

# NHH



# Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 02 - 2017



## GENERASJONSLØFTET s4

MIDT I KRISEN **20**

FIKK JOBB I LONDON **44**



## 4 Et heftig milliardansvar

Oljefondet skal vokse, til beste for kommende generasjoner. – Det er et ansvar man føler på. Det er «live» hele tiden, sier direktør for selskapsinvesteringer i Oljefondet, Petter Johnsen. .



Foto: Andre Ainsworth

PETTER JOHNSEN, INVESTERINGS-DIREKTØR FOR SELSKAP-SINVESTERINGER I NBIM, OG THOMAS SEVANG, KOMMUNIKASJONSSJEF I NBIM.

## 10 Klar for å slippe rattet?

De fleste mener de er dyktigere sjåfører enn gjennomsnittet. Men bilrobotene kan bli overlegent mye bedre. Dermed kan vi spare penger og menneskeliv.



Foto: Sigrud Folkestad

FORSKER VED SAMFUNNS- OG NÆRINGS-LIVS-FORSKNING, AFSANEH BJORVATN.

## 14 Varm i desember – iskald i februar

Vi forventer at folk er litt snillere i jule-tida. At vi tenker mer på hverandre og har sympati med folk som ikke har det bra. Men så kommer iskalde februar. Er vi like hjertevarme da?



Foto: Heige Skodvin

SYNNOVE NESSE (NHH) OG EVA TAMBER (AFF).

## 20 Midt i krisen

Under kriser trer uformelle ledere frem og tar ansvar. De gir ofte riktige ordrer og prioriterer rett. Hva skjer med en organisasjon når krisen treffer brått og uventet?

## 30 Googles suksessresept

Nina Bjørnstad begynte i Google for å forandre verden. Hun deler villig ut tips til ledere som vil være med på revolusjonen.



Foto: Paal Audestad

## 34 Skal forske på forvandlingen i revisjonsbransjen

NHH-forskere skal i gang med en omfattende studie av forvandlingsprosessen som pågår i revisjonsbransjen. Med 10 mill. kr fra Forskningsrådet, skal den digitale revolusjonen under lupen.



Foto: Jockim Enger

PROFESSOR AASMUND EILIFSEN.



Foto: Andre Ainsworth

## 44 Satset på gründerdrømmen i London

– Jeg tror enkelte kvinner undervurderer seg selv og hva de kan få til, sier Bettina Therese Rognås Ellefsen. Hun forlot en trygg jobb i Oslo for å arbeide med digital markedsføring i oppstartbedriften IgniteDigital.io i London.

# Generasjonsløftet

Nyheten om oljefondet passerte en trillion dollar gikk for et par måneder siden verden rundt. Fondet på over 8 000 milliarder kroner er langsiktig investering til våre barn og barnebarn. Fagfolk og politikere har, etter at Norges Geologiske Undersøkelser i 1958 skrev at man kunne «se bort fra muligheten for at det skulle finnes kull, olje eller svovel på kontinentalsokkelen langs den norske kyst», stort sett vært opptatt av nøysomhet.

Olje fant man, og det ble kringkastet julen 1969. Noen år senere var landet i ferd med å bli en oljenasjon, og økonomene begynte å bekymre seg. De mante til sparing. «Av hensyn til framtidige generasjoner bør bare en del av den innenlandske disponering av petroleumsinntektene nyttes til økt forbruk. Det er mulig at petroleumsvirksomheten vil bli en viktig faktor i norsk økonomi langt ut i neste århundre» (Stortingsmelding 1973-74).

Så gjør vi et hopp, til 1988. NOU-rapporten «Norsk økonomi i forandring. Perspektiver for nasjonalformue og økonomisk politikk i 1990-årene» ble ledet av NHH-professor Erling Steigum, men her satt flere kjente navn fra høyskolen. Professor Siri Pettersen Strandenes er én av dem. En annen er Nina Bjerkedal, ekspedisjonssjef i Finansdepartementet, utdannet ved NHH og vitenskapelig assistent til Nobel-prisvinner Finn Kydland. Også denne NOU-en understreker langsiktig sparing og forsiktig pengebruk.

«Norge er i ferd med å tømme oljereservene uten at fordringene på utlandet eller realinvesteringene utenom oljevirkosomheten øker. Den raske tømningen av oljereservene, samtidig som Norge har store underskudd i utenriksregnskapet, betyr at en i dag ikke tar tilstrekkelig hensyn til kommende generasjoner».

I 1990 vedtok Stortinget loven om Statens petroleumsfond, og seks år senere kom første overføring av kapital fra Finansdepartementet. Fra da av skulle alle oljepengene investeres i utlandet. NHH Bulletin var på besøk hos Oljefondet i London og fikk et lite glimt av investeringsjobben som gjøres på vegne av kommende generasjoner.


 Sigrud Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin


### NHH BULLETIN

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





PETTER JOHNSEN, INVESTERINGSDirektør for selskapsinvesteringer i NBIM, OG THOMAS SEVANG, KOMMUNIKASJONSSJEF I NBIM.

# ET HEFTIG MILLIARDANSVAR

*Oljefondet skal vokse, til beste for kommende generasjoner. – Det er et ansvar man føler på. Det er «live» hele tiden, sier direktør for selskapsinvesteringer i Oljefondet, Petter Johnsen.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Andre Ainsworth

– You probably can take some pictures that way and some this way.

Kommunikasjonssjef i Oljefondet, Thomas Sevang, ønsker ikke at den engelske fotografen skal ta bilder av dataskjermene. Tallene til verdens største fond skal ikke ut i offentligheten. De er forbeholdt London-kontoret, med sine 150 ansatte.

## One trillion dollars

I et stort kontorlandskap sitter de på rekke og rad, følger opp selskapene de har ansvar for og nistirrer på tallene for å finne ut hvilken inntjening selskapene vil ha fremover. Norges Bank Investment Management (NBIM), som forvalter Oljefondet, gjør investeringer over hele verden. Det er aksjer, rentepapirer – og eiendom, som har fått mye oppmerksomhet. Mange nordmenn har fått med seg at fondet har kjøpt seg opp både i Oxford Street og Regent Street. I dag er fondet investert med 65,9 prosent i aksjer, 31,6 prosent i rentepapirer og 2,5 prosent i unotert eiendom. En av eiendommene fondet har kjøpt opp i London, er Queensberry House, og det er her de London-baserte finansekspertene har kontor. Det er tre minutter å gå til Regent Street, omgitt av fine lunsjplasser og eksklusiv shopping.

– Her har vi ansatte fra 21 ulike land, forteller Sevang.

– Og en del kvinner, ser jeg?

– Ja, cirka 29 prosent av de ansatte i Oljefondet er kvinner. Det kunne vært bedre, og det er en utfordring for hele finansbransjen. Det er i sakte forbedring.

På en internasjonal arbeidsplass som Oljefondet blir også ulike høytider og festdager markert. Restene etter Thanksgiving-kaker står igjen på bordene i et kaffeområde ved siden av det svære kontorfellesskapet. Ingen høye stemmer, ingen vandring rundt mellom dataskjermene.

– Det er ganske stille her, som dere hører, sier Sevang

Mulig det var mer utagerende stemning tirsdag 19. september, da Oljefondet brøt gjennom trillionmuren for første gang i sin 21 år lange historie. Historien om «Norway´s one trillion-dollar wealth fund» gikk verden rundt. Men forvalterne og tallknuserne i London er sindige folk, når de er på jobb.

Klokka er halv fem på ettermiddagen, og det ser ut som om de fleste jobber med den norske pengebingen.

Antakelig også noen av de 63 NHH-erne som jobber i Oljefondet, en del av dem i London.





FORVALTERE OG TALLKNUSERE I STILLE ARBEID I KONTORENE I QUEENSBERRY HOUSE, ET STEINKAST UNNA REGENT STREET.

### Naturlig hub

Oljefondet har kontorer i Oslo, Singapore, New York, Shanghai og London.

– Og London-kontoret er en naturlig hub i fondet, sier Sevang.

Sevang begynte i Oljefondet i 2013, etter å ha vært informasjonssjef i Nordea Norge i noen år. Til vanlig jobber han i Oslo. Av de seks på kommunikasjonsavdelingen er tre utdannet ved NHH.

– Skal vi gå inn til Petter? Han sitter inne på kontoret, sier Sevang.

Han viser oss vei til ene enden av landskapet. Petter Johnsen, utdannet fra NHH i 1999 – med finansprofessor og en av NHHs høvdinge, Thore Johnsen som far – hilser, fremdeles på klingende bergensdialekt. Ansiktene kikker opp fra skjermene og følger med på det som skjer. Oljefondet tar ikke veldig ofte inn fotografer.

### Aksjeforvaltingsdirektør siden 2011

Petter Johnsen ble investeringsdirektør for selskapsinvesteringer i 2014, etter å ha vært investeringsdirektør for aksjeforvaltningen

siden 2011. Han begynte som porteføljeforvalter i 2003. Før NBIM-epoken, jobbet han i Merrill Lynch og i Morgan Stanley i London.

Johnsens domene er verdipapirseleksjon.

– Det handler om å forholde seg til selskaper og bygge selskapsspesifikk kunnskap og investere basert på denne kjennskapen. Forhåpentligvis gode investeringer. Arbeidsfordelingen ved de ulike kontorene er også preget av dette. London-kontoret og de andre utekontorene driver med selskapsspesifikke investeringer og arbeid. Derfor er mer enn halvparten av kontoret her innenfor mitt område. Vi er cirka 150 totalt i London, der litt flere enn 40 er på eiendom og litt over 100 på NBIM.

### Tre hovedstrategier

Johnsen understreker den klare ansvars- og rollefordelingen mellom Stortinget, Finansdepartementet, styret i Norges Bank og de som til syvende og sist skal agere riktig og sikre nye milliarder inn på kontoen til Oljefondet.



FRA DEN STILLE GANGEN MELLOM KONTORLANDSKAPENE. – DET KOKER EGENTLIG ALDRI HER, SIER NBIMS KOMMUNIKASJONSSJEF, THOMAS SEVANG.

– Investeringsstrategien er forankret i Stortinget. Finansdepartementet og styret i banken gir oss et mandat videre. Og innenfor dette mandatet er mye definert - hva som er investeringsuniverset og hvor mye vi kan avvike fra det, sier Johnsen.

For å oppnå høyest mulig avkastning innenfor disse rammene, har fondet tre hovedstrategier. Foruten Johnsens felt, verdipapirseleksjon, er det såkalte allokeringstrategier - overordnet tilpasning og fordeling av porteføljen. Det andre store strategiområdet er markedseksponering (asset management), som handler hvordan fondet omsetter strategiene til det som skal gi best mulig avkastning.

### 4000 selskapsmøter

– Hvordan er en vanlig dag på jobben her i London?

– Da møter vi gjerne ulike selskaper i lokalene her. For premisset for det vi jobber med er at vi skal vite mye om selskaper. I løpet av en dag vil det være mange toppledere innom og møter våre forvaltere, sier Johnsen.

– I fjor hadde 4.000 selskapsmøter. De fleste på, eller ut fra, kontoret i London. Bryter du ned det på arbeidsdager og arbeidstimer, så har du to i timen. Hvert år, hele året, forteller kommunikasjonssjefen.

– Jeg møter noe av dem, men gitt min rolle i dag, hadde jeg flere møter da jeg var en aktiv forvalter selv. Nå vil det være mer på styredialog, mens den løpende selskapsdialogen er det forvaltere, som er spesialister på disse selskapene, som har, sier Johnsen.

### Koker aldri

– Hva er det viktig å få ut av disse møtene?

– Disse møtene er den viktigste informasjonskilden i forhold til det vi holder på med, både med tanke på de investeringene vi ønsker å foreta og selskapsutøvelsen. Vi er eier i disse selskapene, og da må vi ha en dialog om våre forventninger, blant annet til hvordan de drives. Så det er todelt formål for møtene, sier Johnsen.

– Hva skal til for at det skal koke på kontoret?





– FONDET ER FREMDELES EN UNG ORGANISASJON, MEN MODENHETSGRADEN I ORGANISASJONEN HAR ØKT. VI HAR HOLDT PÅ I NESTEN 20 ÅR OG MED STØRRELSEN HAR DET BLITT EN MER PROFESJONELL ORGANISASJON, SIER PETTER JOHNSEN.

– Det koker egentlig aldri her, gitt NBIMs investeringsstrategi og langsiktighet, sier Sevang.

– Vi har et svært viktig samfunnsoppdrag, og det tror jeg veldig mange er opptatt av. Måten vi er organisert på gir hver enkelt forvalter ansvar. Det er store tall, men vi ønsker at forvalterne skal ha selvstendige mandat. Hver av dem skal ha et uavhengig arbeids- og virkeområde og ta ansvar for en bit av det vi forvalter her, sier Johnsen.

#### Tillit til forvalterne

– Det er store beslutninger og ansvar som ligger på hver enkelt?

– Ja, men vi ønsker å ha en autonom struktur. Innenfor mitt område driver vi verdipapirseleksjon, og det er en konkurranseutsatt virksomhet, så de må selvfølgelig de levere resultater. Hvis du tenker fra ledelsesperspektiv, bruker vi mye tid på å vurdere de resultatene som faktisk kommer ut. Vi bruker også mye tid på å få forståelse for hva som driver resultatene, der vi går gjennom investeringene med forvalterne. Vi gir dem mye frihet innenfor denne strukturen. Denne tilliten til forvalterne må vi ha.

– Fondet er tuftet på diversifisering, sier Sevang. Vi kjøper aksjer, renter og eiendom i nesten 80 land, i 9000 selskaper og med ulike strategier.

– Vi skal være mindre sårbare for ett land og ett selskap, men fondet tar meningsfull risiko hvis vi har tro på investeringene. I sum blir det diversifisert. Da blir risikonivået i totalporteføljen mye, mye lavere.

#### Finanskrisen

– Nå er det snart ti år siden finanskrisen, og da jobbet du i Oljefondet. Hva lærte Oljefondet av denne krisen?

– Vi hadde fått som mandat å øke aksjeandelen i denne perioden, noe som i ettertid viste seg å være en veldig heldig og god beslutning for fondet og Norge. Det har vært en veldig vekst i fondet, og vi har selvfølgelig høstet en del erfaringer siden den gang. Fondet er fremdeles en ung organisasjon, men modenhetsgraden i organisasjonen har økt. Vi har holdt på i nesten 20 år og med størrelsen har det blitt en mer profesjonell organisasjon. Om det kommer en finanskrisen eller ei, så er vi nødt til å bli bedre over tid, sier Johnsen.

– NBIM ER ET FANTASTISK STED, SIER JOHNSEN, SOM HAR JOBBET I FONDET I MER ENN 14 ÅR. SEVANG ER ENIG: – FOR MIN DEL GIR DET EN HØYERE EGENMOTIVASJON Å VÆRE EN DEL AV NOE SÅ STORT, SIER HAN.

– Så du for deg at Oljefondet skulle bli så stort da du begynte å jobbe her i 2003?

– Svaret er nei. Av ulike grunner har det blitt mye større enn jeg hadde trodd. Særlig de fem til sju siste årene har veksten vært stor.

#### 14 år i fondet

Johnsen og Sevang nøler ikke med å anbefale NBIM til nye generasjoner av NHH-ere. For Sevang var det en overgangen å komme fra Nordea.

– Det er en svært stor forskjell å jobbe i en institusjon som har et så tydelig samfunnsoppdrag, og som skal ta vare på verdiene for fremtidige generasjoner. For min del gir det en høyere egenmotivasjon å være en del av noe så stort, sier Sevang.

– NBIM er et fantastisk sted å jobbe, sier Johnsen, som har jobbet i fondet i mer enn 14 år.

– På mange domener innenfor det vi driver med, de spørsmålene og utfordringene vi jobber med, har vi vært i utvikling. Det har vært svært mange spennende spørsmål som vi har jobbet med å

finne svar på. Det handler om hvordan vi løser forvaltningsoppdraget på best mulig måte. Og er du interessert i finans, er det veldig spennende. Vi er i helt i front på mange spørsmål som vi må ta stilling til. Det er mange flinke og smarte mennesker som du kan diskutere forvaltning med, og det er svært givende, sier Johnsen.

Og hva som er en «normal» arbeidsdag, er ikke helt lett å svare på for Johnsen, gitt hans rolle som investeringssjef i verdens største fond:

– Har du normale arbeidsdager?

– Ja, jeg har vel det, avhengig av hvordan du definerer en normal dag. Men med forvaltning er det litt sånn... Det er en arbeidsdag, men det er et ansvar som man føler på. Du har et ansvar som er «live» hele tiden, ikke sant? Så det å definere hva arbeidsdagen er og hvor lang den kan bli, er ikke gitt.



# KLAR FOR Å SLIPPE RATTET?

*De fleste mener de er dyktigere sjåfører enn gjennomsnittet. Men bilrobotene kan bli overlegent mye bedre. Dermed kan vi spare penger og menneskeliv.*



Tekst og foto: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe

Nesten alle trafikkulykker skyldes menneskelige feil. I fjor mistet mer enn 25 000 mennesker livet på veiene i Europa. Enda flere får skader for livet, viser tall fra EU-kommisjonen.

Med en robot som har kontroll på kjøretøyene, tror mange det vil bli tryggere på veiene. Selvkjørende kjøretøy vil kunne gi store besparelser, både for den enkelte og samfunnet.

## Pilot på automatisert kjøring

– Vi snakker om reduksjon i antall ulykker. Tap av menneskeliv går ned, og vi får færre skader både på personer og kjøretøy. Med automatisert kjøring kan en også få tidsbesparelser, fordi vi får bedre trafikkflyt, sier Afsaneh Bjorvatn.

På den andre siden, teknisk svikt kan føre til ulykker, og når flere kan bruke bil og færre benytter kollektivtransport, vil biltettheten og dermed både risiko og forurensing øke.

Foreløpig er dette hypoteser, som SNF-forsker Bjorvatn jobber for fullt med, etter at Samfunns- og næringslivsforskning har blitt en del av EU-prosjektet *Piloting Automated Driving on European Roads (L3Pilot)*.

– Dette er verdens mest omfattende studie av automatisert bilkjøring, sier Bjorvatn, som er prosjektleder. Hun har med seg professor emeritus Kåre Petter Hagen og førsteamanuensis Karl Rolf Pedersen. Tidligere SNF-direktør Per Heum er rådgiver i SNF-prosjektet.

Den europeiske pilotstudien har en prislapp på nærmere 700 millioner kroner. 12 av verdens største bilprodusenter står bak, de fleste fra Europa, i tillegg til Honda og Toyota fra Asia. En rekke universiteter, forskningsmiljøer, forsikringsselskaper og brukerorganisasjoner er viktige samarbeidspartnere.

## Samfunnsøkonomisk analyse

SNF skal foreta den samfunnsøkonomiske analysen av automatisert bilkjøring i Europa – og er det eneste norske bidrag i piloten.

– Det som skal gjøres i første omgang, er å utvikle relevante forskningsspørsmål og definere de indikatorene som vi trenger i analysen. Oppgaven er krevende, fordi vi skal si noe om automatisert kjøring i individuelle land med ulike værforhold og kjørekulturer, samtidig som analysen skal harmoniseres for å



AFSANEH BJORVATN ER PROSJEKTLEDER FOR SNFS FORSKNINGSBIDRAG I PILOTING AUTOMATED DRIVING ON EUROPEAN ROADS.

kunne si noe om hele EU, på tvers av land.

Selve kjøringen skal foregå på vanlige veier, i byer og i distriktene. 1000 sjåfører i 100 ulike biler skal ut og teste, ikke i Norge, men i 11 andre europeiske land.

– Den samfunnsøkonomiske analysen kommer helt til slutt. Analysen vil blant annet være basert på data fra pilotkjøringene.

Alle biler blir utstyrt med kamera og ulike måleinstrumenter for å registrere alt fra sjåførens øye-, hånd- og fotbevegelser når de kjører, parkerer eller bremses, eller hva som skjer ved en eventuell ulykke. Disse dataene skal tolkes, og i neste runde brukes i den samfunnsøkonomiske analysen. I tillegg skal det være en teknisk vurdering og en brukerevaluering, som andre partnere skal jobbe med.

– Dette inngår også i vår analyse. Andre data får vi fra ulike forskningspartnere og veimyndigheter i prosjektet, i tillegg til at vi samler inn data selv.

## Robotkjøring på fem nivåer

Det finnes ulike grader av automatisert kjøring, med følgende gradering:

- Nivå 0, som de fleste biler i dag. Ingen automatisering
- Nivå 1 har fartsholder og bremsefunksjon, som finnes i en del biler
- Nivå 2 har fartsholder, bremsefunksjon, holder bilen innenfor kjørefilen og parkering med kamera bak. En del biler har det. Disse bilene parkerer ikke seg selv
- Nivå 3 har alle nivå 2 funksjoner, samt parkeringsfunksjon. Den kan parkere seg selv. I tillegg kan bilen skifte fil og foreta forbi kjøring. Fører kan slippe rattet under kjøring
- Nivå 4 gjør roboten det meste.
- Nivå 5 er helt førerløse biler

– Piloten er på nivå 3. Vi skal også se på nivå 4, men det blir testing av den kun på testbanen og ikke i vanlig trafikk. På nivå 3 kan bilen kjøre selv, men det er betinget av at sjåføren kan ta rattet hvis noe skulle skje og bilen gir deg signaler om det. Oppstår det en farlig situasjon, kommer lys og lyd som varsler sjåføren.



” *Hva skjer dersom kommunikasjonen mellom bil og satellitt svikter – hvem har ansvaret, bileier eller bilprodusent?* Afsaneh Bjorvatn



– Så du kan sitte og lese avisen mens bilen kjører?

– Nei, dersom avisen holdes foran ansiktet, da kan ikke kameraet fange opp sjåførens øybevegelser. Du kan heller sjekke eposten eller se på en video, men du må likevel være oppmerksom. På nivå 4 kan du bare slappe av og lese avisen.

– Sove, til og med?

– Jeg vil ikke anbefale det. På nivå 4 kan du det, fordi bilen tar full kontroll på egen hånd, dersom sjåføren ikke reagerer på varsling. På nivå 5 er det helt førerløse biler. Bilen bare kjører. Sjåføren trenger ikke gjøre noe som helst. Det er langt fram i tid.

Man regner med at innen 2025 vil cirka en prosent av alle biler ligge nivå 3. Det regnes for mest sannsynlig. I 2035 vil 35 prosent ha en eller annen form for automatisering. Det blir en realitet i årene fremover.

#### Barn alene i bil?

Personer som ikke kan bruke bil i dag, folk med ulike former for handikap, eller eldre – som i dag mister sertifikat av helsemessige grunner, kan i fremtiden forflytte seg med bil, uten å være

avhengig av andre.

– Men da vil du få flere biler på veiene?

– Ja, det er mulig, og dette er noe vi muligens kan se på.

– Mange diskuterer hvilke konsekvenser det får for ulike yrkesgrupper og bransjer. Bussjåfører, kjøreopplæring og transportnæringen. Forsvinner yrkene?

– På lang sikt får det noen konsekvenser for flere bransjer. Samtidig kan det tenkes at det skapes nye jobbmuligheter. For eksempel, overvåking av førerløse busser og fjernstyring av dem for å unngå ulykker dersom systemet svikter.

– Kan vi se for oss at barn kan bruke automatiserte biler?

– Det er for tidlig å si. Det er lovgivning som må på plass før de helt førerløse bilene slippes. Det er også en rekke etiske problemstillinger involvert. Hva skjer dersom kommunikasjonen mellom bil og satellitt svikter – hvem har ansvaret, bileier eller bilprodusent?

#### Lov om utprøving i Norge

Det overordnede målet med L3Piloten er å teste ut om automatisert kjøring er en trygg og effektiv måte å transportere på. I høst var alle partnerne samlet på kick off møte i Volkswagen-byen Wolfsburg.

– Jeg fikk testet en automatisert bil på veiene i Tyskland. Det var interessant, men det tok litt tid før jeg våget å slippe rattet. Jeg følte jeg måtte passe på, sier Bjorvatn.

I slutten av november behandlet transportkomiteen på Stortinget «Lov om utprøving av selvkjørende kjøretøy», et lovforslag fra Samferdselsdepartementet.

– Framtidens transportmidler vil gjøre hverdagen enklere for folk flest. Det er ingen tvil om at vi står overfor en revolusjon når det kommer til kollektivtransport. Allerede har vi sett uttesting av selvkjørende små minibusser en rekke steder rundt i landet, innenfor begrensede rammer. Nå har vi fremmet en lov som i større grad gjør det mulig med utprøving av selvkjørende kjøretøy, sa samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen i en pressemelding i november.

#### FAKTA:

L3Pilot har et budsjett på 68 mill. euro, der nesten halvparten er finansiert av EU. Prosjektet varer i 48 måneder og startet september 2017. Volkswagen Group Research er koordinator. 34 partnere er med i piloten, og landene som er inne i prosjektet er Østerrike, Belgia, Frankrike, Finland, Tyskland, Hellas, Italia, Nederland, Norge, Sverige, Sveits og Storbritannia. For mer informasjon, se l3pilot.eu.

#### FAKTA:

Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) er et av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning og utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for privat og offentlig sektor. Det eies av NHH (85 prosent) og Stiftelsen SNF (15 prosent). SNF følger "Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi" gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.





# HJERTEVARM I DESEMBER – KALD I FEBRUAR

*Vi forventer at folk er litt snillere i juletida. At vi tenker mer på hverandre og har sympati med folk som ikke har det bra. Men så kommer iskalde februar. Er vi like hjertevarme da?*

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe

Mathias Philip Ekström har studert hvor snille vi egentlig er, i praksis. Og denne studien bør ideelle organisasjoner som er avhengige av donorer merke seg. Vi snakker om sesongmessig godhet.

## Iskald februar

– Hovedfunnet er at vi blir mer altruistiske i desember, sier Mathias Ekström. Han er atferdsøkonom og postdoktor ved forskningssenteret FAIR ved NHH.

I adventstiden øker sjansene for at vi gir til veldedige formål, av ren indre motivasjon. Da er vi altruistiske mot fremmede. Det vil si at vi gjør noe for andre, og det koster oss litt, men vi har ingen forventninger om å få noe tilbake.

Våre gode gjerninger fortsetter i litt ut i januar. Men så skjer det noe.

Halvparten av økningen i altruisme fortsetter inn i januar, før den returnerer til grunnlinjen i februar. Da er hjertevarmen nede på

vanlig lunkent nivå.

## 50 millioner beslutninger

I sitt working paper «Seasonal Social Preferences» stiller Ekström spørsmål rundt vår atferd i juletiden og om det skjer endringer før eller etter selve juledagene.

Å svare på spørsmålet om vi faktisk er mer altruistiske i julen, har endel utfordringer, sier Ekström.

– Fordi det er forstyrrende faktorer som kan spille inn, slik som skattefratrekk for veldedige gaver, direkte sosialt press og en rekke synlige innsamlingskampanjer i denne perioden.

## Sesongmessige preferanser

For å undersøke folks oppførsel i juletiden, tok FAIR-forskeren tak i data fra en stor, svensk dagligvarekjede.

Når kunder skal pante flasker og bokser i disse butikkene, må de ta



” *Min foretrukne tolkning er at folk har internalisert den sosiale normen for generøsitet som vi forbinder med jul, og at de derfor velvillig slutter seg til dette når de står alene foran panteautomaten og skal ta beslutningen. En mer spekulativ tolkning kan være at julen har en positiv effekt på folks humør. Mathias P. Ekström*

et valg: Enten beholde pengene selv eller donere dem til en kjent hjelpeorganisasjon som jobber internasjonalt.

– Når kunder skal pante flasker og bokser i disse butikkene, må de ta et valg: Enten beholde pengene selv eller donere dem til en kjent hjelpeorganisasjon som jobber internasjonalt. Valget blir gjort av kunden ved å trykke på en av to knapper plassert ved siden av hverandre på panteautomaten.

Beslutningsproblemet som kundene står overfor likner situasjonen i diktatorspillet, et av de mest klassiske økonomiske eksperimentene, som atferdsøkomene bruker. Det gjør Ekströms metode svært egnet til å studere altruistiske preferanser – fordi forstyrrende faktorer er ryddet av banen.



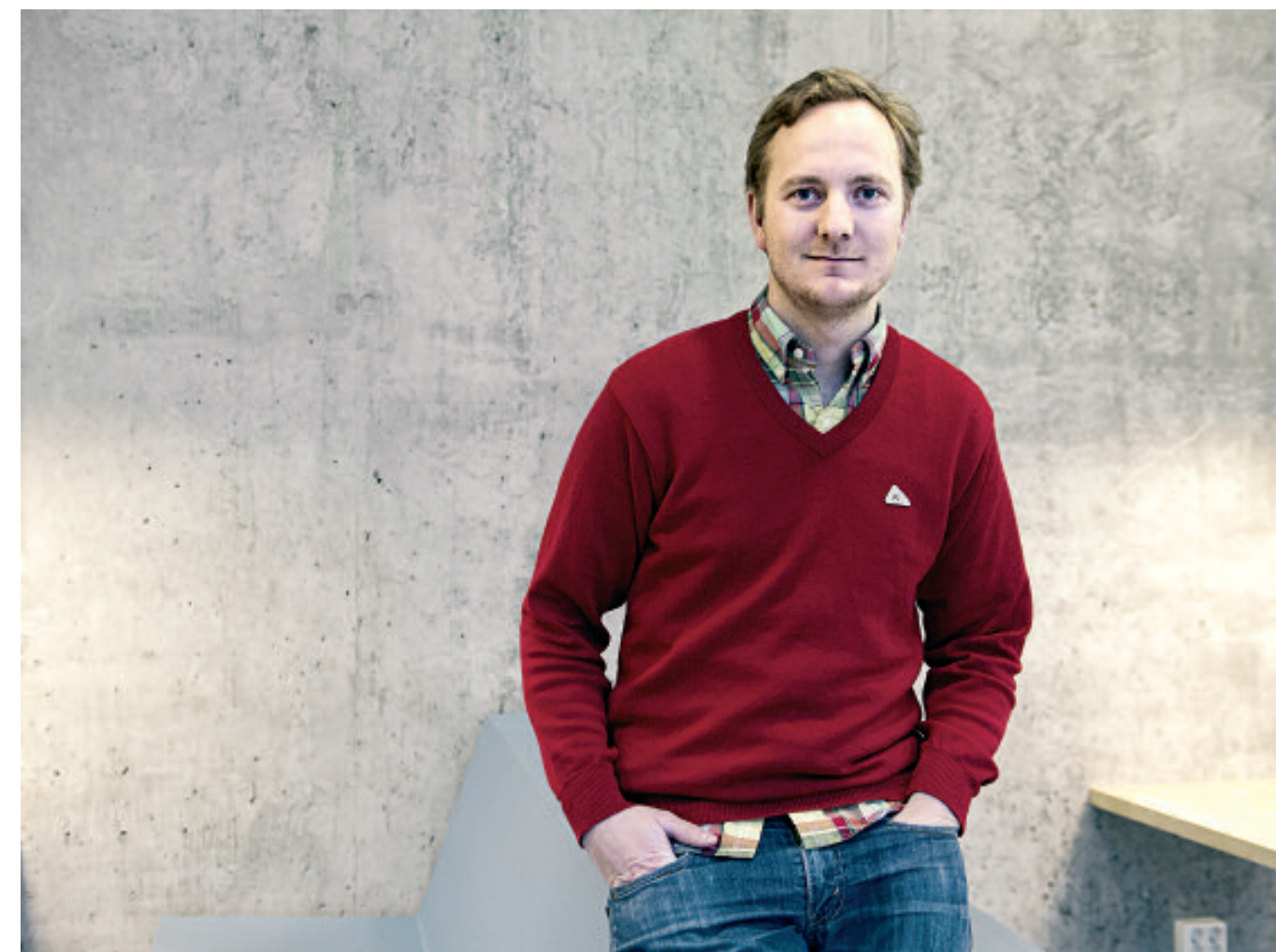
Dermed kunne han analysere 50 millioner individuelle «giverbeslutninger» i perioden fra 2006 og 2014.

#### Opptil 18 prosent

Analysene viser at antall donasjoner (donor rate) til veldedige organisasjoner øker med 18 prosent i desember.

– Desember er, helt overlegent, måneden med størst andel givere. Resultatet er robust. Verken antall eller sammensetningen av kunder kan forklare dette sesongmessige mønsteret.

Det vil si – kort oppsummert – at Ekström finner sterk støtte til påstanden om en altruistisk boost på slutten av året.



POSTDOKTOR OG FAIR-FORSKER MATHIAS P. EKSTRÖM, INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI, NHH. FOTO: HELGE SKODVIN

#### Ebenezer Scrooge

Etter nyttår faller givergleden litt. Januar er måneden i året med nest høyest donor-rate.

– Halvparten av økningen i donasjoner en ser i desember, holder seg i januar. Jeg synes dette funnet resonerer med et sitat fra Charles Dickens, sier Ekström.

*I will honor Christmas in my heart, and try to keep it all the year.*

Dette er gjerrige Ebenezer Scrooges ord i «En julefortelling», vel og merke etter at åndene har gitt ham en ny sjanse til å bli et bedre menneske.

#### Effekt på folks humør

– Dessverre, så ser vi at folk ikke klarer å holde på spiriten veldig lenge, fordi donorraten returnerer til grunnlinjen i februar.

En mer spekulativ tolkning kan være at julen har en positiv effekt på folks humør. Andre har vist at dette påvirker altruisme

– Hvordan forklarer du at vi blir mer altruistiske i desember?

– Min foretrukne tolkning er at folk har internalisert den sosiale normen for generøsitet som vi forbinder med jul, og at de derfor velvillig slutter seg til dette når de står alene foran panteautomaten og skal ta beslutningen. En mer spekulativ tolkning kan være at julen har en positiv effekt på folks humør. Andre har vist at dette påvirker altruisme. Men til syvende og sist: Svaret på det spørsmålet går utenfor min studie av folks atferd i juletiden, avslutter Mathias Ekström.





## KATRINE LØKEN BLIR NHH-PROFESSOR

*Katrine Vellesen Løken er ansatt som professor ved Institutt for samfunnsøkonomi.*

Tekst: Sigrid Folkestad

Fra august er Løken professor ved Institutt for samfunnsøkonomi og går inn som en av forskerne i senteret FAIR, som i vår fikk status som Senter for fremragende forskning.

### DRIV I FAGMILJØENE

– Jeg valgte forskningsmiljøet ved NHH fordi de har en spennende satsning på forskningstemaer som jeg er interessert i, gjennom det nye FAIR-senteret. Det er et voldsomt engasjement og driv i forskningen ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH om dagen, som jeg gleder meg til å ta del i og bidra til, sier NHHs nye professor, Katrine Vellesen Løken.

Løken ble professor ved Institutt for økonomi, Universitetet i Bergen, allerede som 31-åring. Dermed ble hun Norges yngste økonomiprofessor.

Hennes forskningsfelt er særlig arbeidsmarkedsøkonomi, kriminologi, familieøkonomi og helseøkonomi.

Hun har i flere år vært knyttet til NHHs Center for Empirical Labor and Economics og har publisert sammen med professor Kjell Gunnar Salvanes. To av dem er «Care or cash? The effect of child care subsidies on student performance» (2014) og «A flying

start? Maternity leave benefits and long-run outcomes of children». Sistnevnte er publisert i Journal of Political Economy (2015).

### OVERGÅR ENHVER FORVENTNING

Økonomiprofessoren har også publisert i tidsskrift som American Economic Review, American Economic Journal og Review of Economics and Statistics.

Tidligere i år mottok hun Nils Klim-prisen, som går til en nordisk forsker under 35 år som har utmerket seg med fremragende bidrag innen humaniora, samfunnsvitenskap, juss og teologi.

«Hennes forskningsmeritter er imponerende, og hennes forskningstemaer dekker sentrale spørsmål for den nordiske velferdsstaten, som hun tilnærmer seg med et sofistikert økonomisk perspektiv», uttalte komiteen som ga Løken Nils Klim-prisen.

Hennes publikasjonsliste «overgår enhver forventning til en person på hennes alder», for igjen å sitere Nils Klim-komiteen.

NHH-professor Ingvild Almås mottok Nils Klim-prisen i 2013.

## NORGES FØRSTE FINTECH-KLYNGE

*«Finance Innovation» har fått status som næringsklynge for finansteknologi. Det ble klart da næringsminister Monica Mæland i oktober offentliggjorde navnene på landets nye klynger.*

Tekst: Sigrid Folkestad

I oktober ble det klart at Finance Innovation blir landets første og hittil eneste fintech-klynge.

Fintech handler kort og godt om nyskapende bruk av teknologi i design og leveranse av finansielle tjenester og produkter. Tradisjonelle banker og forsikringsselskaper, investerings- og rådgivningsselskaper er aktive og store brukere av finansiell teknologi. Andre, nyere selskaper som nevnes i internasjonal fintech-sammenheng er Transferwise, som driver internasjonal pengeoverføring og tyske Kreditech, som kredittvurderer kunder ved bruk av maskinlæring.

– Dette er en seier for NHH og alle våre samarbeidspartnere i Finance Innovation. Vi har helt fra starten hatt store ambisjoner. Anerkjennelsen som ligger i denne klyngestatusen viser at vi er på rett vei og at det lønner seg å holde tempo, sier Linda Nøstbakken, prorektor for utdanning og rektors stedfortreder. Det er under et halvt år siden store finans- og teknologiaktører, sammen med Norges Handelshøyskole og UiB, fant sammen i et mer formalisert samarbeid om finansteknologi. At NHH skulle inn som en aktiv partner i denne alliansen, var rektor Øystein Thøgersen aldri i tvil om. Dette er en naturlig del av NHHs profil, mener han. Ved NHH er det Thøgersen og seniorrådgiver Torkjell Landås som har stått i bresjen for høyskolens innsats i samarbeidsgruppen.

Nå har altså samarbeidet nådd en milepæl og blitt del av departementenes klyngeprogram «Norwegian Innovation Clusters». Fem nye klynger får såkalt Arena-status, deriblant Finance Innovation. I snitt får disse klyngene 2,2 millioner kroner.

Den bergensbaserte klyngen startet altså opp i vår, med cirka 20 tunge finansinstitusjoner og teknologiaktører og utdanningsstedene NHH og UiB.

Finance Innovation skal bidra til å

- Etablere nye selskaper som kan utvikle ledende fintech-produkter
- Eksportere norsk fintech til internasjonale markeder
- Øke fintech-kompetansen i Norge gjennom et samarbeid mellom finans, teknologi og FoU-institusjoner som NHH og UiB

## INNE BLANT VERDENS 90 BESTE

*For første gang på syv år er NHH inne på Financial Times' liste over verdens beste Executive MBA-programmer.*

– Vi har jobbet grundig med å utvikle hele vårt etterutdannings-tilbud, blant annet med en ny sjømat-MBA. At vi nå er inne på denne rangeringen tar jeg som en bekreftelse på at vi er på rett vei, sier NHH-rektor Øystein Thøgersen.

### RELEVANTE TEMAVALG

NHH kommer på 88. plass på årets liste, totalt er 100 skoler rangert. Executive MBA er en erfaringsbasert mastergrad for ledere med lang arbeidserfaring. NHH deltar med tre MBA-programmer i rangeringen: MBA i Strategisk ledelse, MBA i økonomisk styring og ledelse og MBA i Global Seafood.

– Vi har lyktes med vår ambisjon om å være fullt ut relevante i temavalgene på kursene. Et svært godt eksempel er programmet i strategisk ledelse, der vi har fått veldig gode tilbakemeldinger. For ledere blir beslutningene stadig mer komplekse, det er mer krevende å realisere strategiene og konsekvensene av feil beslutninger blir større nå enn før. I denne konteksten blir etterutdanningen enda viktigere, sier Thøgersen.

### KINA PÅ TOPP

16 kriterier inngår i den endelige rangeringen. Kandidatens lønn- og karriereutvikling betyr mest. Internasjonalt innslag blant studenter og stab, samt kvinneandel teller også med. I tillegg kommer kunnskapsproduksjon i form av faglig kvalitet (doktorgrader) og forskningspublisering. Det er Kellogg/HKUST Business School i Kina som topper listen. Rangeringen er en av fem som inngår i Financial Times' samlerangering European Business School, som kommer i desember.





EVA TAMBER JOBBER BÅDE MED LEDERUTVIKLING OG LEDER HJELPEARBEIDERE I KRIG OG KATASTROFER, OG HAR BLANT ANNET VÆRT PÅ BAKKEN I SYRIA OG AFGHANISTAN. FOR TAMBER ER LEDELSE I HUMANITÆRE KRISER PÅ MANGE MÅTER LIK EKSTREM ENDRINGSLEDELSE.



– FOR Å SETTE DET PÅ SPISSEN: KRISILEDERE TRER FREM, DE ER IKKE. MAKT VANDRER FRA PERSON TIL PERSON UT FRA SITUASJONSBESTEMTE BEHOV, SIER SYNNOVE NESSE.

# MIDT I KRISEN

*Under kriser trer uformelle ledere frem og tar ansvar. De gir ofte riktige ordrer og prioriterer rett. Hva skjer med en organisasjon når krisen treffer brått og uventet?*

Tekst: Ove Sjøstrøm Foto: Helge Skodvin

– For å sette det på spissen: Kriseledere trer frem, de er ikke. Kriseledelse er et «heterarkisk» fenomen. Makt vandrer fra person til person ut fra situasjonsbestemte behov, sier psykolog Synnøve Nesse.

– Hva er en krise?

– For meg må det være to overordnede elementer for at jeg skal kalle noe en krise, sier Nesse og utdyper:

– Det ene er stort tidspress og usikkerhet om årsak, virkning og konsekvens for noe som betyr mye for en organisasjon. Den andre delen av kriseforståelsen er at hendelsens natur gjør at den normale organisasjonen ikke klarer å håndtere det som skjer, og at

det sannsynligvis kreves en form for ledelse som er annerledes enn den vanlige.

## Kriser og endringsledelse

Nesse har strategisk kriseledelse som tema for doktorgraden som ble disputert i slutten av mai. Hun er i dag tilknyttet Institutt for strategi og ledelse ved NHH og leder av psykolog- og konsultantselskapet MindsAhead AS.

Sammen med Eva Tamber fra Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges handelshøyskole (AFF), deltok hun på temamøte om endringsledelse på NHH i slutten av november.

Endringsledelse er et mangfoldig felt innen ledelsesteori. Ifølge







– DET VAR EN HELT EKSTREM SITUASJON SOM VARTE I FLERE DAGER MED MYE USIKKERHET. DET ENDTE MED STORE TAP AV MENNESKELIV. FINANCIAL TIMES KALTE DET DEN VERSTE KRISEN I OLJEINDUSTRIEN HISTORIE, SIER SYNNØVE NESSE OM SITUASJONEN I ALGERIE, DER BILDET ER FRA.

Nesse og Tamber kan vi lære mye av organisasjoner som blir rammet av kriser og av lederrollen i hjelpeorganisasjoner under humanitære katastrofer: Kriseledelse er som en ekstremutgave av endringsledelse.

### På innsiden

Hva utløser en krise? Det kan være alt fra naturkatastrofer til menneskeskapte katastrofer, som for eksempel ondsinnede handlinger. Det opplevde Statoil under terroren mot gassanlegget i In Amenas i Algerie i 2013.

– Det spesielle med slike hendelser er at de virker lammende på oss, og krever derfor mye av ledere og organisasjonen som blir rammet, sier Nesse.

I januar 2013 satt Nesse på kontoret på NHH og jobbet med

doktorgraden da telefonen ringte. I andre enden var en Statoil-sjef som ba henne komme til Stavanger så fort som mulig. Det var tatt gisler ved et Statoil-anlegg i utlandet og liv var fare.

Da algeriske sikkerstyrker gikk til aksjon 17. januar 2013 for å befri gislene fra gassanlegget i In Amenas, gikk det fryktelig galt. 40 personer ble drept. På anlegget var det 17 ansatte fra Statoil, fem nordmenn kom aldri hjem i live.

– Det var en helt ekstrem situasjon som varte i flere dager med mye usikkerhet. Det endte med store tap av menneskeliv. Financial Times kalte det den verste krisen i oljeindustrien historie, minnes Nesse.

### Forsker og psykolog

Nesse hadde to roller under krisen: som forsker og som psykolog



– EFFEKTIV HUMANITÆR KRISELEDELSE HANDLER MYE OM FORSTÅELSE AV KONTEKST. INGEN KRISE ER LIKE, OG DET FINNES ALDRI BARE ÉN MÅTE Å LEDE PÅ, SIER EVA TAMBER. BILDET ER FRA AFGHANISTAN. FOTO: WIKIPEDIA

for dem som trengte det i Statoil. Det var flere grunner til at Nesse fikk komme på innsiden av oljeselskapet under den mest dramatiske krisen i selskapets historie.

– I Falck Nutec hadde jeg trent plattformsjefer i kriseledelse for Statoil, og oljeselskapet hadde de gitt meg økonomisk støtte til å gjennomføre doktorgraden min. Statoil var trygge på meg som person, og de trengte også en psykolog som kunne bistå dem, sier Nesse.

Hun fikk tilgang til hele organisasjonen i løpet av de dramatiske dagene i 2013.

– Jeg fikk lov til å gå rundt i beredskapssentralen og tilknyttede rom. Jeg reiste frem og tilbake mellom Oslo, Bergen og Stavanger, og fikk se på nært hold hvordan Statoil-ledelsen jobbet i åtte dager.

### Kriselederen

Nesse observerte hele spekteret av reaksjoner hos dem som jobbet med krisen. Det varierte fra sterke kroppslige reaksjoner, til handlingslammelse og skyldfølelse.

– Noen av dem falt ut, ble lammet og var vanskelig å få kontakt med dem, forteller Nesse.

– De som klarte seg best hadde trent på krisehåndtering på forhånd, og mange av dem som fungerte bra hadde opplevd kriser tidligere. Det motsatte skjedde med dem som var vant med faste relasjonelle prosesser. De var mer rådvile. Hendelsene kom rett og slett for brått på for mange av dem.

Når krisen inntreffer kan en ikke vente på at formelle ledere tar grep, ifølge Nesse. Det er ikke sikkert de dukker opp, forstår krisen,



” *Jeg ble en gang sitert på at vi ikke trenger formelle ledere under kriser. Det er feil. Synnøve Nesse*



SAMMEN MED EVA TAMBER FRA AFF VED NORGES HANDELSHØYSKOLE, DELTOK SYNNØVE NESSE PÅ ALUMNITREFF OM ENDRINGSLEDELSE PÅ NHH I SLUTTEN AV NOVEMBER.

eller har kompetanse rundt kriseledelse.

– Jeg ble en gang sitert på at vi ikke trenger formelle ledere under kriser. Det er feil. Det jeg forsøkte å si var at formell ledelse må kompletteres av uformell ledelse. Folk med kompetanse som kan gå dobbelt, eller erstatte andre som ikke fungerer i egen rollen der og da, sier Nesse og utdyper:

– God kriseledelse drives gjennom dynamiske maktskifter. En krise er ikke regelstyrt. Det er derfor vi ser at uformelle ledere dukker opp og tar riktige avgjørelser.

### I krig og katastrofe

Eva Tamber jobber både med lederutvikling og leder

hjelpere i krig og katastrofer, og har blant annet vært på bakken i Syria og Afghanistan. Hun har over 25 års erfaring fra ledelse og lederstillinger fra privat, offentlig og humanitær sektor. For Tamber er ledelse i humanitære kriser på mange måter lik ekstrem endringsledelse.

– Effektiv humanitær kriseledelse handler mye om forståelse av kontekst. Ingen kriser er like, og det finnes aldri bare én måte å lede på, sier Tamber.

Under temamøte på NHH tok Tamber forsamlingen tilbake til tyfonen på Filipinene i 2014. Etter den lange reisen fra Norge hadde hun jetlag. I det hun gikk ut av bilen ved feltsykehuset hvor hun skulle være teamleder, fikk hun beskjed om å holde en tale til

de rundt 150 personene som har samlet seg. Hun ante ikke hvem som var hvem i forsamlingen, og hadde bare noen sekunder på seg til å etablere tillit og autoritet.

– Det gikk bra på grunn av erfaringen min, sier hun og utdyper:

– Du må være forberedt. Du må øve og trene på samspill og det uforutsigbare.

– *Er det mulig å øve på det uforutsigbare?*

– Ja, men du må samtidig vite at det som skjer, aldri vil være det samme som du har øvd på. På grunn av at jeg har en plan A og B, så blir jeg bedre i stand til å takle det om jeg ender opp et helt annet

sted, sier Tamber og legger til:

– Jeg har alltid en plan når jeg reiser ut, men det handler om å tåle at ting endrer seg mens man er ute i felt.

### Kontekst

Å fungere i ulike kontekster, krever ydmykhet, ifølge Tamber. På et av sin oppdrag lot hun tolken i felt inn ta rollen som leder for å kunne forhandle med den mannlige motparten.

– Jeg kunne stått på mitt som moderne norske kvinne, uten å komme noe vei. I stedet trådte jeg tilsynelatende til side og lot min mannlige tolk føre ordet. Det fungerte og vi fant en løsning. Forstår du konteksten du opererer i som leder, er du kommet langt.





”

*Forbered deg grundig, skaff deg så god oversikt som mulig når krisen er et faktum. Husk det er ikke bare ett svar, det finnes flere perspektiv og det gjelder å bryte mønstre og skape nye rammer. Men det aller viktigste; bruk folkene dine. Eva Tamber*

– Hva er koblingen fra humanitær ledelse til endringsledelse?

– Endringsledelse handler mye om å håndtere usikkerhet og dilemma. Når jeg er usikker går jeg tilbake til verdiene mine. Det gjelder også å ha evnen til å balansere flere hensyn og utvikle felles forståelse, være smidig og fleksibel på flere nivå.

#### Kriseledelse kan læres

Ledere og medarbeidere i en organisasjon kan gjøre mye for å bli i bedre stand til å takle kriser.

– Å eksponerer seg for psykiske og fysiske belastninger gjennom scenarioøvelser og veiledning er viktig, sier Nesse og peker på at høy gjenkjennelighet fungerer. De som har opplevd kriser på

kroppen, takler det bedre enn dem som bare har læreboken i sekken.

Videre må en leder være i stand til å stole på andre og fordele makt.

– Hvem kan min være min double? Og hvem kan erstatte min erstatte? Absolutt alle kan trenes opp i kriseledelse, men ikke alle egner seg like godt til denne type oppgaver, sier Nesse.

Tamber gir disse tre rådene du bør følge før og under en krise:

– Forbered deg grundig, skaff deg så god oversikt som mulig når krisen er et faktum. Husk det er ikke bare ett svar, det finnes flere perspektiv og det gjelder å bryte mønstre og skape nye rammer. Men det aller viktigste; bruk folkene dine.



NHH



NHH EXECUTIVE KOMPETANSEPROGRAM:

## SKREDDERSYDD KUNNSKAP

På NHH setter vi sammen kompetansegivende program for å dekke behovene i din bedrift.

Uansett om bedriften din står foran en større omstillingsprosess eller har behov for å bedre innovasjonskraft og tjenesteutvikling, kan NHH spesiallage et program som passer. NHH står for forskningsbasert kunnskap, førsteklasses formidling og høy faglig kvalitet innen makroøkonomi, strategi, innovasjon, ledelse, finans og regnskap.

Et skreddersydd program er en gyllen anledning for ledergruppen eller utvalgte avdelinger å gå gjennom sine spesifikke utfordringer med veiledning i verdensklasse.



CARL CHRISTIAN CHRISTENSEN  
Program Development Manager  
NHH Executive

+47 93 24 93 00  
Carl.Christensen@nhh.no

NHH.NO/EXECUTIVE



# HVEM SKAL STYRE VERDENS STØRSTE PENSJONSFOND?

*Hvem skal holde styr på den enorme norske oljerikdommen? Sentralbankutvalget foreslår at forvaltningen av fondet flyttes til et separat særlovselskap. – Den største risikoen ved å bytte forvalter, er at modellen for SPU settes i spill, sa Svein Gjedrem da han overleverte utredningen til finansministeren.. Tre forskere ved NHH skisserer flere mulige løsninger.*



KARIN THORBURN PROFESSOR I FINANS VED NORGES HANDELSHØYSKOLE. FOTO: ANDRE AINSWORTH

**Finansprofessor Karin S. Thorburn, Institutt for finans og Centre for Corporate Finance, mener det er flere gode grunner til å flytte forvaltningen av fondet til et særlovselskap:**

Oljefondet har nå vokst seg så stort at det tar hovedstyrets oppmerksomhet vekk fra de oppgaver en sentralbank bør fokusere på. Flyttingen innebærer at Finansdepartementet kan velge et styre for særlovselskapet som både har kompetanse og tid til å utøve god kontroll med forvaltningen.

Flyttingen vil også eliminere omdømmerisikoen for Norges Bank. I dag utsetter forvaltningen av fon-det Norges Bank for en type

omdømmerisiko som er unik i internasjonal sammenheng. Tenk om fon-det gjennom sine investeringer vikles inn i en korrupsjonssak? I slike situasjoner er det risiko for at Norges Banks omdømme og relasjon til andre land påvirkes negativt.

Det er helt sentralt at flyttingen bør brukes til å stramme inn både investeringsmandatet og kontrol-len med forvaltningen. Det er svært viktig at Finansdepartementet, gjennom dette særlovselskapet, håndterer risikoen for en vridning av fondets forvaltning i retning av mer aktiv forvaltning.

Det må fungere som dørstopper for trykket fra den aktive forvaltningskulturen og kontrollere at in-deksforvaltningen ikke skjuler kostbare veddemål mot markedet.



FØRSTEAMANUENSIS TORFINN HARDING VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI,

**Førsteamanuensis Torfinn Harding ved Institutt for samfunnsøkonomi er kritisk til en radikal endring av forvaltningen av Oljefondet og går for alternativ B: Ingen skilsmisse, men et eget styre for Oljefondet:**

«Tillit i befolkningen» og «indeksnær forvaltning» er sentrale stikkord bak suksessen til oljefondet forvaltet av Norges Bank.

Oppbyggingen av oljefondet er en politisk bragd av historiske og internasjonale dimensjoner, muliggjort av visjonære og ansvarlige byråkrater, politikere og velgere. Vil en helt ny organisasjon raskt nok klare å skape den nødvendige tilliten i befolkningen? Norges Bank har gjennom 200 år vært avhengig av å bygge tillit til betalingssystemer, pengepolitikken og kapitalforvaltningen. Finanskrisen demonstrerte tilliten som er etablert. Til tross for store verdifall, viste det seg å være politisk uproblematisk å holde på en rasjonell investeringsstrategi.

Ledende finansøkonomer viser til at suksessen til forvaltningen av fondet først og fremst ligger i referanseindeksen som er gitt av Finansdepartementet og hvordan Norges Bank har implementert denne på en kyndig og kostnadseffektiv måte. Norges Bank har imidlertid blitt kritisert for innslaget av spekulative veddemål. Hva vil skje med omfanget av spekulative veddemål etter en eventuell utskillelse? Vil den nye institusjonen bli mektigere og legge press på oppdragsgiver for å få større spillerom til spekulative veddemål?



PROFESSOR I MAKROØKONOMI VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI, GERNOT P. DOPPELHOFFER

Hvorfor ta sjansen på å endre noe som fungerer såpass bra som forvaltningen av oljefondet? To styrer i Norges Bank, som i utvalgets alternativ B, er antakelig et langt nok steg i denne omgang.

**Professor i makroøkonomi ved Institutt for samfunnsøkonomi, Gernot P. Doppelhofer, lanserer et kompromiss der Oljefondet er forankret i Norges Bank, men med et eget styre:**

Jeg synes en løsning med et eget styre for Oljefondet – men fremdeles i regi av Norges Bank - er et godt kompromiss. Norges Bank har vist at de kan sikre prisstabilitet og finansiell stabilitet. Gitt størrelsen av Oljefondet, er det en god idé fortsatt å ha forankring i Norges Bank, men å avlaste dagens styre med et eget styreorgan som ledes av sentralbanksjefen, med visesentralbanksjefen som nestle-der.

På spørsmål om risikoen ved å trekke Oljefondet ut av Norges Bank, synes jeg at inkludering av sent-ral- og visebanksjefen i et oljefondstyre forankrer fondet bedre i Norges Bank, sammenliknet med et helt uavhengig styre. Jeg mener det er ønskelig med en mindre radikal tilpasning av styreformen enn det et uavhengig styre innebærer.



# Googles sukksessresept

*Nina Bjørnstad begynte i Google for å forandre verden. Hun deler villig ut tips til ledere som vil være med på revolusjonen.*

Tekst: Ola Henmo Foto: Paal Audestad



Da norsk-amerikanske Nina Bjørnstad for tre år siden ble ansatt som leder for Google i Storbritannia og England, begynte hun med å utarbeide strategi og stake ut kurs. Hun observerte, tenkte og skrev i noen uker, før hun innkalte ti medarbeidere til et møte og presenterte sin eminente nye forretningsplan.

–Og så bare så de på meg som om jeg hadde horn i pannen, før de begynte å klusse på planen min og lage kaos! ler hun da vi møter henne etter et foredrag hos AFF i Oslo nylig.

Også i mer tradisjonelle selskaper vil lederne hevde at medarbeidermøter er fora for åpen utvikling, utveksling og finsliping av ideer. Men i praksis er de nok oftere arena for enveis-kommunikasjon, der lederen formidler beslutninger som allerede er fattet.

Men, som Bjørnstad lett sjokkskadede fikk erfare, er denne hierarkiske ledermodellen for lengst kastet på historiens

skraphaug hos Google.

## Vår, ikke min

–Tradisjonelt sitter lederen på mer informasjon enn medarbeiderne. I Google jobber vi dramatisk annerledes. All informasjon deles fra start. Vårt mantra er full åpenhet. Lederens oppgave er ikke å diktere og peke ut retning, men å fasilitere selskapets kollektive kunnskap. Planen min ble mye bedre da alle fikk komme med innspill og det ble planen vår, forteller Bjørnstad, som nylig har flyttet til Lillehammer og tiltrådt som Google Clouds consulting leader for Nord-Europa.

Mens ansatte i andre bedrifter gjerne fikler lenge alene med dokumenter på egen computer, gjør Googles medarbeidere alt tilgjengelig for alle umiddelbart.

–Det betyr at når jeg har en idé, får jeg innspill rett i dokumentet mitt. Og jeg kan søke i vår interne drive blant input fra 50.000

– DET BETYR AT NÅR JEG HAR EN IDÉ, FÅR JEG INNSPILL RETT I DOKUMENTET MITT. OG JEG KAN SØKE I VÅR INTERNE DRIVE BLANT INPUT FRA 50.000 ANSATTE, SIER BJØRNSTAD.

ansatte, på samme måte som jeg søker på internett. Vi dyrker nettverk, ikke hierarki, noe som gjør oss mye mer dynamiske enn tradisjonelle selskaper og stimulerer til virkelige gjennombrudd, sier hun.

## Trygghet trumfer alt

Å skulle dele ideer og tekster i fødselsøyeblikket vil for de fleste av oss virke fryktelig skummelt. Skal metoden lykkes, kreves det at medarbeiderne ikke bare vet at det er lov å gjøre feil; de må nesten oppfordres til å bomme.

–Vi gjorde en intern studie der vi identifiserte hva som kjennetegner effektive team. Vi fant ut at den desidert viktigste faktoren er psykologisk trygghet. Salgsteam der ingen fryktet å feile, overskred salgsmålene med 17 prosent. Teamene der en slik psykologisk trygghet manglet, leverte 19 prosent under målene, sier Bjørnstad.

–Og dette er spesielt viktig i industrier som vår, som kjennetegnes av konstante disrupsjoner og endringer. Selv gode ideer feiler jo ni av ti ganger. Det er den ene gode, som utvikles i et psykologisk trygt miljø, som skaper virkelig endring. I mange selskaper er det dessverre fortsatt sånn at feil anses som uheldige og helst glemmes bort. I Google dyrker vi dem og lærer av dem i stedet, legger hun til.

Psykologisk trygghet alene er imidlertid ikke nok. Oksygenundersøkelsen avdekket at også pålitelighet (at jobben blir gjort i tide), struktur (at teamet har klare roller, planer og mål), mening (at arbeidet er meningsfullt) og innvirkning (at arbeidet får betydning) teller.

## Betyr null

Det som derimot viste seg ikke å spille noen som helst rolle for teamenes prestasjoner, var hvor mange personer de besto av, om de satt samme sted, om de etterstrebet konsensus, om





” *Det handler i bunn og grunn om å ha respekt for medarbeidernes bidrag. Jeg har definitivt kommet til et møte med en ferdig plan for siste gang. Og jeg tror nordmenn er godt egnet til å få til denne kulturendringen. Dere er ydmyke, innstilt på teamarbeid og har respekt for at mennesker bidrar på forskjellig vis. Nina Bjørnstad*

- JEG TROR NORDMENN ER GODT EGNET TIL Å FÅ TIL DENNE KULTURENDRINGEN. DERE ER YDMYKE, INNSTILT PÅ TEAMARBEID OG HAR RESPEKT FOR AT MENNESKER BIDRAR PÅ FORSKJELLIG VIS, SIER BJØRNSTAD.

medlemmene var utadvendte, eller om de hadde lang ansiennitet.

–Hvordan et team arbeider betyr mer enn hvem det består av, sier hun, og lyder som et ekko av Nils Arne Eggen og hans «godfotteori» om at gode lag må settes sammen av personer med komplementære ferdigheter.

–Men det har de færreste selskaper skjønt. De rekrutterer den dominerende, ekstroverte «rockestjernen», ikke den som fungerer godt i grupper, kommenterer Bjørnstad.

#### Ignorerer CV

I Googles ansettelsesintervjuer diskuteres ikke søkerens CV i det

hele tatt. Det tas for gitt at de er flink til å snakke om hva de har gjort før. I stedet utfordres evnen til å tenke kjapt og dypt, absorbere kompleks informasjon og anvende den til der og da å komme opp med strukturerte, detaljerte planer.

–Vi kan for eksempel si: I morgen skal du starte et bakeri. Hvordan vil du gjøre det? forteller Bjørnstad

De som kommer gjennom nåløyet, gis stor frihet til å forme arbeidshverdagen. Google har innsett at de beste ideene sjelden oppstår foran en skjerm på et cellekontor. Derfor settes ikke medarbeiderne i bås, verken bokstavelig talt eller i overført betydning.

–Hvis stillingsinstruksen er konkret, stimulerer det ikke til å komme med innspill utenfor de definerte oppgavene. Kanskje scorer personen ti av ti poeng i jobben han eller hun er satt til, men hvem vet da om potensialet egentlig er 50? sier Bjørnstad

#### Håp for Norge

Hun mener Google-kulturen er overførbar til alle selskaper som våger å snu maktpyramiden, slik at informasjonen ikke flyter fra toppen og ned, men nedenfra og opp.

–Det handler i bunn og grunn om å ha respekt for medarbeidernes bidrag. Jeg har definitivt kommet til et møte med en ferdig plan for

siste gang. Og jeg tror nordmenn er godt egnet til å få til denne kulturendringen. Dere er ydmyke, innstilt på teamarbeid og har respekt for at mennesker bidrar på forskjellig vis, slutter Bjørnstad.



# Skal forske på forvandlingen i revisjonsbransjen

NHH-forskere skal i gang med en omfattende studie av forvandlingsprosessen som pågår i revisjonsbransjen. Med 10 mill. kr fra Forskningsrådet skal den digitale revolusjonen under lupen.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Joakim Enger



PROFESSOR AASMUND EILIFSEN (TIL VENSTRE) ER LEDER FOR DET NYE FORSKNINGSPROSJEKTET. HER ER HAN OG FØRSTEAMANUENSIS KJELL OVE RØSOK VED ÅPNINGEN AV NHHs NYE STUDIETILBUD I OSLO, MRR. FOTO: JOAKIM ENGER

– Alle de store globale revisjonsselskapene har annonsert at de investerer tungt i digitalisering av revisjon, sier førsteamanuensis Finn Kinserdal ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (IRRR).

Selskapene effektiviserer for å utføre revisjonen smartere og for å forbedre revisjonskvaliteten. Dette gjelder alle de «fem store»; Deloitte, EY, KPMG, PwC og BDO.

## Forventer digitalisering

– Næringslivet forventer at revisjonsselskapene drar nytte av tilfanget av digitaliserte data og digitaliserer revisjonen, sier professor Aasmund Eilifsen, professor ved samme institutt.

Eilifsen er leder for forskningsprogrammet «Digitalisation in the audit profession: Digital Audit Research Project».

Forskerne ved IRRR vil følge tett de endringsprosessene som er i gang i revisjonsbransjen. Siktemålet er å fremskaffe kunnskap om fordeler og utfordringer ved en digitalisert revisjon og gi råd til bransjen om de digitale endringsprosessene.

Det er midler fra Norges Forskningsråd, gjennom satsingen PROFESJON, som gjør dette mulig. Av de tre prosjektene innen økonomisk-administrative fag som nådde opp, gikk to til NHH.

Finansforskerne og revisjonsforskerne ved NHH fikk 10 millioner kroner hver.

## «Highly original concept»

Eilifsen er svært glad for å kunne gjøre dypdykk hos revisjons- og rådgivningselskapene.

– Dette gir oss en unik mulighet til å bli ledende i forskningen på

feltet «digital revisjon» og dermed også gi NHH-studentene et enda bedre faglig tilbud, sier Eilifsen.

Det er Forskningsrådet helt enig i. De sparte ikke på superlativene da Eilifsen og kollegene fikk potten på 10 millioner kroner.

De sa følgende i sin vurdering av Digital Audit-prosjektet:

*(This is a) highly original project concept. The project is in the forefront of its field and will contribute to scientific innovation as well as generate important new knowledge. The project is of excellent quality, with no significant weak points. Publications in leading scientific journals in the field are highly likely.*

## Skarpe hoder til revisjon

– Forskingen har et stort potensial internasjonalt, og vi har blitt møtt med interesse både fra bransjen og andre forskere – men også fra studentene. Mange av de skarpeste hodene fra NHH har gått til revisjon- og rådgivningsbransjen, sier Eilifsen.

Mer enn 45 prosent av alle som nyrekrutteres til de store revisjons- og rådgivningselskapene i Norge kommer fra NHH.

– Da er det avgjørende at NHH følger med i utviklingen og tilbyr det som kreves av fremtidens revisor både på kort og lang sikt, sier Kinserdal. Han har selv vært partner i EY, der han ledet revisjonsvirksomheten i Norge.

Derfor starter revisjonseksperter opp et nytt kurs allerede våren 2018. I Digital Auditing går foreleserne gjennom endringene i regnskapsprosessene hos kundene som følge av digitalisering og ser på hvilke konsekvenser dette har for revisjonen og hvordan revisjonen kan utnytte digitaliserte data ved bruk av avanserte



FØRSTEAMANUENSIS FINN KINSERDAL VED INSTITUTT FOR REGNSKAP, REVISJON OG RETTSVITENSKAP (IRRR).

analyseverktøy.

## Fremtidens jobb

Eilifsen og Kinserdal frykter ikke for fremtidens NHH-studenter.

– Revisjon og rådgivning vil trenge toppkompetanse også i fremtiden. De vil ha godt utdannede folk som kan utøve skjønn, personer som har nødvendige teoretisk og digital ballast. Våre studenter er de typene, sier Eilifsen.

– Det som skjer nå er at rutineoppgaver forsvinner med digitaliseringen, noe jeg ser positivt på. Det gjør at flinke medarbeidere istedenfor kan få brukt kompetansen på verdiskapende analyser, sier Kinserdal.

## Fire delstudier

Tungvinte rutiner og manuelle oppgaver skal byttes ut med roboter og bruk av stordata. Hvordan skal de digitaliserte prosessene erstatte tradisjonell revisjon og hvordan står det til med den digitale kompetansen?

Det er to av temaene i forskningsprosjektet, som skal ledes av professor Eilifsen. DnR professor Bill Messier (NHH og UNLV) og førsteamanuensis Kinserdal skal bistå i koordinering og ledelse av prosjektet.

Digital Audit-prosjektet omfatter fire delstudier utført av tverrfaglige team av NHH og internasjonale forskere og gjennomføres i nært samarbeid med de store internasjonale revisjonsfirmaene.

- En omfattende kartlegging av norske revisorers digitale kompetanse og den pågående digitaliseringsprosessen i revisjonsfirmaene
- Undersøkelse av hvordan digitalisering både kan forbedre og utfordre revisorenes profesjonelle vurderinger og beslutninger
- Studie av hvordan digitalisering hos revisjonsklienten påvirker utførelsen av revisjonen
- Prosjekt som handler om hvordan revisorstudentene bør utdannes for å være best mulig rustet til å møte en digitalisert virkelighet



# FINANSFORSKERE FÅR 10 MILL. KR

*Finansmiljøet ved NHH blir ytterligere styrket. Forskere ved Centre for Corporate Finance får 10 millioner nye kroner til prosjektet «Incentives, access to capital, and innovation».*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Andre Ainsworth

– Vi er veldig glad for å ha fått støtte til studien. Det vil føre styrking av finansmiljøet ved NHH, sier Karin S. Thorburn, professor ved Institutt for finans. Hun er leder for det nye prosjektet.

Midlene kommer fra Norges Forskningsråd.

## Insentiver og kapital

«Incentives, access to capital, and innovation» inkluderer seks ulike delprosjekter som på ulike måter skal studere sammenhengene mellom bedrifter og investorer, forteller førsteamanuensis Jøril Mæland, leder på Institutt for finans.

– I en tid med rask teknologisk utvikling og store klimautfordringer er det særlig viktig med god evne til omstilling og innovasjon. Dette prosjektet studerer hvordan kapitalmarkeder og kontrakter mellom investorer og bedrifter bør utformes for best mulig å legge til rette for realisering av prosjekter som gir utvikling og vekst, sier Mæland.



KARIN S. THORBURN, PROFESSOR VED INSTITUTT FOR FINANS

De to første delprosjektene analyserer hvordan investorer kan utforme kontrakter for å gi styret og toppledelsen i et selskap insentiver som maksimerer selskapsverdien.

Bedrifter er gjerne avhengige av eksternt kapital for å finansiere vekst. Entreprenører må tiltrekke seg finansiering fra risikovillige investorer for å utvikle forretningsideene sine. Teknologiselskaper trenger finansiering for å utvikle store forskning- og utviklingsprosjekter. Store selskaper foretar fusjoner og oppkjøp for å tilpasse seg endringer i konkurranselandskapet.

## Entreprenørskap

For å sikre god realisering av innovasjon og vekst, er det viktig at bedrifter har tilgang til eksternt finansiering gjennom kontrakter som maksimerer aksjeverdi, og gjennom markeder som optimalt allokere og reallokerer kapital.

Dette prosjektet fokuserer nettopp på slike problemstillinger.

– Forskingen vil ha implikasjoner for utformingen av politikken som skal tilrettelegge for entreprenørskap og vekst, og den vil gi ny kunnskap i fagområdet corporate finance, sier Jøril Mæland, førsteamanuensis og instituttleder ved finans.

## Innovasjon

Det er en vanlig forutsetning at entreprenørskap begrenses av kapitaltilgang. Den tredje del-studien vil ta det omvendte perspektivet.

– Hva om det er tilgang på gode prosjekter som er den begrensende faktoren, og ikke finansieringen, spør Thorburn. Vi skal studere effekten på innovasjoner av en plutselig økning i arbeidsløshet blant høyt utdannet arbeidskraft, slik for eksempel oljeprisfallet i 2014 førte til i Stavanger.

Forskerne skal også se nærmere på bedrifters tilgang til kapital gjennom åpne, regulerte markeder. Her skal de studere effekter på lånekostnader og innovasjonsstrategier når et selskap børsnoteres: Om aksjeeieres kortsiktige fokus på inntjening gir ikke-optimale beslutninger om å vokse gjennom bedriftsoppkjøp og hvordan bedrifter evner å skaffe kapital i nedgangstider ved å utstede egenkapital når den er billig.



FAIR-FORSKER KJETIL BJORVATN SKAL GJENNOMFØRE ET FELTEKSPERIMENT I UGANDA. BILDE ER FRA EN TIDLIGERE STUDIE I TANZANIA.

## NYTT FAIR-PROSJEKT I UGANDA

*Kan førskoleutdanning forbedre utdanningsresultatene for barna og gi mødre bedre mulighet for å drive business? Et nytt FAIR-prosjekt i Uganda skal nå studere dette nærmere.*

Prosjektet «Child care for childhood and business development» har fått 10 millioner kroner fra Norges Forskningsråd gjennom NORGLOBAL - 2.



NHH PROFESSOR KJETIL BJORVATN VED FAIR

## PROSJEKTGRUPPEN:

NHH Professor Kjetil Bjorvatn ved FAIR, postdoktor Vincent Somville (også NHH), Wameq Raza (BRAC i Uganda), Selim Gulesci (Bocconi University) og Lore Vandewalle (IHEID).

Prosjektet vil fokusere på organisert barnepass i Uganda.

Kan førskoleutdanning forbedre (i) utdanningsresultatene for barna og (ii) forretningsutvikling for mødre? Dette er de to sentrale forskningsspørsmålene i prosjektet.

Andre studier har funnet at barnepass har en positiv innvirkning på barns utvikling og mors ansettelsesbeslutninger. Ingen studier har imidlertid utforsket disse spørsmålene i Afrika sør for Sahara, og svært få har brukt en randomisert kontrollmetode.

Forskerne vil gjøre et felteksperiment i samarbeid med utviklingsorganisasjonen Brac Uganda. De tilbyr insentiver til kvinnelige gründere med små barn for å sende barna sine til barnehager. Deretter vil de undersøke effekten av denne behandlingen på både barnas utvikling og på forretningsutviklingen av moderentreprenørene.





FRA VENSTRE: PROGRAMDIREKTØR FOR SOLSTRANDPROGRAMMET HANS MORTEN SKIVIK, ADM DIR AFF TROND SØREIDE, DIREKTØR FOR UTVIKLING I AFF, BEATE KARLSEN OG SALGSDIREKTØR I AFF LIZ HELLEVIG. FOTO: JOAKIM S. ENGER



HANS MORTEN SKIVIK, DIREKTØR SOLSTRANDPROGRAMMET, OG ADMINISTRERENDE DIREKTØR I AFF, TROND SØREIDE. FOTO: JOAKIM ENGER

## HEDER TIL NORDENS MEST PRESTISJEFYLTE LEDERPROGRAM

*I november fikk AFF Solstrandprogrammet «Juryens pris» under utdeling av Konsulentprisen 2017.*

Solstrandprogrammet har i mange år har vært på Financial Times rangering over de 50 viktigste lederutviklingsprogrammene i verden, men det er ikke AFFs historie som ga selskapet i NHH-miljøet «Juryens pris» i år. Fornylse og innovasjon var stikkord for begrunnelsen.

Administrerende direktør ved AFF Trond Søreide, er svært fornøyd med anerkjennelsen.

– Dette er svært gledelig og en inspirasjon for oss i vårt arbeid med å videreutvikle programmet. Programmet ble etablert i 1953 av en

fremsynt professor ved Norges Handelshøyskole, i en tid før begrepet lederutvikling var etablert. Siden da har vi drevet programmet på Solstrand, som kan tilby verdens beste rammebetingelser for å drive utviklingsprosesser. Vi har en stolt historie i ryggen, der en lang rekke av fremragende konsulenter har bidratt til utviklingen av programinnholdet. Men blikket vårt er rettet fremover og på de virksomhetene som velger å investere i sine ledere. Deltakerne, og de virksomhetene de representerer, er vår viktigste ressurs. Sammen skal vi sikre at programmet opprettholder sin posisjon som et av verdens høyest rangerte åpne lederutviklingsprogram.

” Dette er svært gledelig og en inspirasjon for oss i vårt arbeid med å videreutvikle programmet. Trond Søreide

### Juryen uttalte:

Solstrandprogrammet ble startet for over 60 år siden og har vært fast inventar på Financial Times sine rankinger siste 10 årene. Programmet preges av innovasjon og er i stadig utvikling med hensikt å øke effekten av lederskap. Programmet har bidratt til å gi 1000-talls ledere i Norge en økt forståelse for det verdiskapende samspillet mellom mennesker i organisasjoner, samt økt effekt av eget lederskap både på individ og organisasjonsnivå. Et viktig grunnlag for programmet er møtet mellom forskning og utøvende ledelse, med målsetting om å være: «aktuell, realistisk og utfordrende». Ikke minst er dette en nasjonal møteplass. Vi er

stolte av å kunne gi Juryens pris til: Solstrandprogrammet.

Lederutviklingsprogram for erfarne ledere. Første program ble startet i 1953 av NHH professor Rolf Waaler. Over 3000 leder har gjennomført programmet. Programmet består av 4 samlinger og går over 15 måneder. Bygging av nettverk er en viktig del av programmet. Det gjennomføres årlige alumnisamlinger for tidligere deltakerne.



# VIL DU TA ORGANISASJONEN DIN VIDERE?

Her er tre anerkjente lederutviklingsprogram som kan ta deg og dine ledere til et nytt nivå.

## SOLSTRANDPROGRAMMET

Nordens mest prestisjefylte lederutviklingsprogram og en unik møteplass for erfarne ledere på høyt nivå. Deltakerne opplever økt effektivitet i lederrollen, samt økt kapasitet til å håndtere krevende beslutningsprosesser og komplekse situasjoner.

## AFF SAMSPILL & LEDELSE

Dypdykk i hvordan samspillet med andre påvirker egen lederstil, egne beslutninger og resultater. Deltakerne styrker sin gjennomføringskraft og blir bedre rustet til å oppnå resultater gjennom andre.

## SOLSTRANDPROGRAMMET ACCELERATE

Et intensivt program for ledere i starten av sin lederkarriere med ambisjoner og ønske om å utgjøre en forskjell. Deltakerne opplever at de får verktøy og perspektiver for å kunne håndtere økende endringstakt og kompleksitet.

Skaff deg den oppdaterte kunnskapen du og organisasjonen din trenger!

Les mer på [AFF.no](http://AFF.no)

AFF



AT NHH NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS



# NHH BULLETTIN



## NHH BULLETTIN HAR FÅTT NETTMAGASIN

På [nhh.no/bulletin](http://nhh.no/bulletin) kan du lese om arrangementer, ny forskning, disputaser og aktuelle saker fra **NHH**, **AFF** og **SNF**. Her finner du også et stort arkiv, blant annet ti årganger av NHH Bulletin. Meld deg gjerne som abonnent på nyhetsbrev, så får du siste nytt på epost. NHH Bulletin kommer ut på papir to ganger årlig.





EMBLA BELSVIK OG ØYSTEIN THØGERSEN STYRTE ALUMNIKONFERANSEN 2017.



SAMTALE OVER EN KAFFEKOPP.

## Glimt fra NHHs alumnikonferanse «Opptur»

Alle foto: Siv Dolmen



MINGLING MED REKTOR.



GOD STEMNING BLANT DELTAKERNE.



THERESE SVERDRUP.



PANELET MED BLANT ANDRE THØGERSEN OG THORSTEIN SELVIK (HELT TIL HØYRE).



LARS JAKOB TYNES PEDERSEN OG SVEINUNG JØRGENSEN.



SYNNØVE NESSE.



OPPTUR SAMLET OVER 500 NHH-ALUMNI.





# SATSET PÅ GRÜNDE- DRØMMEN I LONDON

– Jeg tror enkelte kvinner undervurderer seg selv og hva de kan få til, sier Bettina Therese Rognås Ellefsen. Hun forlot en trygg jobb i Oslo for å arbeide med digital markedsføring i oppstartbedriften IgniteDigital.io i London.

Tekst: Sigrid G. Bakken og Sigrid Folkestad Foto: Andre Ainsworth

– Hva sier du til Fortnum and Mason? Afternoon tea. Er det ok for deg?

Snøfall i Bergen, og Norwegian er forsinket, først to timer, så tre. Avtalen om å møte Bettina Therese Rognås Ellefsen ved Liverpool Station og gå innom jobben hennes, ryker. Eposter går frem og tilbake mellom oss, via fotograf. Så, etter fotoshoot og en serie av avbrudd i sin arbeidsdag, sier hun attpåtil «null problem, jeg er fleksibel og kan komme dit du vil».

## Tea Salon

Så, fem timer etter skjema, sitter vi derfor ved et av bordene i The Diamond Jubilee Tea Salon, i det eksklusive handlehuset på Piccadilly. Selv holder Rognås Ellefsen til på Londons østkant, i det gentrifiserte Spitafields-området, der hun både jobber og bor.

27-åringen har permisjon fra jobben i Gambit Hill & Knowlton Strategies i Oslo, og der NHH-kjæresten bor. Hun ville prøve å jobbe ute, og via gode venner kom hun i kontakt med en av partnerne i oppstartbedriften IgniteDigital.io.

– Det var fire venner som hadde startet bedriften da de jobbet sammen i Hong Kong, og i høst jeg ble deres første ansatte i tråd med at vi nå ekspanderer. Jeg har alltid hatt en iboende trang til å lære noe nytt. Være en kunnskapsvamp. Vi har kun ett liv, og da må

vi gripe de mulighetene som kommer. Spesielt når en er ung og har uendelige muligheter til å stappe mer kunnskap ned i bagasjen, sier Rognås Ellefsen.

## Ke det går i?

Rognås Ellefsen er et ekte bergensbarn, med Sandviken i hjertet, fotball på grusbanen i Mulen og NHH bare et steinkast fra barndomshjemmet.

Men selv om hun nå har tatt steget ut i verden står London-leiligheten sjelden tom. Hun får stadig besøk av venner og venninner. Og snart venter fotball- og pub-tur med folk fra Oslo, der hun eier en leilighet. Oslo er blitt hjemme for henne.

– Men jeg kan savne bergensuttrykk, noen ganger. Hvis jeg sier «kedetgåri», er det jo ingen som forstår meg.

Rognås Ellefsen forteller om null press hjemmefra. Ingen krav om seksere på vitnemålet på Bergen Handelsgym. De gode karakterene kom uansett, og hun kunne gå rett fra videregående til NHH. Indre motivasjon og ønsket om å lære har alltid vært viktigst, noe hun lærte tidlig. Men Bettina har også fått erfare hvordan det er å ta på seg for mye og sette for uopnåelige mål. I dag er hun blitt bevisst på hva hun kan kreve av seg selv, når det er nok jobb og *når* Netflix er viktigere enn mail.







– JEG TROR DET ER ALTFOR MANGE SOM KUN FØLGER STRØMMEN OG LEVER UT ALLE ANDRE SINE DRØMMER I TROEN PÅ AT DET ER DERES EGEN. DET ER, FOR Å SITERE EN AV MINE FAVORITTFORLESERE, VICTOR NORMAN, ET SKIKKELIG SAMFUNNSTAP, SIER ROGNÅS ELLEFSEN.

### Skammer seg ikke

– Når det kommer en tett strøm av eposter hele døgnet, i kopi og blindkopi, kan en lett bli stresset. Man gjør det umulig for seg selv å bli å jour og hvis man er pliktoppfyllende slik som jeg er, så er det en enorm stressfaktor. På jobben vår bruker vi en rekke verktøy slik som appen Slack, der vi kommuniserer og deler informasjon, både mellom oss i selskapet og mellom meg og kunder. Det er mye mer effektivt og mindre stressende, forklarer Rognås Ellefsen.

Teen blir servert, så kommer tre etasjer med agurksandwicher, lemon curd og noen udefinerbare fingersmørbrød, scones og småkaker på toppen. Rognås Ellefsen tar bilder av Fortnum & Masons overdrevent dyre Afternoon Tea.

I hennes studietid var det langt mindre karakterpress, mener Rognås Ellefsen.

– Jeg har en elendig matematikkarakter fra NHH, men skammer meg overhode ikke. Det var tross alt noen av Norges smarteste studenter jeg konkurrerte mot. Alle kan ikke få A. Den matematikken skjønner til og med jeg. Men jeg prøvde likevel å ta den opp. Og endte på samme karakter. Å ta opp for mange eksamener kan fort bli en rullende snøball og en konstant følelse av å henge bakpå. Etterhvert innså jeg at jeg hadde mer å vinne på å fokusere ekstra mye på det jeg var god i, enn å gjøre heseblesende forsøk på å jevne alt ut. En karakter opp på de områdene du vil briljere i fremover er bedre enn å være litt halvveis god i det du ikke skal jobbe med, kanskje noensinne. Jo tidligere du klarer å knekke den nøtten i studieløpet, desto bedre, forteller hun.

Da Rognås Ellefsen begynte å studere, var det såvidt Facebook tilstede, og ingen Instagram, så det var færre kanaler der studentene kunne stresse hverandre med karakterer og det sosiale.

– Jeg tror presset først og fremst kommer av at studentene på

NHH er vant til å være toppeløver fra videregående og legger listen deretter. Samtidig tror jeg at sosiale medier har gjort generasjon prestasjon ytterligere stresset fordi alle ser så innmari vellykkede ut hele tiden.

### Er eneste kvinne i selskapet

Rognås Ellefsen var ikke redd for å satse på jobben i London.

– Jeg har stor tro på at det å ta slike sjanser når man er ung gjør en bedre rustet til å tåkle utfordringer senere i karrieren. Du blir rett og slett modigere. Og dersom utlandet viser seg å ikke være noe for deg likevel, da er det jo bare å dra hjem igjen. Du sitter uansett igjen med masser av verdifull erfaring om deg selv, andre kulturer og kanskje også nye ideer om produkter, tjenester eller måter å jobbe på. Derfor er det ikke noe stor risiko å ta steget ut, forteller Rognås Ellefsen.

Som digital markedsfører tar Rognås Ellefsen del i en bransje som er i kontinuerlig utvikling. I jobben kombinerer hun sin kunnskap om business, kommunikasjon og merkevarebygging med digitale tjenester og verktøy for å hjelpe bedrifter og merkevarer i inn- og utland i å lykkes i sin tilstedeværelse på nett.

– Når en kunde engasjerer oss er det fordi de trenger hjelp til å navigere i de digitale verktøyene og mulighetene som nå finnes. Mange bedrifter bruker mye tid og ressurser på å tiltrekke seg kunder *utenfor* målgruppen, på å samle inn data som ikke konverteres til verdifull innsikt og handlinger, og på aktiviteter som rett og slett er skadelig for merkevaren. Da er gode, tydelige råd den eneste medisinen. Hver dag får mulighet til å hjelpe noen med disse utfordringne og det er veldig givende, sier hun.

Selskapet ble startet for to år siden og har i dag kontorer i London, Bali og Hong Kong. Rognås Ellefsen, som har en master i Marketing & Brand Management fra NHH, er den eneste



BEDRIFTEN IGNITEDIGITAL BLE STARTET OPP FOR TO ÅR SIDEN OG HAR I DAG KONTORER I LONDON, BALI OG HONG KONG. ROGNÅS ELLEFSEN ER FERSK I SELSKAPET, OG FORELØPIG ENESTE KVINNE. HER FRA KONTORET I LONDON.

kvinnelige ansatte i bedriften og jobber med kunder fra hele verden.

– Jeg tror enkelte kvinner undervurderer seg selv og hva de kan få til. Jeg mener at jeg vil kunne ha en positiv påvirkning på en ledergjeng som kun består av menn, slår 27-åringen fast.

### Kan ikke tape med NHH

Det er ikke første gang Rognås Ellefsen er med på å utvikle et selskap. I 2010 startet hun studentlekene Bergen Challenge sammen med noen medstudenter. Siden den gang har organisasjonen etablert seg som en av Norges største sportsidrettsfestivaler og medgründerne spredt utover det norske og internasjonale næringsliv.

– Jeg har alltid likt å jobbe i og med små selskaper. Muligheten til å skape noe sammen med andre fra starten av, og det å jobbe for seg selv og kollegaene sine, gir hverdagen mer mening, sier 27-åringen.

Rognås Ellefsen mener utdanningen fra NHH har gjort henne i stand til å ta riktige beslutninger og prioriteringer.

### Mange karrieremuligheter

– I min bransje må man like å ha litt eksamen hver dag. Hver dag må jeg sjonglere flere kundeoppdrag, som har hver sin unike utfordring og hver sin korte deadline. Da må jeg evne å sette meg raskt inn i hver oppgave, planlegge dagen og uken min, jobbe godt og effektivt både individuelt og i team, og gjerne komme opp med kreative løsninger, alt helst før lunsj, fordi fristen plutselig flytter seg. Da er det fint å ha vært ute en vinternatt før, for NHH-tiden med var på mange måter en eneste stor tornado som varte i fem år, sier hun.

Rognås Ellefsen mener utdanningen fra NHH har gitt henne mange karrieremuligheter.

– Etter fem år på NHH kan du ende opp som både revisor, markedsfører, fondsanalytiker eller gründer – verden ligger for dine føtter. I valg av utdanning var denne vissheten både motiverende og befriende. Jeg forsto at jeg bega meg ut på noe solid. Du kan bare ikke tape med NHH i bagasjen, akkurat som jeg nå ikke kan tape på å ta steget ut i utlandet. Samtidig er det viktig å velge en retning i både studiene og i karrieren som er hundre prosent *din* beslutning. Jeg tror det er altfor mange som kun følger strømmen og lever ut alle andre sine drømmer i troen på at det er deres egen. Det er, for å sitere en av mine favorittforlesere, Victor Norman, et skikkelig samfunnstap.

Servitøren kommer bort til oss. Vi kan gå til bordet midt i te-salongen for å peke ut hvilke kaker vi ønsker. Vi står og venter, servitøren løfter øyenbrynene og ser bort til bordet. OK, vi skal bli servert. Vi tar hintet.

– Som en elefant i en porselensbutikk, ler Rognås Ellefsen.

Vi velger to forskjellige kaker og deler. Restene fra vår ettermiddagste går i to nydelige Fortnum & Mason-bokser som Rognås Ellefsen tar i hånden på vei ut til Piccadilly. Dagen etter drar hun hjem, til Oslo for en snarvisitt. Så er det tilbake til jobb.

– Hvor lenge blir du i London?

– På ubestemt tid. Første vurdering tar jeg til våren. Nå skal jeg spise kake, sier hun.





# ALUMNI I LONDON

Da var fullt i møtelokalet hos Oljefondet da NHH 23. november arrangerte sitt årlige alumni-treff i London. Denne gang var det altså NBIMs kontor i London som åpnet dørene for NHH-ere og andre. Finansprofessor Karin S. Thorburn og Oljefondets

investeringsdirektør Petter Johnsen sto for foredragene, hhv. Restructuring in the Shadow of Bankruptcy og Equity Strategies at Norges Bank Investment Management.



JELL BOGE (BI) OG AGNES BAMFORD I ABC AGNES BAMFORD CONSULTING, NHH-ER BOSATT I LONDON.



HANS MARIUS FALKANGER, BACHELOR FRA NHH (TIL VENSTRE), HAR JOBBET I NBIM SIDEN 2015) OG MARKUS KINDER, SOM TAR MASTER I ØKONOMI VED IMPERIAL COLLEGE BUSINESS SCHOOL LONDON.



PETTER JOHNSEN (NHH-ER), INVESTERINGSDirektør FOR SELSKAPsinvesteringer I NBIM.



MARIANNE ØKLAND, ADMINISTRerende DIREktør I AVISTA PARTNERS OG BLANT ANNET STYREMEtLEM I DEN GRESKE NASJONALBANKEN, I PRAT MED HILDE FJELLVÆR, FØRSTeamANUENSIS VED NTNU OG DOKTORGRAD FRA NHH OG NHH PROFESSOR THORBURN.



FINANSPROFESSOR KARIN THORBURN



NATALIA DROZDOVA, TIDLIGERE MASTERSTUDENT VED NHH, NÅ PHD-STUDENT VED NHH, OG DOMINIQUE FARAG, NHH-ER OG TRAINEE I STATKRAFT SIDEN SEPTEMBER 2017.



## TRANSPORT I ENDRING

Shiyu Yan disputerte for doktorgraden ved NHH 29. november 2017 med avhandlingen «Automobile in Transition: An Economic and Environmental Analysis of Policies for Reducing CO2 Emissions from Transport».



Shiyu Yans forskningsinteresser retter seg mot miljøkonsekvenser og politikk. Hva er politikkenes rolle i å beskytte det lokale og globale miljø?

Svært interessant fra et norsk perspektiv – men også internasjonalt – er Yans studie av hvordan engangsavgiften i Norge påvirker bilvalg, og dermed utslipp. Politikerne forandret engangsavgiften i januar 2007, slik

at den vektla gram med klimagassutslipp per vognkilometer, og har siden økt denne 'prisen' på klimagassutslipp i nybilskattene hvert år.

Yan studerer effekten – uten å inkludere elbiler – på valg av bilmodell og segment. Modellen han bruker ekskluderer effektene av annen utvikling, slik som teknologiutvikling og politikk i Europa. Han finner at politikken forklarer hoveddelen av den kraftige CO2-slankingen vi ser i norsk nybil salg, men også at dette er dyre CO2-reduksjoner vurdert internasjonalt. Han påpeker videre at avgiften på bilvalg ikke er så opplagt: Utslipp kan beskattes direkte gjennom drivstoffavgifter, og engangsavgiften vil skape behov for økninger i bilistenes brukerkostnader.

Yans øvrige studier dekker elbilstøtteordninger i Europa, logistikksektors respons på utslippspolitik, og biodrivstoff. Studiene publiseres i gode internasjonale tidsskrifter.

### Veiledere:

Professor Gunnar S. Eskeland, Institutt foretaksøkonomi, NHH

### Tema for prøveforelesningen:

Electric vehicles versus internal combustion engines: a life-cycle assessment

### Bedømmelseskomiteen:

Professor Roar Ådland (leder for komiteen), Institutt foretaksøkonomi, NHH  
Professor Mikael Rönnqvist, Université Laval  
Forsker Gernot Wagner, Harvard School of Engineering and Applied Sciences

### Om kandidaten:

Shiyu Yan har vært stipendiat ved Institutt foretaksøkonomi, NHH. Yan har en mastergrad fra Wageningen Universitet, Nederland. Bachelorgraden har Yan fra Beijing Normal University.

## FRA PÅLITELIGHET TIL VALIDITET

Hilde Inger Kinserdal disputerte for doktorgraden ved NHH 15. desember 2017 med avhandlingen «From «Reliability» to «Faithful Representation»: More than a Change of Wordings?».



Avhandlingen er en monografi med tittelen «From «reliability» to «faithful representation» - more than a change of wordings?». Studien og tittelen på oppgaven relaterer seg til den internasjonale standardsetteren, IASB, og den amerikanske, FASB, sitt prosjekt for å utvikle et felles konseptuelt rammeverk i finansregnskap.

Prosjektet er et resultat av regnskapsskandalen knyttet til energiselskapet Enron og med det slutten på Arthur Andersen, det mest anerkjente revisjonsselskapet i verden. I det første utkastet til nytt rammeverk foreslo FASB/IASB å slutte å bruke ordet «pålitelig» («reliability») om et nødvendig krav som informasjon i finansregnskap må oppfylle, og heller bruke «sannferdig representasjon» («faithful representasjon»). Til tross for nærmest unison motstand, gjennomførte standardsetterne den nye terminologien og møtte all kritikk med utsagnet: «It is just a change of wordings.»

Avhandlingen undersøker om påstanden medfører riktighet ved å gjennomføre konseptuelle analyser basert på Wittgensteins språkfilosofi. De mange analysene gir grunnlag for å si at FASB/IASB sin påstand ikke er korrekt. Skiftet innebærer grunnleggende endring av begreper, og ikke bare av ord. Begreper skapes, de oppstår ikke tilfeldig. Studien viser hvilke motiver som ser ut til å ha drevet ønske om skiftet, den belyser hva et konseptuelt rammeverk er og reiser mange fundamentale spørsmål knyttet til regnskapsrapportering.

### Veiledere:

Professor Frøystein Gjesdal (hovedveileder), Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, NHH  
Dr. Ian Dennis, Oxford Brookes Universitet

### Tema for prøveforelesningen:

«Is the specification of information qualities a viable basis for the development and justification of financial accounting?»

### Bedømmelseskomiteen:

Professor Hanne Nørreklit (leder for komiteen), NHH og Aarhus Universitet  
Professor Christoph Pelger, Universitetet i Innsbruck  
Professor Falconer Mitchell, Universitetet i Edinburgh

### Om kandidaten:

Hilde Kinserdal har vært stipendiat ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, NHH. Kinserdal er utdannet siviløkonom, har høyere avdelings eksamen og høyere revisorstudium fra NHH. Hun har jobbet i Kredittilsynet, hun har også jobbet i en årrekke for revisjonsselskapet Deloitte med faglig utvikling, senest i stillingen som «Learning leader». I dag er hun høgskolelektor ved Institutt for økonomiske-administrative fag ved Høgskolen på Vestlandet.

## AVHANDLING I EMPIRISK FINANS

Raffaele Giuliana disputerte for doktorgraden ved NHH 25. september 2017 med avhandlingen «Three Essays in Empirical Finance».



Raffaele Giulianos avhandling består av tre arbeider. Han undersøker følgende problemstillinger empirisk:

I det første arbeidet undersøker han obligasjonsmarkedets reaksjon på hendelser som hadde implikasjoner for sannsynligheten for en bail-out av europeiske banker. Resultatene indikerer

at bail-in hendelsene ble oppfattet troverdig av markedene og disse økte investorers insentiver til å prise konkursrisiko i bankenes gjeld.

Det andre arbeidet undersøker hvordan konkurranse i produktmarkedene påvirker lønnsomhet og gjeldsgrad. Først predikeres en økning i konkurranse fra kinesiske bedrifter ved hjelp av WTO-avtaler som økte kinesisk eksport til vestlige land. Deretter brukes den økte konkurransen til å analysere hvordan lønnsomhet påvirker gjeldsgraden i norske bedrifter.

I det siste arbeidet analyserer Giuliana effekten av det amerikanske Capital Purchase Program (CPP) på bankers kapitalstruktur og utbytte. Han viser at CPP førte til en høyere kapitalisering gjennom økt utstedelse av egenkapital og preferred equity (fondsobligasjoner).

### Veiledere:

Førsteamanuensis Michael Kisser (hovedveileder), Institutt for finans, NHH  
Professor Marco Pagano at University of Naples Federico II  
Professor Karin S. Thorburn, Institutt for finans, NHH

### Tema for prøveforelesningen:

«Financial econometrics»

### Bedømmelseskomiteen:

Førsteamanuensis Francisco Santos (leder for komiteen), Institutt for finans, NHH  
Professor Thorsten Beck, Cass Business School  
Professor Barbara Casu Lukac, Cass Business School

### Om kandidaten:

Raffaele Giuliana har en master i Economics and Finance at CSEF and University of Naples Federico II og har bachelorgrad fra samme universitet. Han er gjesteforeleser ved Cass Business School.

## FREMTIDENS PSYKOLOGI

Hallgeir Sjøstad disputerte for doktorgraden ved NHH onsdag 23. august med avhandlingen «The psychology of prospection: Experimental studies on the nature of future-oriented thinking».



Evnen til å tenke langsiktig er en av de faktorene som har størst betydning for beslutningene vi tar, hva vi oppnår i livet, og hvordan vi har det. Samtidig er menneskelig kortsiktighet en hovedutfordring på mange samfunnsområder - bare tenk på livsstilsrelatert sykdom og kampen mot klimaendringene. Derfor er fremtidsstenkning det sentrale temaet i PhD-avhandlingen til psykolog og NHH-stipendiat,

Hallgeir Sjøstad.

Gjennom en serie eksperimenter i Norge og USA har Sjøstad undersøkt hvordan folk forholder seg til fremtiden når de tar valg og beslutninger. Basert på et totalt utvalg bestående av over 2000 personer, viser resultatene at folk flest er villig til å påta seg et større moralsk ansvar for handlingene sine i fremtiden enn hva de har vært for samme type atferd i fortiden. Det vil si at langsiktighet og personlig ansvar ser ut for å henge sammen.

I de to andre artiklene viser han hvilke faktorer som likevel kan holde oss tilbake fra å tenke på fremtiden. Lav selv-kontroll og kognitiv utmattelse kan gjøre folk motvillig til å legge planer, og når folk tror at fremtidige målsettinger er utenfor rekkevidde så undervurderer de hvor lykkelig de ville blitt dersom de klarte å nå disse målsettingene likevel. Dette betyr at hva folk tror de vil ha også henger sammen med hva de tror de kan få.

### Veiledere:

Professor Helge Thorbjørnsen (hovedveileder), Institutt for strategi og ledelse, NHH  
Professor Elisabeth Norman, Universitetet i Bergen/NHH  
Professor Roy Baumeister, Florida State University

### Tema for prøveforelesningen:

How can the framework of pragmatic prospection contribute to our understanding of buying behavior and how can theories of buying and consumption behavior contribute to pragmatic prospection theory?

### Bedømmelseskomiteen:

Professor Sigurd V. Troye, NHH (leder for komiteen)  
Professor Denise de Ridder, Utrecht University  
Professor George Loewenstein, Carnegie Mellon University

### Om kandidaten:

Hallgeir Sjøstad er utdannet psykolog fra Universitetet i Bergen og har vært stipendiat ved Institutt for strategi og ledelse, NHH. Han forsker på tidsperspektiv og beslutningstaking. Han tiltrer som postdoktor ved NHH 24. august.





## ENDRINGER I ATFERD

Kristina Maria Persson disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 31. august 2017 med avhandlingen «Essays on behavioural change».



Avhandlingen til Persson består av tre artikler som undersøker endringer i menneskelig atferd som følge av endringer i insentiver av forskjellig slag.

Den første artikkelen «Differential effects of gender-specific labour demand shocks on fertility and outcomes for children» er skrevet sammen med Kari Vea Salvanes.

Forfatterne kombinerer store norske

registerdatasett over en 50-års periode for å analysere sammenhengene mellom barnefødsler og konjunktorene. I perioden 1990-2009 viser forfatterne at fruktbarheten er negativt korrelert med konjunktursyklus, og det er ingen helseeffekter hos barn ved fødselen.

Den andre artikkelen «You've got mail – a randomised field experiment on tax evasion» beskriver et randomisert felteksperiment i samarbeid med Skatteetaten. Dette er en studie gjort av Persson og NHH-professorene Alexander W. Cappelen, Erik Ø. Sørensen og Bertil Tungodden. Forfatterne finner at moralske motivasjoner spiller en viktig rolle i å øke folks vilje til å betale skatt. Mens moralske appeller øker mengden av selvdeklarasjoner, rapporterer flere personer positive beløp når de har oppdatert oppdaget deteksjonsmuligheter. Denne innsikten er viktig for myndighetene, fordi det kan bidra til å forhindre skatteunndragelse.

I den tredje artikkelen, «Increasing tax compliance – auditing, appeals to tax morale, or both?», presenterer Persson et laboratorieforsøk, der hun følger opp det andre essayet ved å spørre om følgende: Er det fordelaktig å kombinere moralske appeller med informasjon når etaten henvender seg til skattebetalerne? Kandidaten mener en kombinasjon sannsynligvis vil når bedre ut til skattebetalerne og øke sjansen for at vi oppgir korrekt egenerklæring.

### Veiledere:

Professor Erik Ø. Sørensen (hovedveileder), Institutt for samfunnsøkonomi, NHH  
Professor Kjell Gunnar Salvanes, Institutt for samfunnsøkonomi, NHH

### Tema for prøveforelesningen:

«Tax evasion: theory, evidence, and policy recommendations»

### Bedømmelseskomiteen:

Professor Kjetil Bjorvatn (leder for komiteen), Institutt for samfunnsøkonomi, NHH  
Professor Nadja Dwenger, Uni Hohenheim  
Professor Bjørn Bartling, University of Zurich and NHH

### Om kandidaten:

Kristina Maria Persson (tidligere Bott) har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH. Hun har vært knyttet til forskergruppene The Choice Lab og CELE ved samme institutt. Persson har både bachelor- og mastergraden fra NHH. I dag jobber hun som samfunnsøkonom ved Oslo Economics, etter periode som postdoktor ved Chr. Michelsen Institutt (Bergen). Hun var medforfatter på en artikkel som nylig ble publisert i Harvard Business Review om hvordan Skatteetaten kan spille på moral for å hindre skatteunndragelse.

NOTIS

# NEDTELLING TIL FIBE 2018

FIBE - januars store konferanse ved NHH – nærmer seg. Årets konferansetittel er «Facing the Challenges of Digitalisation». FIBE («Fagkonferanse i bedriftsøkonomiske emner») går som vanlig over to dager, og det store spørsmålet i år er: Hvordan kan næringslivet håndtere utfordringene som følger med digitalisering og hvordan skal handelshøyskoler svare på den stadig økende behovet for digital kompetanse og forståelse. En av hovedforedragsholderne er Irene Ng, professor i merkebygging. Hun jobber blant annet med verdi, prising, servicesystemer, nye økonomi- og forretningsmodeller.

Siden 1984, har FIBE-konferansen etablert seg som den viktigste møteplassen for det norske bedriftsøkonomiske forsknings- og høyere undervisningsmiljøet. Den tar opp aktuelle forskningstema og trender og har som mål å forsterke og stimulere forskning.

**TID: 4. og 5. januar**  
**STED: NHH**



## PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

HAUS, AXEL JURANEK, STEFFEN  
*Non-practicing entities: Enforcement specialists? International Review of Law and Economics, Online 22.09.2017*

WALT POHL, KARL SCHMEDDERS AND OLE WILMS  
*Higher-Order Effects in Asset-Pricing Models with Long-Run Risks Journal of Finance, forthcoming*

JAEWOO KIM, KYEONG HUN LEE, AND ERIK LIE  
*Dividend Stickiness, Debt Covenants, and Earnings Management Contemporary Accounting Research, forthcoming*

MICHAEL KISSER, JOHN KIFF, AND MAURICIO SOTO  
*Human Capital Relatedness and Mergers and Acquisitions Journal of Financial Economics, forthcoming*

MIRHEDAYATIAN, SEYED MOSTAFA, YAN, SHIVU  
*A framework to evaluate policy options for supporting electric vehicles in urban freight transport Transportation Research Part D: Transport and Environment, Online 15.11.2017*

HOPLAND, ARNT OVE  
*Firm size and effective tax rates Beta. Scandinavian Journal of Business Research*

GUAJARDO, MARIO, HOPLAND, ARNT OVE, JÖRNSTEN, KURT  
*On cooperative game theory, taxation, and a boys' night out with an unhappy ending Beta. Scandinavian Journal of Business Research*

LINDSTAD, ELIZABETH, REHN, CARL FREDRIK, ESKELAND, GUNNAR S.  
*Sulphur Abatement Globally in Maritime Shipping Transportation Research Part D: Transport and Environment*

DI NUNNO, GIULIA, HAFERKORN, HANNES  
*A Maximum Principle for Mean-Field SDEs with Time Change Applied Mathematics & Optimization*

STEINSHAMN, STEIN IVAR  
*Predators in the market: implications of market interaction on optimal resource management Journal of Bioeconomics*

BREKKE, KJELL ARNE, GOLOMBEK, ROLF, KAUT, MICHAL, KITTELSEN, SVERRE A. C., WALLACE, STEIN W.  
*Stochastic energy market equilibrium modeling with multiple agents Energy*

SUNA, CONGSHI, WALLACE, STEIN W., LUOA, LI  
*Stochastic multi-commodity network design: The quality of deterministic solutions Operations Research Letters*

DURÁN, GUILLERMO, GUAJARDO, MARIO, SAURÉ, DENIS  
*Scheduling the South American Qualifiers to the 2018 FIFA World Cup by Integer Programming European Journal of Operational Research, Online 27.04.2017*

LILLESTØL, JOSTEIN, SINDING-LARSEN, RICHARD  
*Creaming and the Likelihood of Discovering Additional Giant Petroleum Fields Mathematical Geosciences*

KVALØY, OLA, LUZURIAGA, MIGUEL, OLSEN, TROND E.  
*A trust game in loss domain Experimental Economics, Online 11.03.2017*

VAAGEN, HAJNALKA WALLACE, STEIN W., KAUT, MICHAL  
*The impact of design uncertainty in engineer-to-order project planning European Journal of Operational Research, Online 07.03.2017*

ANDERSON, SIMON P., FOROS, ØYSTEIN, KIND, HANS J.  
*Competition, product quality, and multi-purchasing International Economic Review*

ECKBO, B. ESPEN, TANAKORN MAKAEW, AND KARIN S. THORBURN  
*Are stock-financed takeovers opportunistic? Journal of Financial Economics*

FRANCISCO SANTOS  
*IPO market timing with uncertain aftermarket retail demand. Journal of Corporate Finance*

NILS FRIEWALD, RAINER JANKOWITSCH AND MARTI G. SUBRAHMANYAM  
*Transparency and Liquidity in the Structured Product Market Review of Asset Pricing Studies*

BAKKE, EINAR, TORE LEITE AND KARIN S. THORBURN  
*Partial Adjustment to Public Information in the Pricing of IPOs Journal of Financial Intermediation*

ALEXANDER W. CAPPELEN, TROND HALVORSEN, ERIK Ø. SØRENSEN, BERTIL TUNGODDEN  
*Face-saving or fair-minded: what motivates moral behavior? Journal of the European Economic Association*

ROGER BIVAND  
*Revisiting the Boston data set. Changing the units of observation affects estimated willingness to pay for clean air. Region Vol. 4*

SAEBI, TINA, LIEN, LASSE B., FOSS, NICOLA I.  
*What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. Long Range Planning (forthcoming)*

COAD, A., NIELSEN, K. & TIMMERMANS, B  
*My first employee: an empirical investigation Small Business Economics*

BUENSTORF, G., NIELSEN, K., & TIMMERMANS, B.  
*Steve Jobs or No Jobs? Entrepreneurial Activity and Performance among Danish College Dropouts and Graduate. Small Business Economics (forthcoming)*

FITJAR R & TIMMERMANS, B.: REGIONAL SKILL RELATEDNESS: TOWARDS A NEW MEASURE OF REGIONAL RELATED VARIETY  
*European Planning Studies*

BOWDEN, J., CONDUIT, J., HOLLEBEEK, L., LUMOA-AHO, V. AND SOLEM, B.  
*Engagement, valence duality and spillover effects in online brand communities Journal of Service Theory and Practice*

VISHVANATHAN, V., HOLLEBEEK L., MALTHOUSE, E., MASLOWSKA E., KIM, S. J., XIE, W.  
*The Dynamics of Consumer Engagement with Mobile Technologies. Service Science*

LINDA HOLLEBEEK, BILJANA JURIC, WENYAN TANG  
*Virtual Brand Community Engagement Practices: A Refined Typology & Model Journal of Services Marketing*

PEDERSEN, P. E., SOLEM, B. A. A.  
*The role of Customer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Measurement, Antecedents and Outcomes International Journal of Internet Marketing and Advertising*

SAEBI, T.  
*What makes alliance portfolios successful? Beta, Scandinavian Journal of Business Research*

FOSS, N., SAEBI T.  
*Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. Journal of Management*

SAEBI, T., LIEN L., FOSS, N.J.  
*What drives Business Model Adaption Long Range Planning*

BOURMISTROV, ANATOLI AND KAARBØE, KATARINA  
*Tensions in Attention: Use of information from budgets and Balanced Scorecard in handling the crisis in a telecom company in distress Journal of Accounting and Organizational Change*

BREWSTER, CHRIS., GOODERHAM, PAUL N. AND MAYRHOFER, WOLFGANG  
*Human resource management: the promise, the performance, the consequences Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*

### DISCUSSION PAPERS:

CHARLOTTE RINGDAL, INGRID HOEM SJURSEN:  
*"Household bargaining and spending on children: Experimental evidence from Tanzania"*

ØIVIND SCHØYEN:  
*"What limits the powerful in imposing the morality of their authority?"*

BÜTIKOFER, ALINE; PERI, GIOVANNI  
*The Effects of Cognitive and Noncognitive Skills on Migration Decisions.*

CHI, CHANG KOO; MURTO, PAULI; VÄLIMÄKI, JUUSO  
*War of attrition with affiliated values.*

CAPPELEN, ALEXANDER W.; CHARNES, GARY; EKSTRÖM, MATHIAS; GNEEZY, URI; TUNGODDEN, BERTIL  
*Exercise Improves Academic Performance.*



## PUBLIKASJONAR FRÅ SNF

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

## VITENSKAPELIGE ARTIKLER:

AFSANE BJORVATN

*Social Science & Medicine: Private or public hospital ownership: Does it really matter? Social Science & Medicine*

ALEXANDER JAKUBANECS, MAGNE SUPPHELLEN AND JAMES G. HELGESON

*Crisis Management Across Borders: Effects of a Crisis Event on Consumer Responses and Communication Strategies in Norway and Russia Journal of East-West Business*

E. LINDSTAD, C.F. REHN, G. ESKELAND

*Sulphur Abatement globally in maritime shipping Transportation research*

FIJALOWSKA, A. P., K.S. HJARÅKER, T. NESHEIM

*Lay off employment or terminate consultant contracts? Employee Relations*

KIND, H.J., L. SØRGARD, GARCIA PIREs

*The effects of strategic new sources on media coverage Information economics and policy*

KVAMSDAL, S.F.

*Indexing of technical change in aggregated data Computational Economics*

BREKKE, K., GARCIA PIREs, A., SCHINDLER, D. AND SCHJELDERUP, G

*Capital Taxation and Imperfect Competition: ACE vs. CBIT Journal of Public Economics*

NESHEIM, T., OLSEN, K.M. AND SANDVIK, A.M.

*Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy Employee Relations*

EKERHOVD, N.-A. AND KVAMSDAL, S.F.

*Up the ante on bioeconomic submodels of marine food webs: A data assimilation-based approach Ecological Economics*

BJØRNDAL, T. AND GUILLEN, J. *Market integration between wild and farmed seabream and seabass in Spain Applied Economics*

NESHEIM, T., RATHKE, C. OG SMITH NYGAARD, L.

*Fleksibel organisering i mediebedrifter Magma*

ADLAND, R. AND JIA, H.

*Physical basis risk in freight market hedging Maritime Economics*

KVAMSDAL, S.F. (2016)

*Technical Change as a Stochastic Trend in a Fisheries Model Marine Resource Economics.*

NESHEIM, T. AND HUNSKAAR, H.M. (2015)

*When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing, International Journal of Project Management.*

BJØRNDAL, T., CHILD, A., LEM, A. AND DEY, M.M. (2015)

*Value Chain Dynamics and the Small-scale Sector: A Summary of Findings and Policy Recommendations for Fisheries and Aquaculture Trade, Aquaculture Economics & Management.*

LINDSTAD, H., ESKELAND, G., PSARAFITIS, H., SANDAAS, I. AND STRØMMAN, A.H. (2015)

*'Maritime shipping and emissions: A three-layered, damage-based approach', Ocean Engineering.*

ÅDLAND, R. AND JIA, H. (2015)

*'Shipping market integration – the case of sticky newbuilding prices', Maritime Economics & Logistics, 17, 389-398. DOI:10.1057/mel.2014.35.*

STEINSHAMN, S.I. AND EKERHOVD, N.-A. (2015)

*'Economic benefits of multi-species management: The pelagic fisheries in the North East Atlantic', Marine Resource Economics (forthcoming).*

JAKUBANECS, A. AND SUPPHELLEN, M. (2015)

*'Cultural embeddedness of products: A new measurement of culture and its effects', International Journal of Market Research (forthcoming).*

OPPEDAL BERGE, L.I., BJORVATN, K., GARCIA PIREs, A.J. AND TUNGODDEN, B. (2015)

*'Competitive in the Lab, Successful in the Field?' Journal of Economic Behavior & Organization, 118, 303-317.*

## ARBEIDSNOTATER:

KJETIL BJORVATN, MATHIAS EKSTRØM OG ARMANDO J. G. PIREs

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

EINAR HOPE

*Studier i konkurranse- og energipolitikk. Utvalgte skrifter i samling, 2004 - 2016*

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS AND MARIUS OLVING

*NORWEGIAN CORPORATE ACCOUNTS - Documentation and quality assurance of SNF's and NHH's database of accounting and company information for Norwegian companies*

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS OG MARIUS OLVING

*Regnskapsboka - Dokumentasjon og kvalitetssikring av SNF's og NHH's database med regnskaps- og foretaksinformasjon for norske selskaper*

ARNT OVE HOPLAND AND STURLA F. KVAMSDAL

*Concerns among local government facility managers*

STEIN IVAR STEINSHAMN

*Predators in the market: Implications of market interaction on optimal resource management*

ELEONORE LAZAT AND TROND BJØRNDAL

*The Eastern Atlantic Bluefin Tuna: Fast Crash and Swift Recovery for the Ferrari of the Ocean?*

FRANK ASCHE AND DANIEL V. GORDON

*PCAIDS and Growth Index Demand Modelling for Imported Cod Products in Portugal. 'Special Issue – Fisheries and Aquaculture'*

KANIRA SHAH AND TROND BJØRNDAL

*The Café Femenino Peru Story: Evaluating the potential of a for-profit gender equitable value chain*

YUANMING NI AND STEIN I. STEINSHAMN

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

## RAPPORTER:

NINA M. IVERSEN, LEIF E. HEM, ALEXANDER JAKUBANECS, EIVIND FARSTAD OG OVE LANGELAND

*Delings- og formidlingsøkonomi: Muligheter og utfordringer Bruk av markeder og konkurranse i omsetning av matvarer – utfordringer og muligheter*

IVAR GAASLAND OG TOMMY STAAHL GABRIELSEN

*Budsjettet i utvikling. En kvantitativ studie av norske virksomheters bruk og holdning til budsjettet*

LARS KLEVELAND OG ANNIKEN TISET

*Contradictory Formalisations in a Management Control System MARTIN O. GOODERHAM AND OSKAR JENSEN SKULBERG*

*Understanding Risk Appetite. What is it, what pressures shape it and how is it institutionalized HÅVARD BAUNAN AND JOEL BERGE*

*Tjenende ledelse i små, norske bedrifter. En studie av norske regnskapsbedrifter KAROLINE DYBENDAL AULIE OG VEGARD SUNDNES*

Tillit i virtuelle prosjektteam MARIE AUNE OG JULIE BIE

*Samfunnsøkonomisk analyse av Veterinærinstituttets innsats innen fiskehelse*

FRODE SKJERET, KÅRE PETTER HAGEN OG LINDA NØSTBAKKEN

*Effektive team. Kognitiv motivasjon og maksimerings betydning for hvordan team arbeider og presterer MATHIAS GRØNHAUG REIERTH OG JULIET TRONSTAD*

*Syssetting i petroleumsvirksomhet 2015. Omfang og lokalisering av ansatte i oljeselskap og den spesialiserte leverandørindustrien EIRIK VATNE*

MATHIAS GRØNHAUG REIERTH OG JULIET TRONSTAD

*Effektive team. Kognitiv motivasjon og maksimerings betydning for hvordan team arbeider og presterer*



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

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

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

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

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

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

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

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

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

## KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS  
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:  
55 95 95 00

INTERNETT:  
www.snf.no

E-POST:  
snf@snf.no

## NHH BULLETIN

**ANSV.RED:** Komm.-sjef Kristin Risvand Mo (NHH)  
**REDAKTØR:** Sigrid Folkestad (NHH)  
**FAGREDAKTØR:** Harald Engesæth (AFF) og Svenn-Åge Dahl (SNF)



ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
Trond Søreide  
trond.soreide@aff.no

AVDELINGSDIRECTØR  
Nicole Njå  
nicole.njaa@aff.no

AVDELINGSDIRECTØR  
Harald Engesæth  
harald.engesæth@aff.no

UTVIKLINGSDIRECTØR  
Beate Karlsen  
beate.karlsen@aff.no

SALGSDIRECTØR  
Liz Hellevig  
liz.hellevig@aff.no

ØKONOMIDIRECTØR  
Jan Frode Jansen  
jan.frode.jansen@aff.no

## KONTORADRESSE:

AFF (ADMINISTRATIVT FORSKNINGSFOND)  
Helleveien 30, 5045 Bergen  
Drammensveien 44, N -0271 Oslo  
Litlabergveien 33, N - 4050 Sola

SENTRALBORD:  
815 55 345

INTERNETT:  
www.aff.no



REKTOR  
Øystein Thøgersen

PROREKTOR FOR UTDANNING  
Linda Nøstbakken

PROREKTOR FOR NYSKAPING OG UTVIKLINGSARBEID  
Therese E. Sverdrup

VISEREKTOR FOR FAGRESSURSER  
Gunnar E. Christensen

VISEREKTOR FOR FORSKNING  
Kenneth Fjell

INSTITUTTLEDERE:  
- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Finn Kinserdal  
- Institutt for samfunnsøkonomi: Eirik Gaard Kristiansen  
- Institutt for foretaksøkonomi: Jarle Møen  
- Institutt for finans: Jøril Mæland  
- Institutt for strategi og ledelse: Paul N. Gooderham  
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Beate Sandvei

KOMMUNIKASJONS- OG MARKEDSSJEF  
Kristin Risvand Mo  
915 99 661  
presse@nhh.no

## KONTORADRESSE:

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

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



# MRR-STUDENTER PÅ PLOSS I OSLO

I august var det offisiell åpning av det nye masterprogrammet i regnskap og revisjon (MRR), som NHH har etablert i Oslo.

Det nye tilbudet har vært svært ettertraktet, med over tre søkere per studieplass.

Målet med å opprette dette tilbudet er å tiltrekke seg enda flere av de aller dyktigste studentene. Det var over 160 førsteprioritetsøkere til de 50 studieplassene i Oslo, noe NHH er svært fornøyd med.



SØKERE HAR STÅTT I KØ FOR Å KOMME INN PÅ NHHs HELT NYE MASTERSTUDIUM I REGNSKAP OG REVISJON (MRR). - DETTE VISER AT DET VAR HELT RIKTIG Å ETABLERE ET TILBUD OGSÅ I OSLO, SIER REKTOR ØYSTEIN THØGERSEN. FOTO: JOAKIM ENGER



NHH -REKTOR ØYSTEIN THØGERSEN ÅPNET MRR-STUDIET I OSLO. PROFESSOR AASMUND EILIFSEN ER PROGRAMDIREKTØR FOR STUDIET. FOTO: JOAKIM ENGER

NHH Bulletin er utgitt av:



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