLLÅNES OG ØYSTEIN KJELLSEN.

Myten sitter fast

– Solstrandprogrammet er det mest omfattende norske programmet, og det er krevende og intenst for den enkelte. Alle må delta på samlingene, og de må følge hele programmet over halvannet år. Solstrandprogrammet er ingen happening, sier Karlsen.

– Det er en myte rundt lederutviklingsprogrammer generelt at den enkelte leder er i fokus og at virksomhetens mål er underordnet. Denne myten sitter ganske fast, sier Karlsen, men hvis du vet hvordan vi jobber, ser du at programdesignen er tett koblet til virksomheten.

Alle som begynner på programmet har et forventings- og endringsnotat som gir et veldig tydelig anker i den enkeltes virksomhet, og det er dette som er startpunktet for programmet. AFF Solstrandprogrammet har kontakt med bestilleren i virksomheten, slik at vedkommende kan følge utviklingen underveis.

Følgende enkle råd:

– Jeg vet at enkelte bedrifter ønsker seg litt raskere løsninger, men denne type investeringer er ikke rettet mot de som er ute etter kvikk fiks og kortsiktige resultater.

Karlsen har følgende enkle råd til ledere. De må ta seg tid til å tenke, hvis ikke ender de opp med å gjøre alt på samme måte som før. Det å få avstand til daglige lederoppgaver gir perspektiv og åpner for handlingsalternativer, og det gir bedre beslutninger, mener hun.

– Vi skal være veldig glad for at vi har ledere som undersøker egne handlingsmønstre og hvordan de påvirker andre.

Faglig nivå

For å holde programmet på et faglig høyt nivå, har Karlsen vært opptatt av å hente forskere som jobber på felt som er aktuelle for deltakerne. Foredragsholdere fra London School of Economics, INSEAD og NHH besøker Solstrand jevnlig.

– Konsulentselskapet er i konkurranse med internasjonale lederutviklere. Vi er nødt til å holde dette nivået.

Professor Gareth Jones er en av dem som har vært på Solstrand noen ganger. Mange vil kjenne ham som forfatteren bak bestselgeren «Why Should Anyone Be Led by You?: What It Takes To Be An Authentic Leader».

– Hvorfor skal noen ønske å bli ledet av deg, er et grunnleggende spørsmål, og det må ledere ta stilling til. Det er krevende å være leder, og hvis du ikke i utgangspunktet har reflektert og funnet ut av dette, er det klart at du vil komme til å bruke mye tid på lete etter mening i en såpass krevende jobb.

Omstilling

– Og enda mer krevende med store omstillinger og også nedgangstider i mange bransjer?

– Jo, men i nedgangstider og ved store endringer i organisasjonene er det utfordrende for hele virksomheten og alle som jobber der, ikke bare for topplederne. De bærer en del belastning i disse omstillings- og endringstidene, men dette er en utfordring for alle, uansett nivå. Ledere må stå ansvarlig for valgene, og det kan oppleves belastende, men det er også et sunnhetstegn fordi da er en i kontakt med de prosessene og menneskene de står ansvarlige for.

– Er det en selektert gruppe av ledere som kommer hit?

– Ja, helt klart. Det er en selektert gruppe på den måten at de har interesse for ledelse. Det er også veldig spennende å høre hvilke kriterier bedriften bruker når de skal sende en av sine ledere på programmet.

Det er to hovedkategorier, ifølge henne. I én kategori er det kommende stjerner som skal ta på seg større oppgaver i bedriftene.



SOLSTRANDELTAKER ERLING SANDE, TIDLIGERE STORTINGSREPRESENTANT FOR SENTERPARTIET, NÅ KONSERNIDIREKTØR FOR STRATEGI OG UTVIKLING I SOGN OG FJORDANE ENERGI.

De skal gis så mye støtte som mulig for å lykkes i nye roller. Så er det ledere fra organisasjoner som har veldig dyktige faglige ledere, men som skal utvikle sin kompetanse på arbeid med egen organisasjon eller ledergruppe. De forstår virksomheten og det faglige, men trenger kanskje å jobbe med relasjoner.

Forstå situasjonene

Den første perioden på Solstrand er snart slutt, men før de pakker koffertene, skal de jobbe med hvordan ledere kan forholde seg til sine medarbeidere og hvem skal de snakke med for å finne ut hva god ledelse er.

– Du må snakke med dem du leder. Alle vet at lederskap er kontekstuel. Det er her og nå. Du kan ikke si at «nå skal jeg bare inn på kontoret for å tenke meg om». Det skjer i øyeblikket, ikke sant?

Mange ledere kan bli flinkere til forstår hvilke typer situasjoner de

står oppe i, mener hun.

– Da må de ha et godt nok repertoar til å møte de ulike typene av situasjoner. Denne biten er et veldig viktig utgangspunkt for å jobbe med lederutvikling, og her ser vi alltid stor utvikling hos deltakerne, sier Solstranddirektøren.

Ikke synsing

Gunnar Mellgren mener deltakerne er innstilt på å bruke tiden på Solstrandprogrammet for alt den er verdt.

– Jeg merker at det er veldig høy motivasjon for å lære mer om ledelse. Da vi kom hit, var vi klare for å gå inn i dette og gi det vi har å gi, sier Mellgren.

– Det vi får kunnskap om her er faglig forankret; det er ikke synsing. Det har stor betydning for min del, legger Øystein Kjellsen til.



– VI SKAL VÆRE VELDIG GLAD FOR AT VI HAR LEDERE SOM UNDERSØKER EGNE HANDLINGSMØNSTRER OG HVORDAN DE PÅVIRKER ANDRE, SIER BEATE KARLSEN.

Klatrer på rangering

På rangeringen til Financial Times skårer programmet høyt på spesielt to ting. Det ene er programdesign, det andre er måloppnåelse. I år har vi klatret syv plasser og er blant verdens 50 beste tilbydere av åpne lederutviklingsprogrammer på Financial Times sin årlige ranking.

Solstrandprogrammet er med i denne rangeringen av åpne programmer sammen vårt program for yngre ledere og NHHs Corporate Finance program.

– Det er utrolig positivt når deltakerne i etterkant av programmet oppgir «value for money» som det viktigste når det er såpass stor investering. Men vi som jobber med Solstrandprogrammet er også veldig ambisiøse på vegne av programmet og hva det kan gi ledere. Intensiteten i utviklingsarbeidet og at det strekker seg over så lang tid, gjør at vi kan tillate oss å være det, avslutter programdirektøren.

Takket *være* FRYKKTEN



Tekst: Arne Selvik, nettverkskonsulent AFF

Uten frykt, hadde ikke vi vært her vi er. Vi, Homo sapiens, som i løpet av relativt kort tid har befolket hele kloden, ville aldri overlevd uten frykt.

Vi kan ikke vite om noen av våre «søsken» eller fjerne slektninger, som neandertalerne, Homo solensis, Homo erectus eller Homo florensiensis ville ha overlevd. Men vi vet med rimelig stor grad av sikkerhet at frykten var en av menneskets viktigste egenskaper i kampen for tilværelsen.

Vi vet også at frykten fortsatt er med oss. Den er i oss, og den er en integrert del av vår tilværelse og vår kultur.

Frykttkultur

Menneskets evne til produsere adrenalin, kortisol og testosteron gjør oss i stand til å bli redde, sinte og sterke. Når vi aner at vi kan være i fare, sørger hjernen for at det pøses adrenalin ut i blodstrømmene og kroppen mobiliseres for å kjempe eller flykte.

Denne dypt menneskelige egenskapen gjorde at vi overlevde blant løver på savannene i Afrika. Etter vi flyttet inn i fabrikker, butikker og kontorer, flyttet frykten med oss. Men reaksjonene som hører til er ikke lenger like hensiktsmessige. Løven i gresset er erstattet av en ambisiøs avdelingssjef, en kontrollerende teamleder eller en uforskammet kollega. Hva gjør du med sinnet og frykten din da?

Opplever du at arbeidsplassen din er preget av frykttkultur, så har

du helt sikkert rett. Det skulle bare mangle. Det hjelper imidlertid lite å sende inn advokater for å lete etter den. Er du og dine ledere opptatt av å måle frykttkultur, kunne dere i beste fall engasjere noen endokrinologer eller zoologer, som er gode til å måle slike fenomener. Jurister flest kan lite om frykt.

Skulle det imidlertid være slik at noen opplever at såkalt «frykttkultur» er helsefarlig, slår ut i sykefravær og vantrivsel, er naturligvis saken en annen. Det er ikke bra for helsen å være i en tilstand hvor du og dine kolleger produserer for mye adrenalin. Da kan det være lurt å undersøke nærmere hva som utløser det, og hva som eventuelt kan gjøres for skape en arbeidskultur med balanserte hormonforhold.

Mild, medium eller hot?

Satt på spissen; vi *har* ikke en frykttkultur – vi *er* en frykttkultur. Med mindre vi erkjenner at våre dypt forankrede reaksjonsmekanismer er til for å beskytte oss, klarer vi neppe å finne hensiktsmessige måter å mestre tilværelsen i det moderne arbeidslivet.

I en kommentar til en arbeidsmiljøundersøkelse nylig uttalte Davy Wathne til Dagens Næringsliv: *personer som søker utfordringer i tv-bransjen kan ikke klage over et tøft arbeidsmiljø. De som vil jobbe med dette bør ha en type robusthet og kan ikke være skjøre eller sarte... for meg handler dette om en bevissthet i yrkesvalg.*



Ill. Øyvind Løthe

” *Må det være slik at ledere, eller andre som oppleves som bøllete eller trakasserende på en arbeidsplass, må begå lovbrudd for å bli stilt til ansvar for en arbeidskultur som er helsefarlig?* Arne Selvik

Den erfarne journalisten er inne på noe helt vesentlig, som synes undervurdert i de mange reportasjer om «Jakten på frykttkultur» som har preget media det siste året. På 0,47 sekunder gir Google deg 3.470 oppslag på «Jakten på frykttkultur». De mange forsøk på å *drepe dyret* har hittil resultert i et kraftig oppsving i inntekter for advokatbransjen, og noen få eksempler på såkalte *frikjente ledere*.

Må det være slik at ledere, eller andre som oppleves som bøllete eller trakasserende på en arbeidsplass, må begå lovbrudd for å bli stilt til ansvar for en arbeidskultur som er helsefarlig? Er det i det hele tatt mulig å «frikjenne ledere» for noe som helst? Bortsett fra uberettigede påstander om straffbare handlinger.

For min del tror jeg de jakes på feile steder, etter feile «dyr».

Hva om det handler om «bevissthet i yrkesvalg», slik Davy Wathne foreslår? Er du komfortabel med å rapportere fra nabostrider om lokalisering av container-terminaler i Bergensområdet, trenger du ikke søke jobb som krigsreporter i Syria. Trives du best med snille, hyggelige kolleger i en virksomhet med lite konkurranse og karrierejag, så er det opp til deg. Du må sannsynligvis lete lenge, men det er sikkert verd strevet.



Foran Tacohyllene hver fredag ettermiddag gjør mange småbarnsforeldre viktige valg for seg og sin familie. Skal sausen være mild, medium eller «hot»? I en familie kan det variere hvor mye den enkelte tåler. Da velger du gjerne én av hver. Hvordan er det i arbeidslivet?

Mattilsynet er nå i ferd med å merke alle spisesteder i Norge etter kvalitets- og hygienekrav. Alle skal få en plakat på utsiden som viser om hygiene og kvalitet er på stell, eller om de må skjerpe seg. Kunne man tenke seg en tilsvarende ordning i yrkesveiledningen? Kunne det føre til en bedre «match» mellom ulike typer arbeidsplasser og kandidatenes grad av robusthet?

Jeg kjenner bare til to bransjer i arbeidslivet som tradisjonelt sett har fått tydelige varselrekanter. Det er restaurant og kultur. Noen kjente uttrykk er: *Om du ikke liker varmen, kom deg ut av kjøkkenet!* *Når jeg hører ordet «kultur», griper jeg etter min pistol.*

Tror du at du vil passe som nevrokirurg, kan du heller lese romanen Hvite ravner av Christer Mjåset enn å spørre yrkesveilederen på ungdomsskolen. Er det kokkefaget som tiltrekker deg, så se Hell ´s Kitchen og glem skrytet fra den snille læreren på skolekjøkkenet

Passelig mye frykt

Ledelsesforskere og bedriftsgründere har de senere årene befattet seg med å søke etter en balanse mellom vår (medfødte) evne til å skape frykt hos andre, og evnen til å tåle frykt som andre skaper. Blant de best kjente bøkene er *Just Enough Anxiety* av Robert H. Rosen og Intelgründeren Andy Groves *Only the Paranoid Survive*. I en artikkel i Financial Times nylig tok INSEAD-professor Herminia Ibarra utgangspunkt i Groves frykt for å bli overrumplet av konkurrentene. Lederne i Nokia, IBM og Kodak kunne lært litt av Groves paranoia. Hun viser også til en studie av Nokias fall hvor det skilles mellom intern og ekstern frykt. Problemet i Nokia var at de hadde mer frykt inne i bedriften enn ute i markedet.

I en studie av 5.000 amerikanske ledere og medarbeidere har den norske sosiologen Morten T. Hansen ved Berkeley dokumentert at ledere som er passe paranoide leverer bedre resultater enn ledere

som er helt «streite». Professor Manfred K. Kets de Vries på INSEAD anbefaler ledere å «tolerere noen tullinger», dersom man skal overleve i lederrollen.

Rett dose i riktig kontekst

Frykt og fryktkultur handler på mange måter om riktig dose i riktig kontekst. Det samme gjelder stress og utbrenthet. To personer kan jobbe i samme miljø, være utsatt for samme type ledelse, miljøgifter, prestasjonskrav og frykt for å miste jobben. Den ene blir kronisk syk og ufør, den andre ikke. Det som kan oppfattes som et tilfeldig sykdomsutslag kan skyldes grad av robusthet.

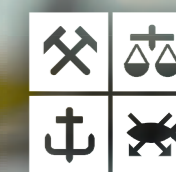
Forskning på såkalte «høysensitive personer» har vist at variasjon i tåleevne er medfødt. Noen reagerer mer på støy, lukt, smak, temperatur og forstyrrelser enn andre. Høysensitive mennesker var sannsynligvis svært viktige for Homo sapiens overlevelse. De hørte raslingen i savannegresset før de andre, de luktet fare og oppdaget de giftige vekstene og advarte gruppen. På våre moderne «savanner» blir de høysensitive karakterisert som sarte, overfølsomme og lite robuste.

Du skal ikke tåle så inderlig vel

Dikteren Arnulf Øverland var opptatt av urett. Det er fortsatt et svært aktuelt tema, både i global og lokal sammenheng. Det er fristende å trekke inn en av hans best kjente verselinjer med referanse til de mange varslere og verneombud som involverer seg i jakten på fryktkulturen.

*Du må ikke tåle så inderlig vel
den urett som ikke rammer dig selv!
Jeg roper med siste pust av min stemme:
Du har ikke lov til å gå der og glemme!*

Glem heller ikke dette: Frykten er en del av menneskets viktigste egenskaper. Vi trenger den mer enn vi aner. Ved å vende frykten utover, mot ødeleggende konkurranse, miljøtrusler og flyktningekatastrofer, kan vi muligens kanalisere ut noe av den destruktive, interne frykten som i dag gjør arbeidslivet helsefarlig for noen.



EXECUTIVE MBA

MBA i Økonomisk styring og ledelse
Oppstart 15. september 2016

135

Toppledere

5

Oberster

18

Leger

2

Prester

9

Psykologer

86

Jurister

20

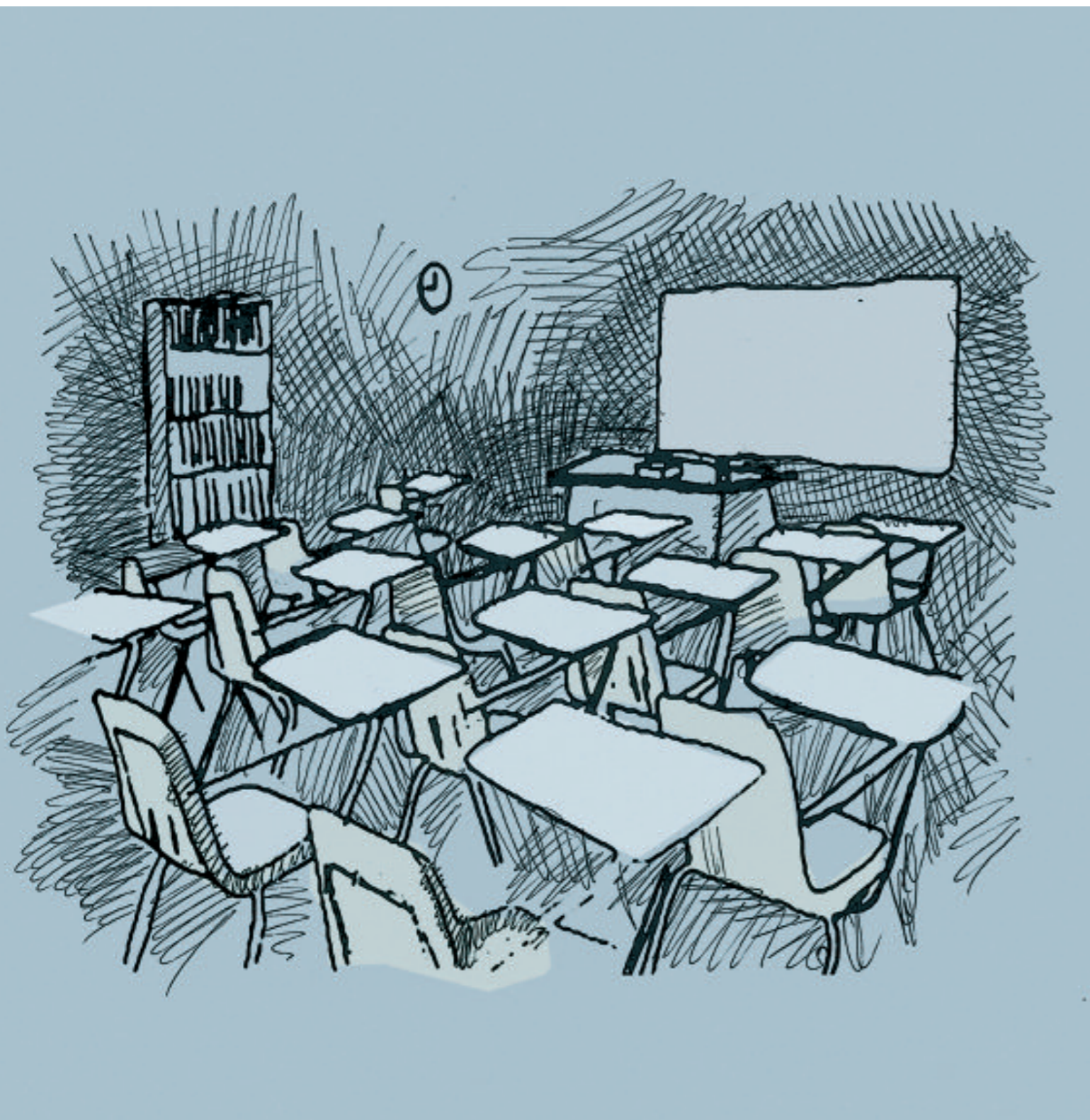
Bransjer

54

Partnere

Executive MBA på deltid med samlinger i Oslo.

LÆR AV DE BESTE – MED DE BESTE!



Skolenedleggelse ingen faglig ulempe

Det er en myte at skolenedleggelse og flytting av elever til større skoler slår negativt ut på læringsutbyttet, viser ny forskning gjort av Helge Sandvig Thorsen ved NHH.

Tekst og foto: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe

– Foreldre må gjerne være bekymret for skolenedleggelse, men det som er skolens kjerneoppgaver, blir ikke negativt rammet.

Det sier Helge Sandvig Thorsen. Han disputerte for doktorgraden ved NHH i april med avhandlingen «Essays on production of knowledge capital» (se fakta).

Feilaktig historie

Få lokalpolitiske saker vekker mer følelser og større engasjement enn nedleggelse av nærskoler. Mange motstandere hevder at elever taper på å overføres til større skoler når nærskolen legges ned. De mener elevene vil prestere dårligere, enten på grunn av større og uoversiktlige sosiale miljøer, uro i klassen, lang reisevei, eller mindre oppmerksomhet fra lærer.

Funnene i en ny doktoravhandling viser at dette ikke kan være den fulle historien. Enten er de påståtte negative effektene svært overdrevet, eller så motvirkes de av fordeler ved større skoler, som mer spesialisert undervisning og mer stimulerende fagmiljø for elever og lærere.

Helge Sandvig Thorsen har undersøkt hva som skjedde med

elevene etter nedleggelse av 76 ungdomsskoler i perioden 1989–2009 (se faktaboks). Dette var svært små skoler i distriktene. Den typiske skolestørrelsen var fem elever på hvert trinn.

Presterer ikke dårligere

– Resultatene viser tydelig at skolenedleggelse og flytting av elever til større skoler ikke slår negativt ut. Elevene presterer ikke dårligere når den lokale skolen legges ned og de tvinges til å begynne på en annen, større skole.

Thorsen benytter registerdata, som inneholder ulike mål på elevenes prestasjoner i utdanningssystemet. I tillegg til standpunkt- og eksamenskarakterer fra ungdomsskolen studeres sannsynligheten for fullførelse av videregående skole.

Som et mer langsiktig utfall studeres også elevenes høyeste fullførte utdanning.

Karakterfall?

Resultatene viser ingen tegn til at skolenedleggelsene har uheldige konsekvenser for elevenes læring, verken på ungdomsskolen eller



HELGE SANDVIG THORSEN DISPUTERTE I VÅR. HAN JOBBER I DAG HOS OLJEDIREKTORATET I STAVANGER.

senere i utdanningsløpet.

Skolen har flere funksjoner enn å være en ren utdanningsinstitusjon, men ifølge Thorsen viser resultatene at foreldre og andre interessegrupper ikke kan argumentere med at nedleggelse svekker skolens kjerneoppgaver.

Rundhåndet med gode karakterer

Thorsens studie viser et svakt fall i standpunkt karakterene til elever som rammes av skolenedleggelse, men det er ikke et signal om at overgangen til stor skole har vært vanskelig eller at utdanningskvaliteten er dårligere på den store skolen.

– Dette ser ut til å handle om noe helt annet. Hovedforklaringen ligger i ulik karaktersetting, sier han.

Doktoravhandlingen påviser at store og små skoler praktiserer ulik karaktersetting.

Dette er i samsvar med annen forskning, og kommer til syne ved at avviket mellom standpunkt karakterer og eksamens karakterer er større ved små skoler. Ifølge avhandlingen viser dette en tendens til at lærere ved små skoler overvurderer elevene sine. På kort sikt kan en nedleggelse derfor føre til noe svakere standpunkt karakterer for berørte elever.

– Dette kan medføre at foreldre og andre trekker feilaktige slutninger om at nedleggelsen svekker den underliggende skolekvaliteten, sier Thorsen.

Bytte ungdomsskole

En del av elevene som Thorsen har studert måtte flytte til en ny og større skole midt i ungdomsskoletiden.

– Mange vil mene at det er spesielt ugunstig å begynne på én ungdomsskole og så flytte over til en annen. Disse elevene opplever en stor endring midt i skolegangen, en forstyrrelse som potensielt kunne ført til dårligere læring. Jeg forventet at en slik opplevelse i løpet av ungdomsskolen ville være ekstra uheldig.

Men, sier Thorsen, hvis denne negative forstyrrelseseffekten var reell, ville den uansett bare rammet noen få kull og dermed vært mindre viktig for den langsiktige skolekvaliteten.

– Nå ser vi jo at heller ikke elevene som rammes av nedleggelse i løpet av ungdomsskoletiden opplever noen varig ulempe.

Langsiktige effektene

Det viktigste i debatten om nedleggelse av små skoler og overføring av elever til større ungdomsskoler er om utdanningskvaliteten går ned på lengre sikt. De fleste elevene som påvirkes av nedleggelsen opplever ikke den umiddelbare overføringen mellom skoler. Nedleggelsen innebærer imidlertid at de sokner til en annen ungdomsskole enn tidligere kull fra samme område.

– Jeg har vært opptatt av de langsiktige effektene.

– Ble du overrasket?

” *Det er litt overraskende at ikke læringsutbyttet svekkes for elever som overføres til større skoler med lavere lærertetthet. Dette kan være fordi andre faktorer drar i en annen retning.*

Helge Sandvig Thorsen

– Det er litt overraskende at ikke læringsutbyttet svekkes for elever som overføres til større skoler med lavere lærertetthet. Dette kan være fordi andre faktorer drar i en annen retning.

Inn i debatten

Til tross for stadig flere skolenedleggelse og massiv motstand fra flere kanter, finnes det lite forskning på effektene av skolenedleggelse. Studien som Thorsen nettopp har gjort, der han ser på om læring og prestasjoner blir rammet, er unik i norsk sammenheng.

– Mange skoler har blitt lagt ned det siste tiåret. Fra 2003 til i år forsvant 14 prosent av grunnskolene, de fleste barneskoler. Tendensen er færre og større skoler. Det er et aktuelt tema, men det er veldig lite forskning på hva dette har å si for læringsutbytte og resultater.

– Hva tror du denne studien kan få å si for debatten?

– Jeg tror dette kan bidra til en mer faktabasert diskusjon, og fjerne noen argumenter fra debatten. Distriktpolitikk er viktig, men da må en kalle det for distriktpolitikk, og ikke bruke elevenes læringsutbytte som argument for å beholde nærskolen.

FAKTA:

Helge Sandvig Thorsen disputerte for doktorgraden ved NHH mandag 25. april med avhandlingen «Essays on production of knowledge capital». Professor Kjell G. Salvanes ved Institutt for samfunnsøkonomi har vært hovedveileder og professor Jarle Møen ved Institutt for foretaksøkonomi har vært biveileder. Avhandlingen består av tre essays:

- *School consolidation and student achievement* (se hovedsak)
- *Too cool for school? Trends in teacher ability*. Dette essayet har Helge Sandvig Thorsen skrevet sammen med Jarle Møen og Kjell G. Salvanes. Forskerne viser at kandidater som rekrutteres til læreryrket befinner seg stadig lavere i fordelingen av kognitive evner, målt ved Forsvarets IQ-tester.
- *Publication Bias in the Returns to R & D Literature*. Essayet er skrevet Helge S. Thorsen og professor Jarle Møen.

Fra lesesal til karrieretrøbbel

Denne våren er mer enn 57 000 nyutdannede på vei fra skolebenken til et arbeidsmarkedet med rekordledighet. Dette kullet har dårligere muligheter til å komme inn på rett karrierevei.

Tekst: Sigrid Folkestad

Ifølge de siste sesongjusterte tallene fra SSB har Norge 130 000 arbeidsledige. Ledigheten har økt jevnt siden 2014, for så å holde seg stabil. 17 000 flere menn har blitt arbeidsledige i løpet av det siste året, viser byråets Arbeidskraftundersøkelse. Det var i alt 79 000 undersysselsatte; deltidssysselsatte som har forsøkt å få lengre avtalt arbeidstid, i første kvartal 2016.

Mismatch mellom utdanning og bransje

Når 57 000 studenter skal ut i sin første faste jobb i dagens marked, vil mange få en tregere start på karrieren, sammenliknet med nyutdannede de siste årene.

– Mange får ikke et godt treff med den bransjen som utdanningen sikter mot, sier professor Erik Ø. Sørensen, forsker ved CELE og The Choice Lab, Institutt for samfunnsøkonomi.

Bransjen de er utdannet for, etterspør ikke kompetansen. I følge en ny studie ved NHH, vil mismatchen mellom utdanning og bransje føre til at mange ferdigutdannede er nødt til å starte i jobber som ligger under eller utenfor deres kompetansenivå og fagområde og derfor er lavere lønnet. Dette kan koste dem dyrt i form av karriereutvikling.

Dette kommer fram i studien til førsteamanuensis Kai Liu og professorene Kjell G. Salvanes og Erik Ø. Sørensen, alle knyttet til forskergruppen CELE ved Institutt for samfunnsøkonomi.

De mener 2016-kullet vil merke nedgangstidene.



Ill: Øyvind Lothe

Good skills in bad times

Deres artikkel «Good skills in bad times: Cyclical skill mismatch and the long-term effects of graduating in a recession» ble denne våren publisert i tidsskriftet European Economic Review.

Her bruker de hovedsakelig tall fra den kraftige nedgangsperioden omkring 1990.

– Det som skjer er at nyutdannede må begynne på et litt lavere nivå i næringen de har siktet seg inn mot, eller de må bytte bransje, sier Kjell G. Salvanes.

Det manglende samsvaret mellom kompetanse hos universitetsutdannede og de ferdighetene som bransjene etterspør, gir karrieretap.

– Istedenfor å gå inn i en litt avansert jobb, får en en underordnet stilling, og da lærer du heller ikke de ferdighetene som utdanning tilsa at du skulle ha videre. En blir hengende igjen i litt for dårlige oppgaver, og dermed får du heller ikke forventet lønnsveksten.

Tåler lavere lønn

Denne effekten varer i fire-fem år.

– De får ikke den rette jobb-matchen for utdanning, og utdanningsinstitusjonene kan ikke simulere praksis for studentene, den må de skaffe seg selv.



PROFESSOR ERIK Ø. SØRENSEN OG KJELL G. SALVANES HAR SKREVET OM MISMATCHEN MELLOM UTDANNELSE OG ARBEIDSMARKEDET.

Fordi de ikke får relevant praksis, tar det tid å hente seg inn igjen og komme på rett nivå, sier Sørensen.

At studenter tar jobber i bransjer de ikke er utdannet til, er i seg selv ikke problematisk, understreker forskerne.

– Alle kan tåle lavere lønn for å komme seg inn på arbeidsmarkedet, men den negative effekten henger igjen, sier Salvanes.

– Hvis de tvinges til å ta jobber som ikke passer til utdannelsen, gir mismatchen svekkede muligheter på lengre sikt, sier Sørensen.
– Men det er ingen god ide ikke å ta lengre utdanning?

– Uansett gir utdanning høy avkastning. Du får bedre jobber og høyere lønn. Men det er viktig å være klare over disse mekanismene, som er en del av nedgangstidene. Vi har en konjunkturedgang, høyere ledighet og en del av dette er også at de unge som kommer ut på arbeidsmarkedet får i tillegg dette problemet.

De beste venter litt

Forskerne peker på problemet med negativ seleksjon. De dyktigste venter med å gå ut på et dårlig arbeidsmarked.

– La oss si at jeg er en smarting, som ser at det er vanskelig å få en god jobb og at jeg vil ikke få uttelling for utdannelsen. Jeg venter med å gå ut i arbeid, tar ekstra fag eller forbedrer karakterene. Det vil si at de som går rett fra utdanning til et dårlig arbeidsmarked er en selektert gruppe og kanskje ikke de aller flinkeste, sier Salvanes.

Dette har forskerne sjekket i studien. De ser at en del personer holder igjen og venter med jobb, men det er ingen særlig stor effekt av dette. Det ser altså ut som om nedgangstider har reelle negative effekter, og at dette ikke handler om en negativ seleksjon.

– De får ikke den matchen utdanning trenger, og utdanningsinstitusjonene kan ikke simulere praksis for studentene, den må de skaffe seg selv. Fordi de ikke får relevant praksis, tar det tid å hente seg inn igjen og komme på rett nivå, sier Sørensen.

REFERANSE:

«Good skills in bad times: Cyclical skill mismatch and the long-term effects of graduating in a recession» er skrevet av Kai Liu, Kjell G. Salvanes og Erik Ø. Sørensen. Studien er publisert i tidsskriftet European Economic Review.

” *Alle kan tåle lavere lønn for å komme seg inn på arbeidsmarkedet, men den negative effekten henger igjen. Kjell G. Salvanes*

Holder seg på topp etter konkurser

En av tre amerikanske toppledere fortsetter på samme nivå etter at selskapene de ledet er drevet til konkurs. Det er mulig at aksepten for å mislykkes er større i USA enn i Norge, mener finansprofessor Karin S. Thorburn.

Tekst: Sigrid Folkestad

Hvordan blir konsernsjefer personlig rammet av konkurser i selskapene de har ledet?

I artikkelen «How Costly is Corporate Bankruptcy for the CEO?» gir Karin S. Thorburn ett av de første systematiske estimater over hva konsernsjefer personlig taper på selskapskonkurser i USA.

Studien er gjort i samarbeid med professor B. Espen Eckbo fra Tuck School of Business at Dartmouth College i USA, som også er Professor II ved NHH, og førsteamanuensis Wei Wang, Smith School of Business at Queen's University i Canada.

Artikkelen er publisert i siste utgave av prestisjetidsskriftet *Journal of Financial Economics* (se referanse).

Personlig tap etter konkurs

Når en toppleder driver et stort børsnotert selskap til konkurs, skulle en tro at ryktet og privatøkonomien fikk en solid knekk. Realiteten er at en tredjedel fortsetter som konsernledere, med like høy total lønn.

– De fortsetter for fullt i en toppstilling, enten hos en helt ny arbeidsgiver eller i det opprinnelige og nå restrukturerte selskapet. Dette er betydelig flere enn tidligere studier har funnet, sier professor Karin S. Thorburn.

For denne gruppen toppsjefer er det ingen endringer i den totale kompensasjonen, altså summen av lønn, bonus og aksjer/opsjoner.

Det ser ut som om deres rykte og verdi på arbeidsmarkedet ikke rammes av konkursen.

– Er funnene overraskende på noen måte?

– Ja, andelen som gjør det bra er mye høyere enn ventet. En tidligere studie fra 1980-tallet har funnet at ingen får fortsette i en topplederposisjon etter en konkurs. Det er mulig at aksepten for å mislykkes har blitt større i USA sedan den tiden. Eller så er det fordi vi har mye bedre data som gjør det mulig nå for å følge deres fortsatte karriere.

Overføres på Norge

Den meste av karriere informasjonen er fra åpne kilder på internett, for eksempel LinkedIn, og det hadde en ikke tilgang til tidligere.

– Kan du overføre disse funnene på Norge og hvordan norske toppledere påvirkes av konkurser?

– Det er ikke enkelt å uttale seg om norske forhold utfra amerikanske data. Generelt virker det som om aksepten for å mislykkes kan være større i USA enn i Norge, sier Thorburn.

Dalende rykte?

En kunne forventet at ryktet ville dale etter en konkurs og at mange ville slite med å få ny jobb og beholde inntektsnivået, mener hun.

” *For denne gruppen toppsjefer er det ingen endringer i den totale kompensasjonen. Det ser ut som om deres rykte på arbeidsmarkedet ikke rammes av konkursen.*

Karin S. Thorburn.



FINANSPROFESSOR KARIN S. THORBURN, NHH.

– På den ene siden bærer CEO-en hovedansvaret for at selskapet går i konkurs. Konkursmeldingen kunne kanskje ha vært unngått dersom sjefen hadde klart å forbedre lønnsomheten og redusere gjelden eller på andre måter reorganisert kravene mot selskapet slik at det slapp å møte i rettsalen.

På den andre siden, sier Thorburn, vil toppsjefene som har vært gjennom en konkurs få verdifull erfaring fra krisehåndteringen. Videre kan også konkursen være et resultat av faktorer utenfor lederens kontroll – som at prisen på råvarer stiger så mye at bedriftens produkt ikke lengre er like attraktiv.

– Spørsmålet vi analyserer er hvilken innvirkning disse motstridende effektene har for topplederens gode navn og rykte og hvordan det slår ut i arbeidsmarkedet for toppsjefene.

For den andre 2/3-gruppen toppledere er situasjonen verre. De må ut av det gamle selskapet og mange finner tilsynelatende ikke nye toppstillinger. De blir værende i jobber som konsulenter eller styremedlemmer, eller velger helt enkelt å pensjonere seg.

Beregne tapet frem til pensjonsalder

Det er disse ledere som taper penger i form av lavere inntekter jamført med tidligere lønnsnivå.

– De får ett totalt tap på cirka 60 millioner kroner (2009-verdi) målt fra konkursen frem til 65 års alder, motsvarende nær fem årsinntekter. I tillegg får vedkommende et betydelig tap på egne aksjer i selskapet, noe som i gjennomsnitt beløper seg til 70

millioner kroner.

CEO-er med lang karriere i det samme selskapet lider størst tap. En mulig tolkning, mener forskerne, er at disse i høyere grad blir holdt ansvarlige for konkursen.

Føre til uheldig risikoaversjon

Konkurser gir store økonomiske og følelsesmessige tap for alle ansatte i et selskap, men det er spesielt kostnadene for toppsjefene som interesserer finansforsker Thorburn.

– Høye forventede personlige kostnader ved selskapskonkurs kan føre til at en risikoavers toppleder vegrer seg for å ta prosjekter som er verdifulle for aksjonærene men som har stor nedsiderisiko.

Denne muligheten kan ses på som en form for agentkostnad som følge av at bedriften finansierer seg med gjeld, mener Thorburn.

– Våre resultater viser at denne type agentkostnader kanskje er mindre enn tidligere antatt.

REFERANSE:

«How costly is corporate bankruptcy for the CEO?» (2016) av B. Espen Eckbo, Karin S. Thorburn og Wang Wei i *Journal of Financial Economics* vol. 121, p. 210-229. Publisering i dette tidsskriftet utløser 67 000 kroner i bonus til to av artikkelforfatterne.

Lederutvikling for fremtiden

AFF Yngre Ledere på Solstrand har bidratt til utvikling av over 1000 ambisiøse og fremadstormende ledere fra mer enn 100 virksomheter i de siste 20 årene. Til tross for krevende økonomiske tider og lite forutsigbarhet, kommer virksomhetene tilbake og sender nye deltakere til programmet.



Tekst: Harald Engesæth, Avdelingsdirektør
AFF og Programleder for AFF Yngre Ledere

Dagens arbeidsliv preges av en økende endringstakt, kompleksitet og en grenseløshet som utfordrer moderne virksomheter og ledere. Dette gjenspeiler seg tydelig i de utfordringene deltakere i programmet beskriver og hva de og virksomhetene trenger. For AFF betyr dette at vi styrker det som har gjort programmet til en suksess i to tiår, samtidig som vi fornyer og utvikler design og innhold slik at det treffer dagens utfordringsbilde og møter virksomhetenes ambisjoner.

VERDI FOR DELTAKERE OG VIRKSOMHETER

Et mål med programmet har vært å styrke unge leders rolleforståelse og rolletrygghet, og dermed deres kapasitet til å lede andre. Gode ledere må ha en oppfatning av hvordan de virker på andre, og hva som er forventninger til og opplevelsen av hvordan de fyller lederrollen. Programmet bygger på prinsipper som er avgjørende for å skape verdi for både deltakerne og virksomhetene.

1. Frikobling

På mange måter kan det virke naturstridig å ta sentrale ledere ut av daglig drift og samle dem i inntil fem dager i strekk. Men trolig er dette en av programmets suksessfaktorer, og et sentralt skille mellom åpne lederutviklingsprogram og bedriftsspesifikke program. Lederutvikling er ikke en event, men en prosess som krever refleksjon borte fra arbeidshverdagen. For å studere fossen må du noen ganger ut av fossestryket. Samtidig har programmet tydelige rammer med ulike tema og arenaer, en klar oppstart og avslutning, og tydelige oppgaver knyttet til lederhverdagen. Dette gir et godt grunnlag for en utviklingsprosessen med nok tid til refleksjon borte fra hverdagen, og utprøving og praksisendring i hverdagen.

2. Nærhet og klima for dialog

Personlig utvikling i lederrollen forutsetter rom for refleksjon og tillit til programveilederne og øvrige deltakere. I programmet arbeider vi mye i mindre grupper hvor deltakerne kan utforske egne antakelser, få innspill på hvordan ulike problemstillinger kan adresseres og få tydelige tilbakemeldinger på egen (leder)atferd. Deltakerne deler problemstillinger og ambisjoner med hverandre,

får støtte og blir utfordret, og opplever øyeblikk av ny innsikt og læring i sammen med andre.

3. Gode veiledere

Veilederne i programmet har en viktig rolle i å skape gode arenaer for læring og utvikling. Noen ganger krever dette støtte og omsorg, andre ganger at deltakerne utfordres, noen ganger på grensen av det ubehagelige. Hva er det jeg forsøker å få til og hvordan? Hva unngår jeg og hvorfor? Selvinnsikt er ikke alltid like umiddelbart velsmakende, men alltid verdifullt.

4. Integrasjon av arbeidsplass og læringsarena

På samlingene arbeider deltakerne med egne utfordringer, prosjekter og problemstillinger fra egen virksomhet. Dette bearbeides og konkretiseres for å gi nye perspektiver og handlingsalternativer. Avgjørende er at deltakerne støttes og utfordres til å prøve ut nye ting nå de er tilbake i lederhverdagen og involvere nøkkelpersoner i dette.

5. Gode kart og rammeverk

Ledelse er ikke en teknisk utfordring hvor det kan utformes klare entydige analyser og ferdige løsninger. Istedenfor er vår tilnærming å utstyre lederne med gode kart og rammeverk som vil være nyttige for å forstå ulike gruppeprosesser, ulike typer endringer, ulike medarbeidere og skiftende rammebetingelser.

6. Tydeliggjøring av ledernes adferd og praktiske lederskap

Hvordan vet deltakerne om de faktisk utvikler seg som ledere? De viktigste tilbakemeldingene får deltakerne fra dem som de påvirker i det daglige. Alle oppgaver og verktøy som anvendes i programmet knyttes til ledernes praktiske lederskap og viktige prosesser i virksomheten. Utvikling av den enkelte deltakers lederskap foregår ikke på samlingene, men i grupper, organisasjoner og i fora lederen opptre i det daglige i forsøk på å påvirke sine omgivelser.

”

Gode ledere må ha en oppfatning av hvordan de virker på andre, og hva som er forventninger til og opplevelsen av hvordan de fyller lederrollen. Harald Engesæth

NYUTVIKLING

I det senere har det vært foretatt en nyutvikling av AFF Yngre Ledere. Et hovedgrep er en tettere integrering av utviklingsaktiviteter i programmet med virksomhetenes strategier, mål og sentrale prosesser. Dette gir:

1. En enda tydeligere verdi for virksomhetene som har deltakere i programmet.
2. Verktøy og perspektiver for å kunne håndtere økende endringstakt, kompleksitet og grenseløshet som er kjennetegn ved det nye arbeidslivet.

Noen av de nye elementene som er tatt inn i programmet foregår mellom samlingene, nettopp for å styrke virksomhetsperspektivet gjennom praktisk arbeid med viktige prosesser i organisasjonen. Dette involverer i større grad kolleger og nøkkelpersoner i egen virksomhet enn tidligere.

Forankring i forkant av programstart

Før programmet starter gjennomføres en obligatorisk samtale etter en fast mal med egen leder hvor tema er:

- Hva er viktig å utvikle for deltaker/ leder på lang sikt og på kort sikt?
- Hva er viktige utfordringer for virksomheten på lang sikt og på kort sikt?

Utviklingsprosjekter med tydelig virksomhetsprofil

Deltakerne arbeider gjennom hele programperioden både med et *individuell* ledelsesprosjekt og et organisasjonsprosjekt. Det *individuelle* prosjektet dreier seg om hvordan deltakeren vil utvikle seg i sin lederrolle, blant annet med utgangspunkt i tilbakemeldinger knyttet til egen lederatferd. *Organisasjonsprosjektet* dreier seg om endringer i virksomheten deltakeren ønsker å få til gjennom sin ledelse. Dette skal tydelig involvere andre og skal knyttes til virksomhetens mål eller ambisjoner. Disse prosjektene endres, justeres og utvikles

underveis i programmet. Organisasjonsprosjektet skal således alltid knyttes til viktige pågående prosesser i virksomheten.

Arbeid med endring

Mellom to av samlingene arbeider deltakerne konkret og spesifikt med et endringsprosjekt i egen virksomhet hvor de involverer sentrale interessenter for å tydeliggjøre ulike perspektiv på endringen. Endringsarbeidet bearbeides i grupper på samlingen for å tydeliggjøre og konkretisere gode grep i endringsprosessen og leders handlingsmuligheter.

Praktisk innovasjonsledelse

Deltakerne arbeider praktisk med ledelse av nyskaping i et eget innovasjonsverksted. Arbeidet knyttes konkret til innovasjon og nyskaping i egen virksomhet.

Ledelse for fremtiden

I forkant av siste samling i programmet arbeider deltakerne med en oppgave som identifiserer trender og forandringer som påvirker virksomhetens markedsposisjon. Arbeidet bearbeides på siste samling, hvor deltakerne også arbeider med scenariometodikk. Arbeid og metodikk tas tilbake til egen virksomhet etter programslett.

The future's so bright, I gotta wear shades*

Ledelse og lederutvikling dreier seg mye om å bygge bro mellom fortid og fremtid. Nå fremtiden er usikker og endringstakten er økende blir ledelse desto viktigere. Ledere som er trygge i rollen med et repertoar som kan møte kompleksitet, endringskrav og mennesker med klokskap, kan fort gjøre fremtiden for virksomheten lysere og mulighetene større og flere.

**Ironisk sangtittel fra det glemte åttitaldsbandet Timbuk 3*



Vårkonferansen 2016



1



2



3



4



5



6



7

8

9

1:
I SAMTALE (FRA VENSTRE): SSB-DIREKTØR CHRISTINE B. MEYER, PROFESSOR KJELL G. SALVANES, ØYSTEIN INGDAHL FRA ACCENTURE, HÅKON HAUGLI FRA ABELIA OG KRISTINE KLEMET FRA CIVITA.

2:
PROFESSOR TOR WALLIN ANDREASSEN, NHH (LEDER AV PROGRAMKOMITEEN).

3:
HARALD MAGNUS ANDREASSEN, SJEFØKONOM I SWEDBANK.

4:
KONSERNDIREKTØR BEDRIFTSMARKED RAGNHILD JANBU FRESVIK I SPAREBANKEN VEST (TIL VENSTRE) OG INGA LISE L. MOLDESTAD, VISEADMINISTRerende DIREKTØR OG PARTNER I HOLBERGFONDENE. BEGGE UTDANNET VED NHH.

5:
PROGRAMKOMITEEN OG FOREDRAGSHOLDERNE: PROFESSOR TOR WALLIN ANDREASSEN, NHH (LEDER AV PROGRAMKOMITEEN), HÅKON HAUGLI FRA ABELIA, KRISTINE KLEMET FRA CIVITA, SSB-DIREKTØR CHRISTINE B. MEYER, ØYSTEIN INGDAHL FRA ACCENTURE, REKTOR FRØYSTEIN GJESDAL, FØRSTEAMAUENSIS TINA SAEBI, PROFESSORENE KJELL G. SALVANES OG INGER G. STENSAKER, KOMMUNIKASJONSSJEF I ARGENTUM INGIBJÖRG MEYER-MYKLESTAD OG JAN MEJDELL, KONSERNSJEF POSTEN.

6:
RIKSREVISOR PER KRISTIAN FOSS MED MIKROFONEN.

7-8-9
FOREDRAG VED HHV. NHH-FORSKER TINA SAEBI, KONSERNSJEF DAG MEJDELL OG INGER G. STENSAKER, PROFESSOR VED NHH.



I JUNI I ÅR DISPUTERTE JAN ERIK MEIDELL FOR PHD-GRADEN VED NHH, OG KUNNE OGSÅ DELTA PÅ JAN MOSSIN MINNESYMPOSIUM SOM FINANSFORSKERNE VED NHH ARRANGERTE.

ALGORITMEEKSPERTEN

Da Jan Erik Meidell (47) kom i pressens søkelys i 2010, hadde to tradere funnet et hull i algoritmen han hadde vært med å utvikle for tradingselskapet Timber Hill. Denne våren disputerer han ved NHH.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Koss kan du lura folk, spør Jan Erik Meidell høyt og tydelig på stavangerdialekt på telefon fra et hotellrom i Kiev, Ukraina. Han er på jobbreise.

Lausanne, Sveits

Meidell kommenterer her det som skjedde da to luringer i 2007 hadde løst koden på Timber Hills algoritme og dermed tjener noen tusen på bekostning av Timber. De ble trukket for retten og i første runde, dømt. Meidell selv ble aldri gretten på grunn av dette. Han var med på leken og tålte steken, som han sier.

– Du kan ikke legge begrensninger på folk som vil handle på børs. Det er fullstendig motstridende. Hele ideen med børs er at det er fritt marked. Børsen må sette opp reglene. Hvis du holder deg til reglene, kan du ikke bli straffet.

Meidell er i dag ikke bare PhD-kandidat ved NHH, men han er også, eller kanskje først og fremst, daglig leder i oppstartselskapet SmartSeal, som har administrasjonen i Lausanne, Sveits. Her bor også Meidell, som stadig er på reisefot, og som hans far i Stavanger sier, «skal du klare å få tak i ham, er det kanskje like greit å prøve på Skype en gang i løpet av kvelden». Han reiser verden rundt for å promotere SmartSeal-produktet, en nyutviklet sportskork for drikkeflasker.

«Fantastisk dumt»

Den travle 47-åringen har samme syn på rettssaken i dag, som den gangen algoritmen hans ble gjenstand for debatt både i domstolene og i pressen, bare omtalt som «robotsaken» i utallige presseoppslag.

«Jøss, ble de dømt? Det er fascinerende. Det er helt fantastisk dumt», sa Jan Erik Meidell til Dagens Næringsliv i oktober 2010.

Da hadde de to traderne blitt dømt for markedsmanipulasjon etter å ha gjort handler rettet mot aksjeroboten til Timber Hill. Dommen fra Oslo tingrett lød på hhv. 90 og 120 dager. Saken gikk til Høyesterett, som etter at forsvaret innkalte Meidell som fagkyndig vitne avviste at de to hadde gjort noe ulovlig.

Ledende på algoritmehandel

– Kan alle lage sine egne algoritmer, eller er dette helt annerledes enn for ti år siden?

– Du må ha en strategi som er god, og der skorter det for mange. Programmering kan bare gjøre det raskere, men handelsstrategien må være lukrativ i utgangspunktet. Det som ligger i bunn er en eller annen form for utredning som du beregner bevegelsene utfra. Stikkord som statistiske fordelinger, kalmanfiltre og GARCH-modeller er sentrale. Hver gang du gjør handel, får du det opp på datamaskinen din, der du har et program som du lager selv eller kjøper, som holder styr på verdipapirene dine. Programmeringen er ikke så vanskelig. Det er en veldig, veldig enkel form.

Meidell gikk ut fra videregående på St. Olav i Stavanger i 1988 og dro til Sveits for å studere økonomi og lære seg både tysk, fransk og russisk flytende.

– Det som skjedde var følgende: Da jeg var nyutdannet i 1993, hadde Timber Hill blitt et ledende selskap på algoritmehandel. De hadde nettopp åpnet i Sveits. En av amerikanerne som startet opp selskapet hadde en med seg en ansatt fra begynnelsen av. Deretter kom jeg inn som Timbers nummer tre. Jeg fikk veldig mye ansvar fra begynnelsen av. Mye av jobben gikk ut på å utvikle og kontinuerlig forbedre en stor algoritme.





JAN ERIK MEIDELL MED BROREN GUNNAR, VICE PRESIDENT FOR GLOBAL BUSINESS SERVICE I STATOIL, OG KJENT MED NHH FRA HØYERE REVISORSTUDIUM, OG FAR SJØL, JAN ERIK MEIDELL.

Han jobbet flere år i Timber Hill og Interactive Brokers. Neste arbeidsgiver var Stafford Trading, et HFT-firma (spesialisert på høyfrekvent handel) fra Chicago hvor han i to år satt sammen med en matematiker og programmerer og bygget nok en HTF-trading plattform.

Børser over hele verden

– I 2000 startet vi et selskap i Sveits og bygget enda en HFT-plattform, som ble solgt til en handelsbank noen år senere. Samtidig var jeg market-maker og senere daglig leder for en fondsmegler med rundt 12 milliarder CHF i omsetning, hvorav 98 prosent kom fra HTF handel og kun 2% fra tradisjonelle kunder. Jeg har drevet som market-maker på HFT plattformer i 12 år og er registrert både på derivatbørsen Eurex i Frankfurt, Soffex i Sveits og tidligere EOE/ASE i Amsterdam.

Meidell har handlet opsjoner, warrants, aksjer og valuta på børsen i Holland, Spania, Frankrike, engelske LIFFE, sveitsiske Soffex, Oslo Børs, Belgia, Nymex i New York og CBOE/CBOT i Chicago (commodity futures).

– Hvorfor sluttet du i bransjen?

– Jeg var lei av finans. Åpningstidene på børsene hadde begynt å bli lenger og lenger, og jeg ville ikke sitte bak dataskjermer hele tiden. I den siste jobben jeg hadde var jeg daglig leder i et veldig

spesialisert fondsmeglingselskap. Vi omsatte for 50-60 milliarder kroner i året, med veldig små marginer.

Kjapp i hodet

– Hvordan vil du beskrive det å jobbe i disse selskapene?
– Du må være kjapp i hodet, god i hoderegning, intuitiv og i stand til å ta beslutninger veldig raskt, basert på usikkerhet.

– Du må også takle mye stress, sier Meidell.

– Sjokkartet stress eller stress jevnt over?

– Begge deler. I en periode har jeg valgt vekk fast lønn mot større bonuser. Hadde jeg en dårlig trading-dag og ting gikk imot meg, og jeg tapte mye penger, måtte jeg takle det og allikevel tenke klart.

– Må du være veldig glad i penger?

– Nei, nei. Overhodet ikke. Jeg har alltid vært veldig interessert i børs og handel, ikke fordi jeg ville bli så fantastisk rik, men jeg er bare fascinert av hva som er systematikken bak prisbevegelsene. Kombinert med en god dose interesse for programmering.

– Men en kan antakelig tjene godt i denne type jobber i Sveits, det er jo mye penger i omløp?



BEDØMMELSESKOMITEEN OG VEILEDER LIKE FØR PRØVEFORELESNINGEN STARTER. KOMITEEN BESTO AV PROFESSOR BJØRN BASBERG (NHH) HELT TIL HØYRE, PROFESSOR JANE HUMPHRIES, UNIVERSITY OF OXFORD OG PROFESSOR JAMES FOREMAN-PECK, CARDIFF UNIVERSITY. VEILEDER PROFESSOR LIAM BRUNT (SITTENDE TIL HØYRE).

– Ka e spørsmålet? Spør du hva jeg tjente, er det det du spør om? Meidell ler godt.

Et godt meidellsk inntektsår ville plassert ham i gruppen «Norges usynlige overklasse, de nest rikeste», som både Morgenbladet og E24 har skrevet om. Altså, de med inntekt på - og godt over - fem millioner kroner.

Doktoravhandlingen

Meidell ble en ekspert på aksjeroboter, men det er likevel ikke dette som er forskningstema i hans doktoravhandling, avlagt ved Institutt for samfunnsøkonomi. Han har skrevet om den industrielle revolusjon. Han måler yrkesendringer i den engelske og walisiske befolkning i løpet av denne perioden.

– Det er faktisk en logisk sammenheng mellom avhandlingen og utvikling av algoritmer. Det er statistikk og fordelingskurver som interesserer og fascinerer meg i robohandel, da jeg mener at dette er hvor fremtidig utvikling vil gå. Inngangsporten til algoritmehandel er statistikk. I avhandlingen er det mye statistikk som ikke er synlig på overflaten, men her ligger utallige regresjoner og veldig mye testing bak.

Artig, men et blodslit

Meidell er gift, har fire barn, en katt og et hus. Men, sier han, det går fint å kombinere med jobben.

– Jeg har aldri tenkt så mye på det. Jeg er nok født med en god dose energi og et veldig godt humør. Jeg trener uten at det blir ekstremt og tar et glass på fest, men ikke så mye mer enn det. Jeg føler jeg har en fin balanse, hvis du skjønner hva jeg mener? Og jeg har i mange år vært min egen sjef og alltid likt det jeg har jobbet med. Det tror jeg er avgjørende.

– Utelukker du børs og aksjehandel i fremtiden?

– Nei, absolutt ikke. Men nå holder jeg på å bygge opp dette selskapet, og det kommer jeg til å fortsette med en stund til, med det blodslitet det innebærer. Generelt er oppstartsselskaper vanskelig å få til og dermed en utfordring jeg liker. Jeg tipper at cirka 90 prosent dør. Du kjemper mot verden.

Meidell er trygg på at produktet holder, men de konkurrerer mot selskaper med flere tusen ansatte som har kunder som Nestlé, Coca Cola og Pepsi. Å komme inn på dette markedet krever svært god strategi og mye kapital.

– Jeg er rimelig sikker på at vi klarer butikk av det, men det er ikke lett. Du skal takle veldig mange nederlag på veien, men det er jeg jo vant til.

YRKESENDRINGER UNDER DEN INDUSTRIELLE REVOLUSJON

Jan Erik Meidell disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 9. juni 2016 med avhandlingen «Occupational structure in England and Wales during the industrial revolution».



Den «industrielle revolusjon» betegner en tidsepoke som startet i midten av det attende århundret der England og Wales gjennomgikk betydelige endringer i produksjon og produksjonsprosesser samt sterk økonomisk vekst. Hjulpet av en rekke nye tekniske oppfinnelser - i tillegg til sterk befolkningsvekst, gunstige betingelser for handel og finansielle nyvinninger - økte effektiviteten i tekstil- og

jernindustrien markant. Produksjon endret seg vekk fra håndlagde varer og arbeid i hjemmet til masseproduksjon i fabrikker.

Hånd i hånd med endringer i produksjonsmønsteret, gjennomgikk samfunnet samtidig en økt urbanisering samt forbedringer i landbruket som tillot å forsørge en voksende befolkning. Den industrielle revolusjon har hatt stor historisk innflytelse og blir sett på som terskel inn i moderne økonomisk vekst. De tre kapitlene i Meidells avhandling foreslår metoder for bedre å måle yrkesendringer i den engelske og walisiske befolkning i løpet av denne tidsperioden.

Veileder:

Professor Liam Brunt (hovedveileder), NHH

Tema for prøveforelesning:

«Theories of economic growth and structural change with a particular reference to the Industrial Revolution»

Om kandidaten:

Jan Erik Meidell (født 1969) har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Han har en mastergrad i økonomi og økonometri fra Universitetet i Lausanne. På nittitallet var Meidell Head of risk management desk i Timber Hill AG. Han har hatt ulike stillinger i banken BPT Trading SA i Lausanne, blant annet som administrerende direktør. Han er i dag daglig leder i oppstartsselskapet SmartSeal, Sveits.

HELHETLIG RISIKOSTYRING

Anita Meidell disputerte for doktorgraden ved NHH onsdag 8. juni 2016 med avhandlingen «The Institutionalization of Enterprise Risk Management. The Case of a Large, Global, Oil and Gas Company».



I denne avhandlingen studerer Meidell hvordan ulike aktører i en virksomhet interagerer over tid for å skape og etablere praksis for helhetlig risikostyring (Enterprise Risk Management - ERM). I kjølvannet av skandaler og kriser, har risikostyring fått økt fokus med påfølgende krav fra eiere, regulatoriske myndigheter og andre interessenter til å integrere risikostyring i

virksomhetsstyringen. Imidlertid viser tidligere forskning at flere selskap implementerer ERM på en overflatisk måte kun for å tilfredsstille lovkravene. Motivasjonen for avhandlingen ligger i å beskrive og analysere hvordan ERM kan bli noe mer enn bare en praksis for å etterleve lover og regler men også bidra til verdiskapning.

Avhandlingen er basert på en case studie av Statoil ASA, som har utviklet praksiser for helhetlig risikostyring over en 19 årsperiode basert på et verdiskapningsrasjonale. Fokuset er for det første rettet mot hvordan risikoekspertene arbeider for å få innflytelse både vertikalt og horisontalt i selskapet, slik at risikoinformasjonen kan inngå i beslutningsprosesser. For det andre fokuserer avhandlingen på hvordan ulike aktører er involvert i arbeidet med å utvikle ERM-praksiser og hvordan aktørenes bakgrunn og erfaring samt deres evne til å utøve politisk, teknisk og kulturelt arbeid vil kunne påvirke hvordan ERM praksisen utvikles i et selskap.

Veiledere:

Professor Katarina Kaarbøe (hovedveileder), Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, NHH
Biveileder: Professor Sven Modell, University of Manchester

Tema for prøveforelesning:

«Evolution of enterprise risk management: implications for the development of internal control and auditing practices»

Om kandidaten:

Anita Meidell (født 1967) er stipendiat ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. PhD-kandidaten har tidligere vært partner i EY og ledet EY sin Advisory enhet i Bergen. Meidell har juridiske fag fra UiB og er utdannet siviløkonom fra NHH.

NORSKE, MULTINASJONALE SELSKAPER

Julia Tropina Bakke disputerer for doktorgraden ved NHH torsdag 2. juni 2016 med avhandlingen «Essays on Multinational Firms and Profit-shifting».



Overskuddsflytting er et problem som har fått betydelig oppmerksomhet de siste årene. Selv om enkelte tilfeller av overskuddsflytting i store multinasjonale selskaper har vært avdekket av skatteadministrasjoner og media i de siste årene, har det vært vanskelig å anslå presist hvor utbredt disse aktiviteter er i selskaper i ulike land. Analysene i denne avhandlingen bruker data for

norske og tyske multinasjonale selskaper for å bidra til faglitteraturen som forsøker å besvare dette spørsmålet. I de første to kapitlene er fokuset på profitabilitetsforskjeller mellom norske og multinasjonale selskaper i Norge. Hovedfunnet er at norske selskaper som blir multinasjonale blir mindre profitable. Videre blir det undersøkt om de observerte profitabilitetsforskjellene kan kobles mer direkte til skattemotivert overskuddsflytting. Resultatene er i stor grad konsistente med overskuddsflytting, og tyder blant annet på at internprising er en av de kanalene som blir brukt. I det siste kapitlet blir det undersøkt om tyske multinasjonale selskaper bruker gjeldsskifting. Dette er en annen viktig kanal for overskuddsflytting. Resultatene viser at både intern og ekstern gjeld blir brukt for å skifte profitt mellom datterselskaper i ulike land og at gjeldsgraden varierer med skatteforskjellene mellom de ulike landene.

Veiledere:

Professor Jarle Møen (hovedveileder), Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Førsteamanuensis Ragnhild Balsvik, Institutt for samfunnsøkonomi, NHH

Tema for prøveforelesning:

«Economic and tax revenue consequences of the OECD base erosion and profit shifting project»

Om kandidaten:

Julia Tropina Bakke fra Russland har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Bakke har to mastergrader, fra hhv. NHH og UiB (master i miljøøkonomi). Hun er bachelor fra UiB. I studietiden var hun på utveksling ved Bocconi University og London School of Economics, og i PhD-perioden var hun gjesteforsker ved The University California, San Diego i to år. Hun har vært analytiker hos Skattedirektoratet siden 2014.

DESIGN AV LÅNEKLAUSULER

Chunbo Liu disputerer for doktorgraden ved NHH mandag 30. mai 2016 med avhandlingen «Essays on Debt Covenants and Creditor Control».



Kreditorer og låneklausuler har stor innvirkning på selskapers kapitalstruktur og investeringer. Avhandlingen til Chunbo Liu fokuserer på design av låneklausuler og tildeling av kontrollrettigheter i gjeldskontrakter.

I det første kapitlet undersøker Liu hvordan bruk av låneklausuler varierer med vekstmuligheter for

bedrifter. Gjennom å bruke krigen i Afghanistan (9/11) som et eksogent vekstsjokk for amerikanske forsvarsleverandører, viser Liu at kreditorene til disse bedriftene gjorde låneklausulene mindre restriktive etter 9/11. Hensikten var å redusere generelle effektivitetstap forbundet med slike klausuler. Kandidaten analyserer også tildeling av kontrollrettigheter ex post ved å se på kreditors handlingsmønster etter kontraktsbrudd, samt reforhandling av lånebetingelser.

Videre viser Liu at friksjoner knyttet til reforhandlinger innen syndikater er en viktig årsak til utstedelse av lån med få klausuler. Både antall långivere og tilgang på institusjonell kapital øker sannsynligheten for utstedelse av slike lån. Dette er også lån som har gitt høy avkastning i kredittmarkedet. Liu viser at kreditor av lån med få klausuler benytter andre former for overvåking som reduserer reforhandlingskostnadene.

Resultatene fra det tredje kapitlet gir empirisk støtte til såkalt «kryss-overvåking» fra både långivere av banklån og obligasjonseierne. Funnene er således konsistente med et optimalt kontraktdesign der obligasjonseierne utnytter bankenes overvåkingen av låntaker, til tross for generelt store interessekonflikter mellom obligasjonseiere og banker i økonomiske nedgangstider.

Veiledere:

Førsteamanuensis Carsten Bienz (hovedveileder), Institutt for finans, NHH
Professor David C. Smith, University of Virginia - McIntire School of Commerce
Førsteamanuensis Aksel Mjøs, Institutt for finans, NHH

Tema for prøveforelesning:

«The Role of Covenants in Debt Contracts»

Om kandidaten:

Chunbo Liu fra Kina har vært stipendiat ved Institutt for finans ved NHH. Han var nylig gjesteforsker ved Carroll School of Management, Boston College. Han har to mastergrader, fra hhv Frankrike og Kina.

OM DET NORMATIVE

Søren Wenstøp disputerer for doktorgraden ved NHH mandag 23. mai 2016 med avhandlingen «*On the nature and sources of normativity: Normativity as grounded in affective human nature*».



I denne avhandlingen argumenterer Søren Wenstøp for at normativitet – kjernen i etikk – er et affektivt fenomen og grunnleggende sett har sin opprinnelse i affektive systemer i hjernen. Wenstøp belyser temaet fra informerte perspektiver innen nevrovitenskap, psykologi og filosofi og kommer frem til bred støtte for en emotivistisk forklaringsmodell for etikk. I henhold til denne teorien, bygger praktisk etikk på emosjoner.

I lys av vitenskapelig dokumentasjon, kan det nå formuleres tydeligere teorier om hva normativitet er og hvor det har sitt opphav.

Wenstøp starter med å gi en oversikt over normativitet og viser at det er interessante koblinger mellom normativitet og emosjoner. Han gir en grundig gjennomgang av forskning på emosjoner, fra studier innen filosofi, psykologi og nevrovitenskap. Dette danner grunnlaget for en affektiv forståelse av emosjoner, mener kandidaten. Emosjoner har både en subjektiv side og en objektiv biologisk side, og Wenstøp argumenterer for at det subjektive sinn og den objektive hjernen må ses i sammenheng.

I neste omgang viser kandidaten hvilke emosjonelle systemer som er vitenskapelig dokumentert og hvor de er lokalisert i hjernen. Wenstøp argumenterer altså for at normativitet er et affektivt mentalt fenomen, og han viser hvordan beslutninger bygger på affektive hjernestrukturer samtidig som de reguleres av kognisjon. Han argumenterer mot tesen om objektive verdier og konkluderer med å forsvare en emotivistisk forklaringsmodell for etikk. Her oppdateres emotivisme slik at den fanger opp vitenskapelig innsikt. Resultatet blir det Wenstøp har valgt å kalle neuroemotivisme. Praktiske implikasjoner for profesjonell etikk er drøftet.

Veiledere:

Professor Knut Johannessen Ims, Institutt for strategi og ledelse, NHH

Tema for prøveforelesning:

«The Social and Cultural Influences on Moral Judgements: Contributions from Neurobiology»

Om kandidaten:

Søren Wenstøp (1976) fra har vært stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse, NHH. Han har studert ved Universitetet i Oslo og Handelshøyskolen BI, før sin tid på NHH. Wenstøp har undervist i strategi på BI og etikk i næringslivet både ved BI og NHH. I dag jobber han med en interdisiplinær tilnærming til etikkspørsmål generelt, spesielt i tilknytning til klimaendringer.

STRATEGISK NETTVERKSDANNELSE

Ivan Belik disputerer for doktorgraden ved NHH fredag 20. mai 2016 med avhandlingen «*An Integrated Analysis of Strategic Network Formation*».



Den karakteristiske dynamikken i store nettverksdannelser krever utvikling av tverrfaglige metoder for kunne gjøre effektiv sosial nettverksanalyse (SNA). Beliks studie er motivert av to generelle problemer. Først; SNA benytter metoder og teknikker fra forskningsfelt som i utgangspunktet ikke er koblet, for eksempel grafteori, teori om algoritmer, matematisk

optimalisering og spillteori. Ved å bygge bro mellom disse fragmenterte tilnærminger, får vi en helhetlig forståelse av ulike konsepter og større fleksibilitet i bruk av disse. For det andre krever moderne SNA utvikling av rammeverk for teknisk (kvantitativt) analyse.

Forskningen tar for seg tverrfaglige teoretiske og metodiske aspekter ved SNA. Belik undersøker, utvikler og tester de symbiotiske sosio-tekniske tilnærmingene til SNA. Ved å kombinere en rekke metoder, utvikler han de tverrfaglige mekanismene ved blant annet komparativ nettverksanalyse, algoritmisk analyse av nettverkssentralitet og ledelsesformasjon. Han introduserer en metode for å analysere delte nettverk, som er noen av de vanligste strukturene i virkelighetens store systemer. Metodene er testet og illustrert, basert på ulike typer topologi og reelle nettverk.

Veiledere:

Professor Kurt Jörnsten (hovedveileder), Institutt for foretaksøkonomi, NHH
Professor Ingeborg Astrid Kleppe, Institutt for strategi og ledelse, NHH
Professor Athanasios Migdalas, University of Thessaloniki

Tema for prøveforelesning:

«Explain the small world phenomenon, and explain the opportunities for descriptive and prescriptive analyses of this phenomenon in social networks in an organisational setting. Also, highlight the implications of the research described in the thesis on small worlds for management practice»

Om kandidaten:

Ivan Belik fra Russland har vært stipendiat ved Institutt for foretaksøkonomi ved NHH. Belik har master i informatikk fra Southern Illinois University, USA (Fulbright Program Alumni) og en dobbel bachelor i økonomi og informatikk fra Kursk State Technical University, Russland.

STORAKSJONÆRER OG REGNSKAPSKVALITET

Han Wu disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 29. april 2016 med avhandlingen «*Essays on Blockholders, Accounting Quality, and Governance*».



I denne avhandlingen studerer Han Wu storaksjonærs trading og de økonomiske konsekvensene av aksjehandelen. På grunn av store eierandeler i selskapene, har disse aksjonærer både incentiver og midler til å skaffe seg informasjon og å bli informert. Deres handel med aksjer kan avsløre vesentlig informasjon overfor markedet, og blir derfor betraktet som et viktig signal.

Ved å bruke en kinesisk setting, der en lovendring førte til at det ble vesentlig billigere for storaksjonærer å selge aksjer, studerer Han Wu spørsmål knyttet til storaksjonærens handel, regnskapskvalitet, eierstyring og selskapsledelse.

Wu viser i den første artikkelen at storaksjonærer i selskaper som har lav regnskapskvalitet har større sannsynlighet for å time sine salg for resultatene faller. Og videre: markedene oppfatter disse salgene som mer informative enn andre.

I den andre artikkelen viser Wu at trusler om en storaksjonær-exit kan bidra til å disiplinere ledere og føre til en positiv innvirkning på virksomhetsstyringen. Men, viser Wu, denne effekten dempes hvis ledere nyter større private fordeler og dermed er mindre bekymret for aksjekursene.

Den tredje artikkelen finner unormalt høye avsetninger før storaksjonærens salg. Dette er vanligvis en indikator på earnings management, (ofte oversatt til regnskapsmanipulasjon) for å blåse opp aksjekursene. Wu mener salgstiming kan være en alternativ forklaring på disse observerte, unormale avsetningene før aksjonærssalget.

Veiledere:

Professor Ole-Kristian Hope, Rotman School of Management, Universitetet i Toronto (hovedveileder)
Professor David Veenman, Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam

Tema for prøveforelesning:

«The economic consequences of stock market regulation in emerging economy – what can we learn from the SSSR in China?»

Om kandidaten:

Han Wu (født 1985) fra Kina har vært stipendiat ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ved NHH. Wu har mastergraden International Management (CEMS MIM) fra NHH og en master i økonomi fra NHH. Bachelorgraden i International Business er fra Guangdong University of Foreign Studies. Han begynner som universitetslektor ved HEC Paris i september 2016.

KVALITET I UTDANNINGEN

Helge Sandvig Thorsen disputerer for doktorgraden ved NHH mandag 25. april 2016 med avhandlingen «*Essays on production of knowledge capital*».



Kvalitet i utdanningssektoren er en åpenbar og viktig kilde til kunnskapsutvikling i et samfunn.

Avhandlingens hovedarbeid studerer hvordan nedleggelse av små skoler i distriktene påvirker de akademiske prestasjonene til elevene som berøres. Mange skolenedleggelse blir møtt med stor motstand i lokalsamfunnet. Bekymringen for elevenes

læringsmiljø trekkes ofte frem som en del av begrunnelsen for motstanden. Resultatene av analysen tyder imidlertid på at skolenedleggelsene ikke påvirker elevenes akademiske prestasjoner. Nedleggelsene svekker i noen grad ungdomsskoleelevenes standpunkt karakterer, men dette ser ut til å skyldes at små skoler vurderer elevenes prestasjoner mildere enn større skoler.

Det er bred enighet om at læreren er den viktigste faktoren for kvalitet i skolen. Avhandlingens andre kapittel belyser de kognitive evnene til kandidater som har blitt rekruttert til læreryrket i løpet av de siste tiårene. Resultatene viser at lærerne rekrutteres noe lavere i fordelingen av kognitive ferdigheter enn før. Studien ser dette i sammenheng med lærernes svake lønnsutvikling.

Kommersielle FoU-investeringer er en annen form for kunnskapsproduksjon. Forsøkene på å beregne lønnsomheten av slike investeringer utgjør et stort forskningsfelt. Resultatene fra avhandlingens tredje kapittel tyder på at det er såkalt publikasjonsskjevhet i denne litteraturen. Lave estimater ser ut til å være underrepresenterte.

Veiledere:

Professor Kjell G. Salvanes (hovedveileder), Norges Handelshøyskole
Professor Jarle Møen, Norges Handelshøyskole
Professor David N. Figlio, Northwestern University, Illinois

Tema for prøveforelesning:

«The validity and policy implications of teacher quality measures»

Om kandidaten:

Helge Sandvig Thorsen (født 1983) er fra Haugesund. Han har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH, og knyttet til forskergruppen CELE. Som stipendiat har han vært gjesteforsker ved London School of Economics. Thorsen har mastergrad i økonomisk analyse fra NHH. Han har tidligere vært rådgiver i EY og arbeider nå ved Oljedirektoratet i Stavanger.

SELVBESTEMMELSE OG ARBEIDSMOTIVASJON

Anja Hagen Olafsen disputerte for doktorgraden ved NHH 21. april 2016 med avhandlingen «Work Motivation through the Lens of Self-Determination Theory».



Arbeidsmotivasjon er viktig for å få det beste ut av og beholde de menneskelige ressursene i organisasjoner. Selvbestemmelsesteorien bidrar til å forstå motivasjonsprosessen i organisasjoner. Den vektlegger menneskers grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet som dynamo som aktiverer menneskets utviklingspotensial.

I tillegg vektlegger selvbestemmelsesteorien kvaliteten på menneskers motivasjon heller enn mengde motivasjon, da ulike typer motivasjon synes å ha ulikt opphav og til dels svært forskjellige konsekvenser.

Gjennom fire studier har Olafsen søkt å bidra til forskning på selvbestemmelse ved å undersøke sosial-kontekstuelle faktorer som har betydning for arbeidsmotivasjon. Hun studerer også konsekvensene av motivasjonsmekanismer på arbeidsplassen. Resultatene viser hvor viktig det er å utvikle et arbeidsmiljø som tilfredsstillende ansattes psykologiske behov for å fremme optimal arbeidsmotivasjon. Dette innebærer en form for autonomi der arbeidstakere involveres, har mulighet til å bruke og utvikle egen kompetanse og generelt blir sett og hørt.

Å tilfredsstillende ansattes psykologiske behov og fremme autonome former for motivasjon vil kunne bidra til økt mental tilstedeværelse. Dette har positive konsekvenser for ansattes velvære, måloppnåelse og planer om å bli værende i jobben. Derimot vil stimulering av kontrollert motivasjon kunne bidra til stress og dermed dårligere mental helse, økt sykefravær og intensjoner om å slutte i organisasjonen.

Veiledere:

Professor Karen Modesta Olsen (hovedveileder), Institutt for strategi og ledelse, NHH
Professor Hallgeir Halvari, Høgskolen i Sørøst-Norge
Professor Jacques Forest, Université du Québec à Montréal

Tema for prøveforelesning:

«Is there a need for additional needs? What are the pros and cons of postulating additional needs than those identified within self-determination theory?»

Om kandidaten:

Anja Hagen Olafsen (født 1984) har vært stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH. Hun er utdannet siviløkonom ved Høgskolen i Buskerud. I dag underviser hun i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap (Høgskolen i Sørøst-Norge).

FINANSIELLE OPSJONER

Kamil Kladvko disputerte for doktorgraden ved NHH 12. april 2016 med avhandlingen «Essays on financial options: Employee stock options and reinsurance pricing».



Avhandlingen studerer prising, hedging og innløsning av finansielle opsjoner. Standardmetoden for å finne prisen på en opsjon er bruk av såkalte selvfinansierte porteføljer. Denne metoden har i prinsippet løst prisingsproblemet i et komplett og effektivt marked.

De tre kapitlene i denne avhandlingen dreier seg om problemer som kommer av at

markeder ikke er komplette.

Første og andre kapittel tar utgangspunkt i to faktiske forhold, basert på observasjoner av et eksisterende belønningssystem for ansatte: Aksjeopsjoner, såkalte ESOs (employee stock options). Den første observasjonen viser at disse opsjonene gis til et fåtall topledere, som samarbeider om tidspunktet for å løse inn opsjonene.

Dette umuliggjør bruk av diversifiseringsargumentet, som eksisterende prisingsmodeller for ESOs baseres på. I disse modellene løses opsjonene inn etter det første «hoppet» i en ekstern prosess, noe som innebærer at markedet ikke er komplett. Det første kapitlet er et fellesarbeid med Mihail Zervos ved London School of Economics.

Det andre forholdet er at topledere tenderer mot å løse inn sine ESO-er (som er amerikanske opsjoner) ved meget gunstige tidspunkt. Dette gir grunn til å stille spørsmål ved om de bruker innsideinformasjon for å velge når de skal løse inn sine opsjoner.

I det andre kapitlet i avhandlingen studerer Kladvko optimale tidspunkt for innløsning av amerikanske opsjoner under full og partiell informasjon.

Det tredje kapitlet motiveres av forsikringsselskapenes praktiske behov for å prise den delen av annuiteter i skadeforsikring som skal tilfalle gjenforsikringsselskapet.

Veiledere:

Professor Jonas Andersson, Norges Handelshøyskole (hovedveileder)
Professor Knut Kr. Aase, Norges Handelshøyskole
Professor Mihail Zervos, London School of Economics

Tema for prøveforelesning:

«Option Pricing in Incomplete Markets»

Om kandidaten:

Kamil Kladvko er fra Den tsjekkiske republikk. Han har vært stipendiat ved Institutt for finans ved NHH. Kladvko har master- og bachelorgrad i statistikk fra University of Economics, Praha.

UTDANNELSE OG KONSEKVENSER PÅ ARBEIDSMARKEDET

Susanna Sten Gahmberg disputerte for doktorgraden ved NHH 17. mars 2016 med avhandlingen «Essays on Human Capital Accumulation».



Det gjennomgående temaet for avhandlingen er investering i humankapital og hvilke konsekvenser dette har på arbeidsmarkedet.

En utfordring innenfor høyere utdanning i Norge er sen gjennomstrømming av studenter. Dette har medført økt oppmerksomhet rundt tiltak som kan redusere forsinkelser og bidra

til en mer effektiv studiestøtte. Det første kapitlet i avhandlingen evaluerer en reform som ble innført på 1990-tallet. Reformen ga økte incentiver til å fullføre studiene på normert tid ved å tilby en reduksjon av studielånet for studenter som oppfylte bestemte krav. Reformen hadde en signifikant effekt på sannsynligheten for å fullføre på normert tid, men effekten varierte med studentenes evner og studieretning.

Det andre kapitlet undersøker om de store ulikhetene i inntektsnivå i USA, sammenliknet med Finland, kan forklares på bakgrunn av forskjeller i fordelingen av matematikkunnskaper. Forfatterne finner at inntektsulikhetene i USA ville økt dersom kunnskapsnivået ble hevet til Finlands nivå. En forklaring på dette er at avkastningen på ferdigheter er vesentlig høyere i USA.

I det tredje kapitlet studeres kjønnssegregering (der menn og kvinner velger forskjellige yrker og industrier) i det norske arbeidsmarkedet i perioden 1970-2009. Studien motiveres av at det norske arbeidsmarkedet på mange måter er blant de mest likestilte i verden, samtidig som det er et høyt nivå på kjønnssegregering. Mange industrier har fått en jevnere kjønnsfordeling over tid, men det har vært små endringer i de mest segregerte industriene, typisk innenfor helse- og velferdssektoren og bygg- og anleggssektoren.

Veileder:

Professor Kjell G. Salvanes ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH (hovedveileder)

Tema for prøveforelesning:

«Optimal design of student aid systems»

Om kandidaten:

Susanna Sten Gahmberg (født 1985) er født og oppvokst i Vasa, Finland. Hun har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Sten Gahmberg har bachelor- og mastergrad i samfunnsøkonomi fra Åbo Akademi, Finland. Hun er i dag ansatt som forsker ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH.

MERKEENGASJEMENT I SOSIALE MEDIER

Birgit Andrine Apenes Solem disputerte for doktorgraden ved NHH 18. mars 2016 med avhandlingen «The process of customer brand engagement in interactive contexts: Prerequisites, conceptual foundations, antecedents, and outcomes».



Det blir stadig viktigere for alle type virksomheter å være aktive på sosiale medier, fordi dette er rimelige og effektive markedsføringskanaler. Interiørbutikker passer som hånd i hanske med Facebook og Instagram. Lekre bilder av pent stylede rom kommenteres og spres villig av kunder og andre tilhengere til tusenvis, som gratis reklame for bedriften. Også forsikringsselskaper, som tilbyr mer abstrakte, men ytterst

nødvendige tjenester, vil gjerne utnytte sosiale medier til å bygge merkevare og langsiktige kunderelasjoner.

Hvordan skal denne type tjenestevirksomheter engasjere sine kunder i sosiale medier, uten å miste seriositeten og kjernen i det de står for?

Denne avhandlingen utvikler og tester teori om kunders merkeengasjement og består av fire artikler og ni empiriske studier. I avhandlingen gir Solem praktiske råd til tjenestevirksomheter generelt og til forsikringsselskaper spesielt, når det gjelder hvordan engasjement kan måles og hvordan engasjerende aktiviteter og budskap kan utformes overfor ulike kundegrupper i sosiale medier.

De fire artiklene bidrar (1) til forståelse for hvorfor kunder vil bruke sosiale medier i relasjon med merkevarer, (2) til teoretisk forståelse av kunders merkeengasjement som begrep, (3) med utvikling av et måleinstrument for å fange begrepet i sosiale medier, og (4) med innsikt om kundedeltakelse, involvering og aktiviteter som forklaringsfaktorer.

Å registrere tilhengere, rekkevidde og hva kundene gjør, i form av «likes» og kommentarer, gir et begrenset bilde av hva kunders merkeengasjement handler om, hevder Solem. Hun konkluderer i sin avhandling med at engasjement er mangesidig og at ulike typer av aktiviteter og budskap kan utløse ulike typer engasjement hos aktive og passive kunder i sosiale medier, som følelser og fornuft på den ene siden og aktiv handling på den andre.

Veileder:

Professor Per Egil Pedersen, professor II ved Institutt for strategi og ledelse, NHH

Tema for prøveforelesning:

«Consequences of Customer Brand Engagement: Managerial implications and future research prospects for social media marketing»

Om kandidaten:

Birgit Andrine Apenes Solem (1972) har vært stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH. Hun er utdannet ved Høgskolesenteret i Vestfold, NTNU og Høgskolen i Buskerud, hvor hun avla hovedfagseksamen i Markedsføring i 1998. Solem er i dag høgskolelektor ved Handelshøyskolen ved Høgskolen Sørøst-Norge.



God analyse av professor Øystein Thøgersen

Jeg har i løpet av de 12 måneder lest en rekke kommentarer om utviklingen i norsk økonomi. Den analysen som professor Thøgersen gir i intervjuartikkelen ”- Vi har lært siden sist” i NHH Bulletin nr. 1/2016, er den mest solide jeg har sett. Det mest interessante var at han sammenligner den finans- og pengepolitikken som ble ført på 1980-tallet med dagens politikk på disse områder. Jeg merket meg også at han mener at makroøkonomiske støtdempere som lager

såkalte myke kanter, har begrenset ringvirkningene av oljeprisfallet ”innover i landet”.

Det må være fascinerende å være student på NHH og høre professor Thøgersens forelesninger!

Sten Lundbo, siviløkonom NHH, ambassadør (p)

Nye konsulenter i AFF



Espen Ruud begynte som seniorkonsulent i AFF 1. mai. Han har bakgrunn fra markedsføring og 15 års erfaring med forskning og innovasjon. Ruud var kommunikasjonssjef ved Nordic Innovation før han var med å bygge opp et rådgivingselskap innen innovasjon. Han har erfaring fra arbeid med gründere og har sittet i styret i oppstart-virksomheter. De siste årene har Espen arbeidet med å bygge innovasjonskompetanse og -kultur i mange kommuner og virksomheter.



Heidi Kristina Westli er ansatt som seniorkonsulent i AFF. Hun startet 1. mars. Westli har en Master i Arbeids- og organisasjonspsykologi fra UiB.

Hun kommer fra en stilling som seniorkonsulent i Human, hvor hun har arbeidet med rekruttering, teamutvikling, lederutvikling og kurs innen temaer som ledelse, team, konflikt og kommunikasjon.



John Erik Sundby begynte som seniorkonsulent i AFF i januar. Sundby er psykolog og har lang fartstid som konsulent. Han kommer fra en stilling som partner i konsultantselskapet Senter for Ledelse og Team i Oslo.

Han har særlig kompetanse på utvikling og støtte til toppledergrupper og strategiimplementering.



Stig Roar Wigestrands begynte som seniorkonsulent i AFF 1. mai. De siste seks årene har han utviklet og gjennomført innovasjonsprogrammer for flere hundre personer og vært veileder på innovasjonsprosjekter for ansatte i offentlig og privat sektor. Wigerstrand har vært seniorrådgiver i Innoco og førsteamanuensis i pedagogisk psykologi ved Universitetet i Stavanger. Han har en doktorgrad i improvisasjon og er også en internasjonalt anerkjent jazzfiolinist.

PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

INGVILD ALMÅS, ALEXANDER W. CAPPELEN, KJELL G. SALVANES, ERIK Ø. SØRENSEN, BERTIL TUNGODDEN

What Explains the Gender Gap in College Track Dropout? Experimental and Administrative Evidence
American Economic Review, 2016, 106(5): 296–302

SANDRA E. BLACK, PAUL J. DEVEREUX, KJELL G. SALVANES

Does Grief Transfer across Generations? Bereavements during Pregnancy and Child Outcomes
American Economic Journal: Applied Economics 2016, 8(1): 193–223
Consumer Participation in Coproduction: “I Made It Myself” Effects on Consumers’ Sensory Perception and Evaluations of Outcome and Input Product

LINDA GRØNNING, TINA SØREIDE, RASMUS WANDALL

An efficient anticorruption sanctions regime. The case of the World Bank
The Chicago Journal of International Law 2016; Volum 16.(2) s. 523-552

GUTTORM SCHJELDERUP

The Tax Sensitivity of Debt in Multinationals: A Review
International Journal of the Economics of Business, 2016, 23(1), 109-121

DIRK SCHINDLER, GUTTORM SCHJELDERUP

Multinationals and Income Shifting by Debt
International Journal of the Economics of Business 2016

DIRK BRISKORN, KURT JÖRNSTEN, JENNY NOSSACK

Pricing Combinatorial Auctions by a Set of Linear Price Vectors
OR Spectrum

YUANMING NI, STEIN I. STEINSHAMN

Optimal fishing mortalities with age-structured bioeconomic model - a case of NEA mackerel
Discussion paper

INGVILD ALMÅS, ELEONORA FREDDI, ØYSTEIN THØGERSEN

Saving and Bequest in China: An Analysis of Intergenerational Exchange
(working paper)

ITZIAR LAZKANO, LINDA NØSTBAKKEN, MARTINO PELLI

From Fossil Fuels to Renewables: The Role of Electricity Storage
(working paper)

LADLEY, DAN, TERJE LENSBERG, JAN PALCZEWSKI OG KLAUS REINER SCHENK HOPPE

Fragmentation and stability of markets
Journal of Economic Behavior and Organization

NILS FRIEWALD, CHRISTOPHER A. HENNESSY OG RAINER JANKOWITSCH

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

B. ESPEN ECKBO, KARIN S. THORBURN OG WEI WANG

How Costly is Bankruptcy for the CEO?
Journal of Financial Economics

EINAR BAKKE, TORE LEITE OG KARIN S. THORBURN

Partial Adjustment to Public Information in the Pricing of IPOs (discussion paper)

MICHAEL KISSER, JOHN KIFF, ERIK S. OPPERS OG MAURICIO SOTO

Do pension plans exploit regulatory leeway to manage pension liabilities
(discussion paper)

TORE LEITE

Debt, Equity and the (Modified) Pecking Order
(discussion paper)

ANNE KARI BJØRGE AND SUNNIVA WHITTAKER

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

ANNELISE LY

Getting access to language data in the workplace: role enactment as a data-generation method
In: Alessi and Jacobs (eds): The Ins and Outs of Business and Professional Discourse Research. Reflections on Interacting with the Workplace.
Palgrave Macmillan

GISLE ANDERSEN

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, 123-144.

GISLE ANDERSEN

Relevance In: Karin Aijmer and Christoph Rühlemann. Corpus Pragmatics.
Cambridge University Press

GISLE ANDERSEN OG OLE VÅGE.

Fagfolk som ordsmedar
Språknytt 1/2015: 22-23.

TRINE DAHL

Contested science in the media: linguistic traces of news writers’ framing activity
Written Communication (32 (1), 39-65).

INGRID SIMONNÆS

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

KNUT AASE

Life Insurance and Pension Contracts II: The Life Cycle Model with Recursive Utility
ASTIN Bulletin

H. LINDSTAD OG GUNNAR S. ESKELAND

Low carbon maritime transport: How speed, size and slenderness amounts to Substantial Capital Energy Substitution, Transportation Research Part D: Transport and Environment, 2015, 41, 244-256.

JARLE MØEN OG H. S. THORSEN

Publication Bias in the Returns to R&D Literature
Journal of the Knowledge Economy

METTE BJØRNDAL, ENDRE BJØRNDAL, A. CULLMANN OG M. NIESWAND

Finding the Right Yardstick: Regulation under Heterogeneous Environments
(discussion paper)

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

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

JØRGENSEN, S. AND PEDERSEN, L.J.T.

Bærekraftige forretningsmodeller: Hva, hvorfor og hvordan?
Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse

DØSKELAND, T. OG PEDERSEN, L.J.T.

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

PETHERBRIDGE, J. OG 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.

KRAUSSMAN, M. OG W. F. MESSIER, JR.

An updated analysis of enforcement actions against engagement quality reviewers
Current Issues in Auditing

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

RUF, M., AND D. SCHINDLER

Debt Shifting and Thin-Capitalization Rules - German Experience and Alternative Approaches
Nordic Tax Journal

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.

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

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

BEISLAND, L. A., AND K. H. KNIVSFLÅ

Have IFRS Changed how Stock Prices are Associated with Earnings and Book Values? Evidence from Norway

Review of Accounting and Finance

CHIARA CANTA AND MARIE-LOUISE LEROUX

Public and private hospitals, congestion, and redistribution

JUBILEUMSNATT I OSLO

Lørdag 22. oktober 2016 er det igjen klart for Jubileumsnatt i Oslo. Hele 1750 gjester inviteres til fest på Oslo Kongressenter.

Lørdag 22. oktober blir det storslagen fest for NHH alumni på Oslo Kongressenter.

Revy med nye og gamle klassikere, Sang- og Musikklinjen kommer over fjellet, det blir konserter og gode muligheter for å treffe gamle kjente. Arrangørene lover å følge suksessoppskriften fra

arrangementet i 2011, men legger listen enda høyere denne gangen. De oppfordrer gamle og unge NHH-ere til å holde av datoen og følge med på Facebook for informasjon om billetter og artister.

Alle foto: Johannes Granseth (2011)



NHH Bulletin er utgitt av:



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