



## Er ledelse navnet på en løsning eller et problem?

### Fra undervisning til UNDER-visning

Jan Ketil Arnulf

Professor / Dr. psychol

Spes. klinisk psykologi, spes. arbeids- og organisasjonspsykologi

Dean Executive

Handelshøyskolen BI

*Samt innehaver av en rekke korpsmedaljer og klistremerker fra Donald Duck.*

## DAGENS HOVEDPOENG

- «Kvalitet i skolen» er et fyndord som ingen kan være imot.
- For å garantere dette, vil folk flokkes om ordet «ledelse», som er en usikker påkalling av en ånd i maskinen.
- Særlig på norsk.
- I stedet for ledelse vil organisasjonene derfor kappes om å ha innført de mest drakoniske styringsystemene.
- Det vil skape eliter og vinnere, men ha fint lite å gjøre med kvalitet for elevene.
- Bare gjennom humane verdier og anstendige visjoner vil «ledelse» og kvalitet være innenfor rekkevidde.

The European University Association (EUA) has formulated the following definition of quality culture:

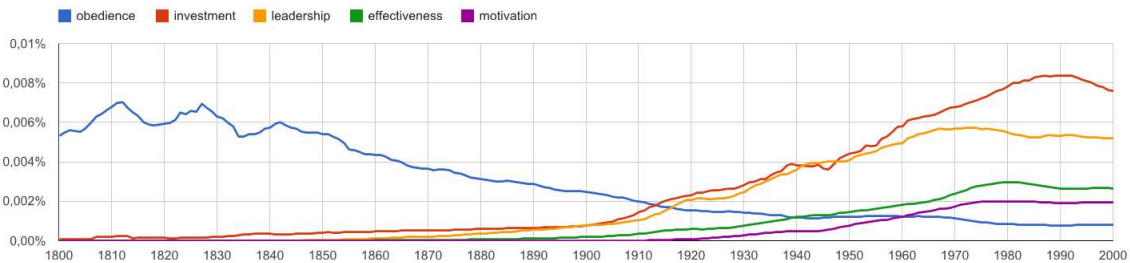
An organisational culture that intends to enhance quality permanently and is characterised by two distinct elements:

- 1) a cultural/psychological element of shared values, beliefs, expectations and commitment towards quality and
- 2) a structural/managerial element with defined processes that enhance quality and aim at coordinating individual efforts (EUA, 2006, p. 10).

## NOKUT om kvalitetskultur:

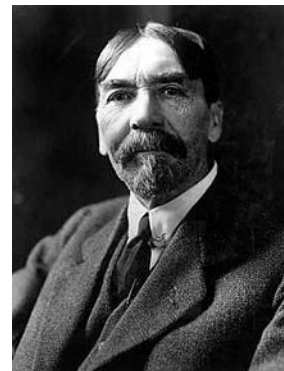
1. **Omforente verdier:** Vi må ha en felles grunnmur av verdier som definerer hva som er høy kvalitet på undervisning og læring.
2. **Motivert akademisk stab:** For å engasjere faglige i kvalitetsarbeid må undervisning og læring framstå med samme egenskaper som forskningsaktiviteter. Prestasjoner innen undervisning må inngå i muligheten til å gjøre karriere. Faglige må få tid til å engasjere seg mer i læringsaktiviteter.
3. **Effektive ledere** er slike som forplikter seg til å implementere endringer gjennom tidsmessige tiltak og overbevisende historiefortelling. Det er spesielt viktig å ha en kombinert lederstil som forener kollegiale initiativ nedenfra med visjonær styring.
4. **Ressursforvaltning:** Målkonflikter må unngås. Opplæringstiltak må kombineres med arenaer der lærere kan diskutere og reflektere rundt sine opplevelser.
5. **Oppretthold:** Utfordringen for kvalitetskulturer er like mye å opprettholde den som å skape den. Institutionalising regular reporting and reflecting on achievements are important mechanisms. Formal and institutional accreditation may support sustainability, but sufficient attention must be paid to continuing the involvement and ownership of academics.

## «Ledelse» ble oppfunnet med aksjeselskapet rundt 1850.



## Eierskap og kontrol:

Thorstein Veblen (1904, 1921) var den første som observerte «skillet mellom eierskap og kontroll» i moderne organisasjoner. Han forbandt dette med framveksten av en 'ny type aktør kalt manager-engineer'. Dette skillet kan føre til at store organisasjoner ikke maktet å stille sine ledere til ansvar... det er lettere for folk å selge aksjene sine og gå sin vei enn å ta opp kampen med å holde ledere under oppsikt.



*Kompetanse, habilitet og uavhengighet er et hovedproblem i styringen av ledere.*

## Nøkkelsspørsmål innenfor selskapsstyring:

- Hvordan sikrer vi oss at et firma eller en organisasjonsstruktur tilfører samfunnet maksimal verdiskapning?
- Hvordan begrenser vi organisasjoners muligheter til å skyve kostnadene ved sine egne aktiviteter over på andre samfunnsaktører?
- Dersom organisasjonens prestasjonsmål ikke møter forventningene, hvordan kan man på den beste måten gjennomføre nødvendige endringer, og hvem er ansvarlig for å få dette gjort?

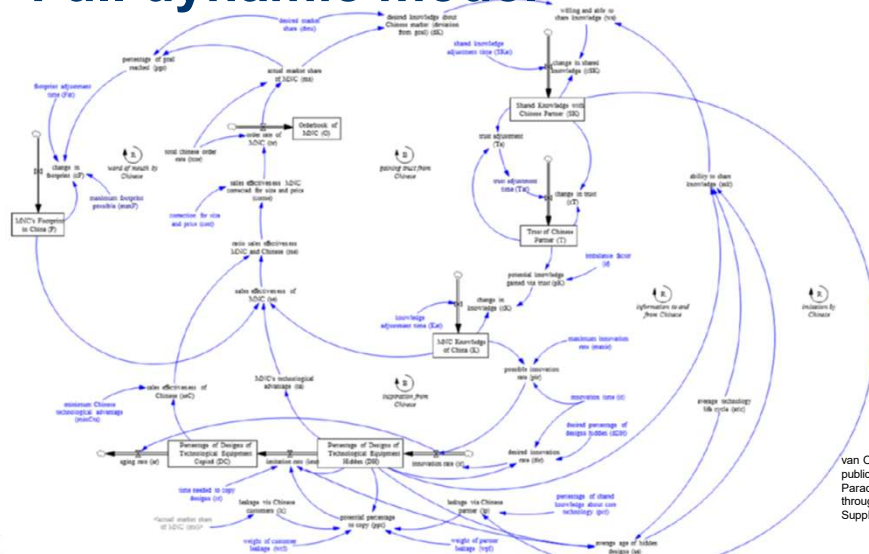
Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate governance* (5 ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons. p 4

多做多错  
少做少错  
不做不错

Jo mer du gjør, jo fler feil begår du.  
Gjør du mindre, begår du også færre feil.  
Gjør du ingen ting, gjør du heller ingen feil.

Å hold folk ansvarlige for resultater er noe helt annet enn å holde dem ansvarlig for den atferden som har vist seg å kunne fremskaffe resultatene.

## Full dynamic model



van Oerschoot, K. E. (submitted for publication). The Knowledge Protection Paradox: Imitation and Innovation through Knowledge Sharing in Global Supply Chains.

## Gode beslutninger. Dårlige utfall.



“Jo mer uforutsigbare omgivelser, jo mer ender et resultatbasert system opp i å belønne eller straffe støy.”

Ariely, HBR, 2010

## Ufullstendig kontraktering

- Noen usikkerheter sees som resultat av ufullstendig kontraktering, idet man ikke makter å etablere forståelse med kritiske personer i omgivelsene.
- Den resulterende usikkerheten fører til overvåkningssystemer som er ment å skulle spionere på andre.
- Det fører også til forhandlinger for å binde andre til fremtidige handlinger i stedet for å forutsi den sannsynlige atferden deres.

## Magiske tall som reduserer kompleksitet:

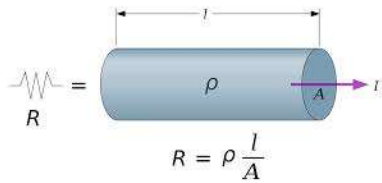
(partly problem solving, partly a matter of framing)

- **Ytre realiteter:** Internasjonal betalingsbalanse, levekostnadsstatistikk, arbeidsledighetstall...
- **Prossesser:** Hva slags arbeid som utføres, effektivitetsindikatorer, KPI'er av alle slag...
- **Utfall:** Lønnsomhet, karakterer, endringer i kriminalstatistikk...

## Ufullstendig kunnskap:

- Beslutningstakere pleier å overdrive følelsen av kontroll over miljøet, overvurdere effekten av sine handlinger og undervurdere virkningen av andre faktorer, flaks inkludert.
- Det er en sterk tendens til å behandle usikkerhet som noe som skal fjernes i stedet for å estimeres.
- Beslutningstakere har en sterk tendens til å ønske seg at deres kunnskap om hva som vil hende skal formuleres på måter som benekter tvilen.
- Beslutningstakeres strategier for å forstå uforutsigbare miljøer har en forkjærlighet for sikre estimater, og beslutningstakerne vil derfor foretrekke historier framfor akademisk informasjon. De foretrekker informasjon om spesifikke tilfeller framfor informasjon om generelle trender. De foretrekker levende informasjon framfor fargeløs informasjon. De foretrekker konkret informasjon framfor statistikk. Konfrontert med inkonsistent informasjon har de en tendens til å stole på ett aspekt av situasjonen og ekskludere andre fra vurderingen.

# Å «lede» er et abstrakt og nesten tomt ord



Lede strøm gjennom en ledning



Vi kan bruke digitale algoritmer for å vise at sammenhengene i spørreskjemaer om ledelse og HR henger sammen automatisk. Algoritmene kan forutsi hva folk kommer til å svare:

MLQ scales with outcome variables	Average surveyed correlations	GLM predicted correlations
Idealised influence (attrib.) with outcome	.52	.52
Idealised influence (beh.) with outcome	.51	.51
Inspiring motivation with outcome	.52	.52
Intellectual stimulation with outcome	.50	.50
Individualised consideration with outcome	.54	.54
Conditional reward with outcome	.47	.47
Mgmt by exception active with outcome	.16	.16
Mgmt by exception passive with outcome	-.19	-.19
Laissez-faire with outcome	-.36	-.36

*Helt like resultater for LMX, 2-faktor ledelse, indre motivasjon, OCB, turnover intention, byttemotivasjon og jobbtilfredshet (men så langt ikke for personlighet).*



# HVA ER LEDELSE – OG MÅ VI VÆRE ENIGE OM DET?

JA, FORDI ELLERS KAN VI ALDRI FINNE UT AV:

REKRUTTERING  
AV LEDERE –  
HVEM VIL  
LYKKES?

UTDANNING OG  
UTVIKLING AV  
LEDELSE – HVA  
VIL HJELPE?

EVALUERING AV  
LEDERE – NÅR  
BØR DE BYTTES  
UT?

## Nytteverdien av begrepet "Ledelse":

**能力 – Makt** er evnen til å utøve sin egen vilje for å skape resultater i tråd med egne interesser og målsetninger. Men makt alene er ganske nakent, og for å skape effekt kreves...

**领导力 – Ledelse:** handler om å skape oppslutning fra folk som i hvert fall prinsipielt kunne villet noe annet. "Ledelse" handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål.

**管理 – Styring,**  
(management) den profesjonelle operative styringen av en organisasjon i tråd med forretningsmodellen til personer som har...

**权威 – Autoritet,**  
retten til å utøve makt for å styre en organisasjon.

## Sårbarheten i begrepet "Ledelse":

**Makt** kan slå i stykker meningsbærende felleskap, diktere betydninger av ord, fjerne troverdigheten av ledere og oppløse sosiale kontrakter.

**Ledelse** kan bli kuet, båndlagt, pervertert til sydebukkkjakt eller søke tilflukt til geriljavirksomhet (uformell ledelse).

**Styring**, (managment) kan pålegge så mange rutiner, restriksjoner, målinger og kontroller at det ikke er rom igjen for ledelse...

**Autoritet**, kan bli et skalkeskjul for å mele egen kake i et omfang som korrupperer ledelse.

## Utsiktene for store reformer



Naturen søker noen ganger tilflukt til radikale midler, men aldri slik vi ville ønske det, noe som forklarer hvorfor intet er mer fatalt for et folk enn en forkjærlighet for store reformer, uansett hvor utmerket disse reformene virker i teorien.

## 孔子

### Konfucius om styring 2:

- Lunyu 2.3: ”Hvis folket styres av lover, og man søker å forme atferden deres med straff, så vil de uten skam finne løsninger for å unngå straff. Hvis de ledes av verdier, og hvis man søker å forme atferden deres gjennom anstendighet, så vil de utvikle en skamfølelse som får dem til å oppsøke det rette.”
- [2. 3]. 子曰：道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格。



**Kjernen i ledelse er å forme  
medarbeidernes karakter og å vinne  
deres hjerter og sinn.**

## Web of science har 67,548 oppslag om «ledelse». 183 av dem (3 promille) handler om «verdibasert».

## Verdibasert ledelse beskrevet på mange måter:

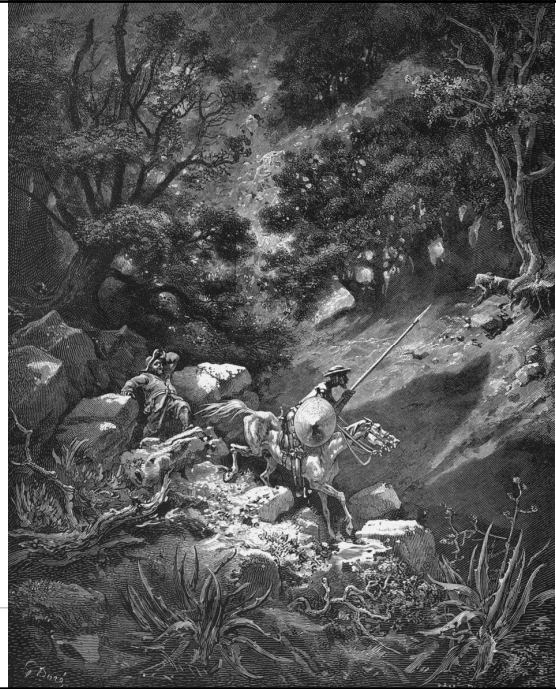
- **Fundament for ledelse:**
  - ...ledelse basert på grunnleggende moralprinsipper eller verdier (Reilly and Ehlinger, 2007, p. 246);
- **Forklaring på relasjonen mellom leder og medfølgere:**
  - En relasjon mellom leder og medfølgere bygd på delte ideologiske verdier som lederen utstråler (House and Aditya, 1997);
  - En relasjon mellom ledere og medfølgere bygd på omforente, internaliserte verdier som styrer og begrunner lederens handlinger (Daft, 2005).
- **En beskrivelse av en lederstil:**
  - Ledere som selv styres av underliggende moralske og etiske verdier (Bass and Avolio, 1993; Brown and Trevino, 2006).
  - En lederstil der relasjonen mellom ledere er utformet langs en akse av verdier (Yarmohammadian and Shatalebi, 2011).
  - Autentiske ledere og transformasjonsledere ser ut til å være mer effective enn andre ledere (cf. Bass and Avolio, 1990; Brown et al., 2005)
  - Autentisk lederskap er en teori om å være sann mot seg selv eller proaktivt opptatt av medfølgernes etikk (cf. George, 2003; Luthans and Avolio, 2003);
  - Transformasjonsledelse handler om å påvirke andre gjennom etiske verdier (cf. Bass and Steidlmeier, 1999).
- **Et krav til ledere fra organisasjonen:**
  - Lederes etiske verdier må være forente med organisasjonens verdier (cf. Copeland, 2014; Fernandez and Hogan, 2002).
  - Kerns (2005) hevder at alle ledere må være tydelige mht de verdiene de står for, sørge for at medarbeidere slutter opp om verdiene gjennom effektiv kommunikasjon.
  - Fernandez & Hogan (2002) hevder at ledere som greier å forene medarbeidernes verdier i samsvar med organisasjonen vil selv være de beste ambassadører for organisasjonens verdier.

## MIN VISJON:

Fra **under**visning til

**UNDER-VISNING**

**BI** NORWEGIAN  
BUSINESS SCHOOL



## Under ekstrem usikkerhet, som skoler oftest er, vil verdier og visjoner være din eneste redning. En visjon må være:

- Tenkelig: Vi må tviholde på en felles fremtid for å unngå ørkenvandring i regler og rutiner.
- Ønskelig: Vi må huske at livet er et motivasjonsspørsmål. Gidder folk ikke, blir de ikke med. Det gjelder især elever.
- Gjennomførbar: Må ikke være en feberfantasi.
- Fokuseret: Klar nok til å fungere retningsgivende i beslutninger
- Fleksibel: Gjøret målet, ikke midlet, til hovedsaken
- Kommuniserbar: Må kunne forklares meningsfylt på mindre enn fem minutter!!!

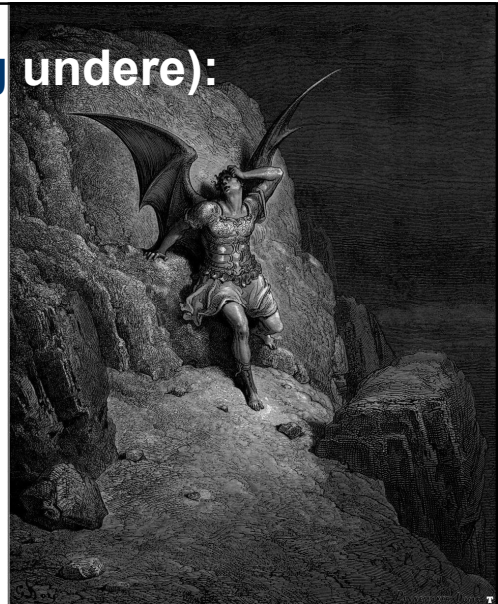
**BI** NORWEGIAN  
BUSINESS SCHOOL

Kotter, J.P., *Leading change*. 1996, Boston, Mass., Harvard Business School Press.



## En invitasjon til undring (og undere):

- **Undring** defineres som kombinasjon av (1) å føle seg vekket eller slått av noe uvanlig innenfor det vanlige, å *undre seg over*, (2) å bli beveget til en selv-transcenderende søkeprosess som omfatter mysterier over å være til, altså å undre seg på.
- Enkelt sagt er undring en opprinnelige kilde til sansestimulering og vitebegjærlig søking.
- Ved å legge vekt på søkeatferden i undring legger vi vekt på begrepets uendelige, forbløffende og ubegripelige karakter.
- Undring kan ikke temmes, rammes inn, stykkes opp eller veies og måles for rasjonell beregning.
- Undring har tusen ansikter og får sin betydning og inviterende kraft nettopp av den grunn. Alle eksisterende øyeblikk må oppfattes som grunnleggende uferdige, der vi hele tiden kan oppleve en fremmedgjøring og en potensiell invitasjon til undring.



### 17. Herskere

De beste herskere er kanpt nok kjent blant sine undersåtter;  
De nest beste er elsket og prisert;  
De neste er fryktet;  
Til slutt kommer de som er foraktet:  
De har ingen tiltro til sitt folk,  
Og folket deres blir utro mot dem.

Når de beste herskerne når sine mål  
Vil folket tenke «vi gjorde det selv».

老子