

Digitalisering av ledelse: Er ledelse en truet kultur?

«Lederens verktøykasse»

Professor Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI.

06.04.2018

BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

ASSOCIATION
AMBA
ACCREDITED

Å «lede» er et abstrakt og nesten tomt ord



$$R = \rho \frac{l}{A}$$

Lede strøm gjennom en ledning

Diagram of a cylindrical conductor of length l and cross-sectional area A , with resistivity ρ .



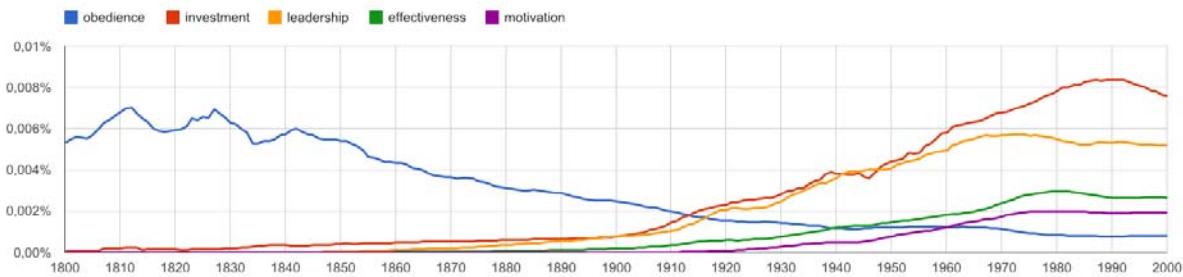
BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

ASSOCIATION
AMBA
ACCREDITED

«Ledelse» ble oppfunnet med aksjeselskapet rundt 1850.

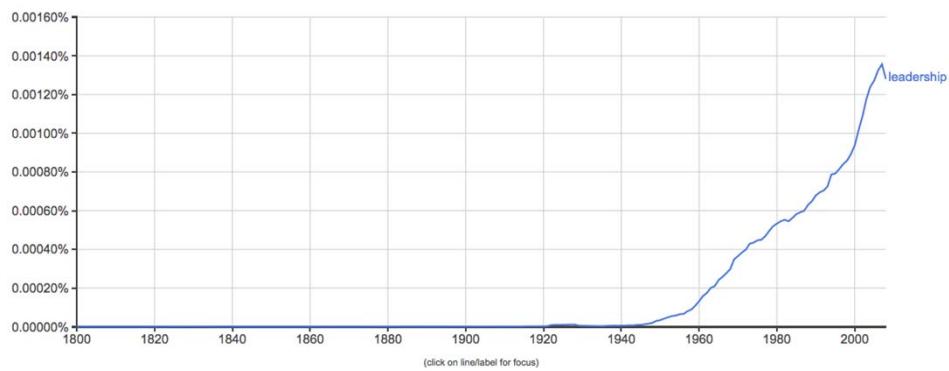


BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.



Italienere bruker også ordet "leadership":

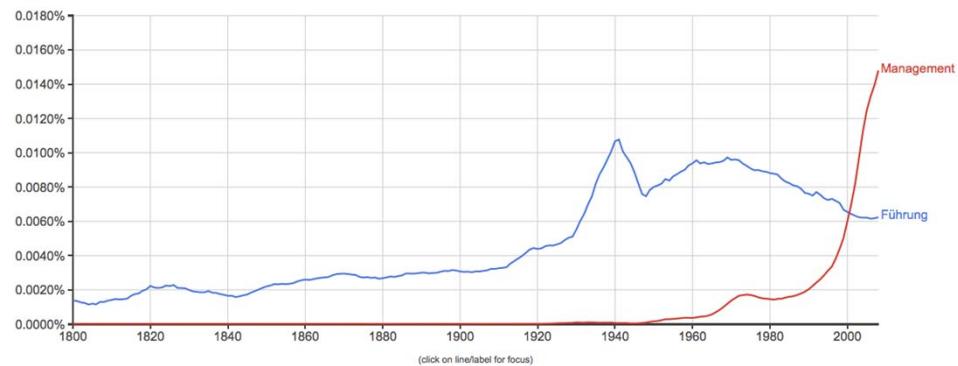


BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.



Ledelse – «Führung» og «Management» – på tysk

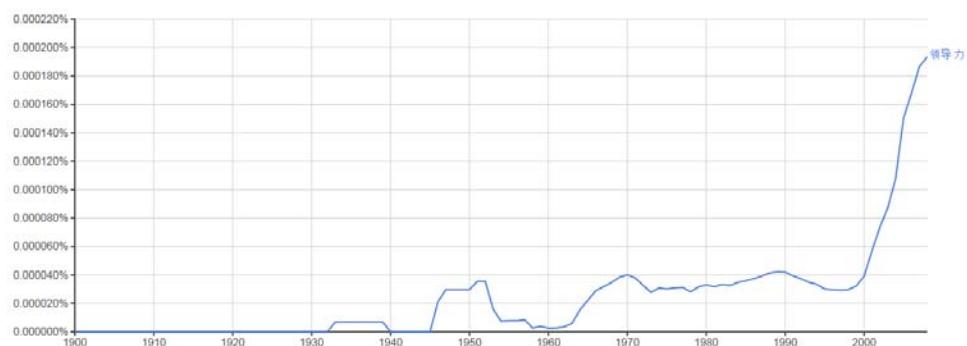


BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.



Det kinesiske ordet for «ledelse» også nytt: 领导力



BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

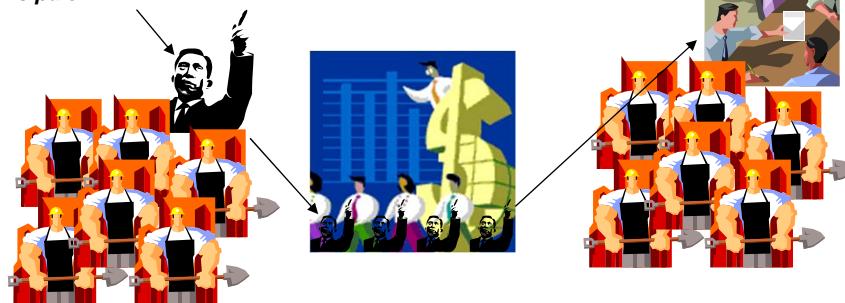


Prinsipal eller agent?

I hht Adam Smith, så er det eieren som vil ta de beste avgjørelser for selskapet: *Prinsipalen*.

Med utviklingen av aksjeselskapet – begrenset ansvar – sprer eieren risiko ved å bare eie **dele (aksjer)**, men i **flere** selskaper...

Dette åpner et tomrom mellom eiere og ansatte: **Agenten**, den profesjonelle lederen.



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED ASSOCIATION OF AMBA ACCREDITED

Alle verdens ledere på ett blikk:

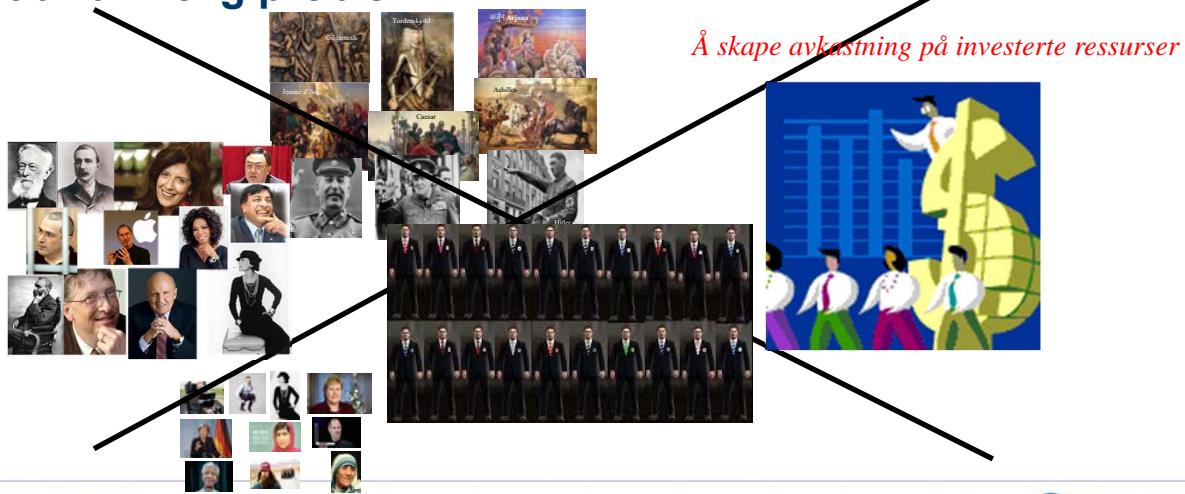


BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED ASSOCIATION OF AMBA ACCREDITED

**Hva om det eneste de har til felles er utfordringen?
Ledelse (og motivasjon) er ikke navnet på en løsning, men
et ufraviklig problem:**



BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.



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

JA, FORDI ELLERS KAN VI ALDRI FINNE UT AV:

**REKRUTTERING
AV LEDERE –
HVEM VIL
LYKTES?**

**UTDANNING OG
UTVIKLING AV
LEDELSE – HVA
VIL HJELPE?**

**EVALUERING AV
LEDERE – NÅR
BØR DE BYTTES
UT?**

BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL



Ohio State Lederundersøkelser



På 1950-tallet samlet forskere 1800 eksempler på lederatferder. Faktoreanalyser avslørte at alt falt ned i to kategorier: Personorientert og oppgaveorientert atferd:

Personorientert ledelse (consideration): Tar hensyn til folk og forhold mellom mennesker. Lederen er vennlig og er oppmerksom på medarbeidernes behov og følelser...

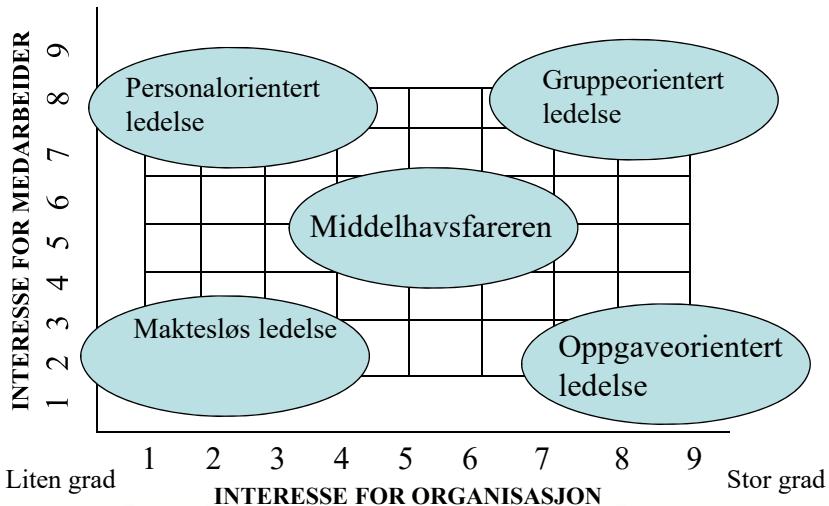
Opgaveorientert ledelse (initiating structure): Lederen er opptatt av å få utført oppgavene. Lederen definerer og tilrettelegger sitt arbeid og medarbeidernes oppgave for å oppnå mål: Kritisere dårlig arbeid, legger vekt på å overholde tidsfrister og tildeler oppgaver til medarbeidere ...

Dumdam, Lowe & Avolio's meta-analyse av transformasjonsledelse:

Lederatferd		Antall studier	N	Effektstørrelse
Transformasjonsledelse				
	Attribuert karisma	17	9538	.66
	Idealisert innflytelse	16	8608	.66
	Inspirerende motivasjon	22	120009	.56
	Intellektuell stimulering	26	14290	.52
	Individuell omtanke	27	14842	.55
Transaksjonsledelse				
	Betinget belønning	27	18682	.51
	Ledelse ved unntak (aktiv)	20	13895	.05
	Ledelse ved unntak (passiv)	17	12386	-.34
Ikke-ledelse				
	La-det-skure-ledelse	21	11564	-.38

Ledelsesgitteret:

Stor grad



BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL



Situationsbestemt ledelse:

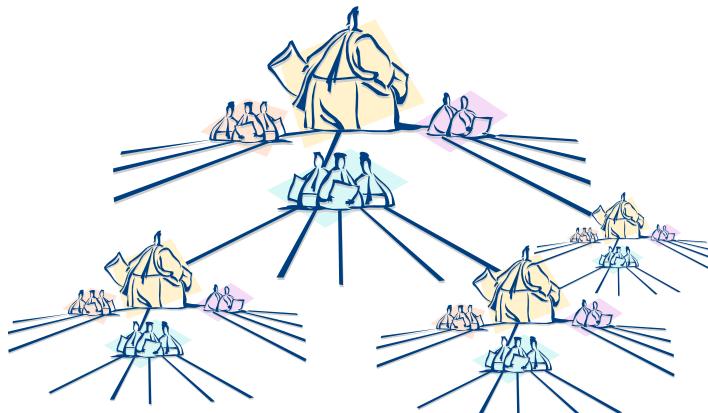
Ulike folk trenger ulik lederstil?



BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL



Ledelse som relasjoner: *LMX teori*



BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

EFMD **EQUIS**
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

ASSOCIATION
AMBA
ACCREDITED

Enkle definisjoner på ledelse:

- «**Ledelse er å skape resultater gjennom andre**», dvs
- **Ledelse er å sikre avkastning på kapital som er investert i arbeidskraft**, dvs
- **Ledelse er å skape sosiale virkeligheter som driver verdiskapning**.
- **MEN NB: Hvis det ikke lager resultater, er det ikke ledelse.**

BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

EFMD **EQUIS**
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

ASSOCIATION
AMBA
ACCREDITED

Definisjoner på ledelse

1. Ledelse er "atferden til en person som dirigerer aktivitetene i en gruppe mot et felles mål" (Hemphill & Coons, 1957, p. 7).
2. Ledelse er "det inflytelsesmessige ekstra utover mekanisk oppslutning rundt organisasjonens rutinemessige direktiver" (D. Katz & Kahn, 1978, p. 528).
3. "Ledelse er utøvet når personer mobiliserer institusjonelle, politiske, psykologiske og andre ressurser for å stimulere, engasjere eller tilfredsstille medfølgernes motiver" (Burns, 1978, p. 18).
4. Ledelse er "en prosess der aktivitetene i en organisert gruppe influeres mot måloppnåelse" (Rauch & Behling, 1984, p. 46).
5. "Ledelse er en prosess som handler om å gi folk et formål (meningsfull retning) for en felles anstrengelse, og å få motivert innsats for å oppnå dette formålet" (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281).
6. Ledelse er "evnen til å tre utenfor kulturen for å starte evolusjonsmessige endringsprosesser som er mer tilpasningsdyktige" (E. H. Schein, 1992, p. 2).
7. "Ledelse er den prosessen som skaper mening i hva folk gjør, slik at de vil forstå og gi sin tilslutning" (Drath & Palus, 1994, p. 4).
8. "Ledelse handler om å artikulere visjoner, legemliggjøre verdier, og å skape et miljø der ting kan bli utrettet" (Richards & Engle, 1986, p. 206).
9. Ledelse er "en persons evne til å influere, motivere og sette andre i stand til å bidra mot organisasjonens effektivitet og suksess. . ." (House et al., 1999, p. 184).



Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.



En artikkel av Morten Hansen & co i HBR fra 2013 kåret «The world's best CEOs» -

The Best-Performing CEOs in the World

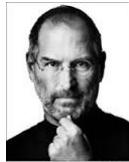
The knock on most business leaders is that they don't take the long view—that they're fixated on achieving short-term goals to lift their pay. So which global CEOs actually delivered solid results over the long run? The 2013 version of the CEO Scorecard provides an objective answer.

by Morten T. Hansen, Herminia Ibarra, and Urs Peyer



Hansen, M. T., Ibarra, H., & Peyer, U. 2013. The best-performing CEOs in the world. (cover story). *Harvard Business Review*, 91(1): 81-95.

En artikkel av Hansen & co i HBR fra 2013 kåret «The world's best CEOs» - Kriteriet var 7 års avkastning på kapital for aksjonærerne



1. Steve Jobs, Apple, 6,682%, +359 billion USD
2. Jeffrey Bezos, Amazon, 12,431%, +111 billion USD
3. Yun Jong-Yong, Samsung, 1,559%, +128 billion USD
4. Roger Agnelli, Vale, 934%, +157 USD....
99. Fredrik Baksaas, Telenor....

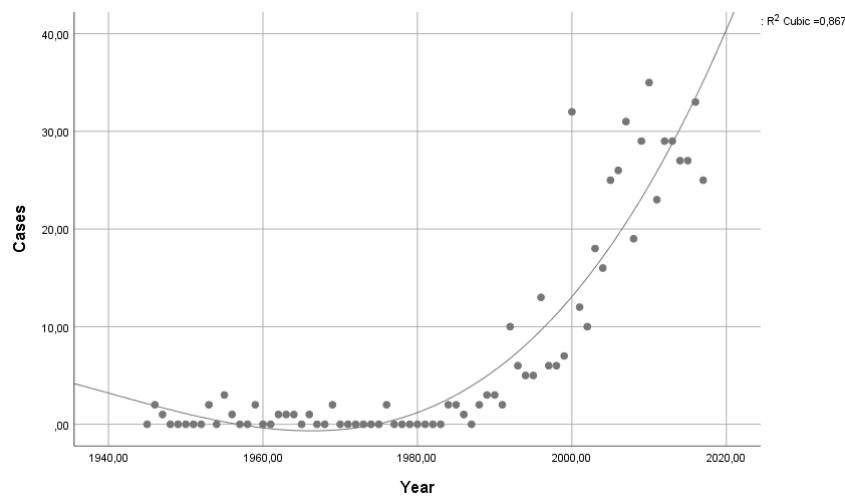


BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

Hansen, M. T., Ibarra, H., & Peyer, U. 2013. The best-performing CEOs in the world. (cover story). *Harvard Business Review*, 91(1): 81-95.



Lederoppsigelser omtalt i norsk presse 1945-2017



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Når går toppledere i Norge?



- I perioden 1989-2001 var det til sammen 188 topplederskifter i norske selskaper notert på Oslo Børs (økende trend).
- 57% av disse var tvungne, 43% var frivillige.
- Tvungne topplederskifter skyldes statistisk sett dårlig totalrentabilitet (driftsresultat etter skatt per krone bokførte eiendeler).
- Jo lenger en toppleder har sittet, og jo større aksjeandel vedkommende eier av selskapet, jo mindre sannsynlig er det at vedkommende må gå pga dårlige resultater.

BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Bohren, Ø., Sharma, S., & Vegarud, T. (2004). Eierstyring i store norske selskaper: Oppsigelse av toppleder. I: O. Thorsby (ed.), *Corporate governance i et norsk perspektiv*. Oslo: Abstrakt forlag.



Trump administration departures

President Donald Trump said Tuesday that he is replacing Rex Tillerson as secretary of state. Notable resignations and terminations since Trump took office:



På godt og vondt: I en kultur der man tror på ledelse må ledere som ikke holder mål forlate organisasjonen. Men er kulturen på vei ut?



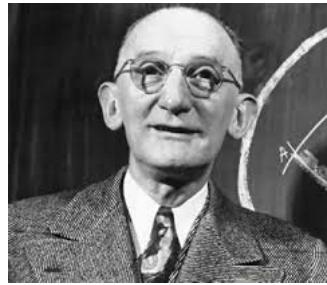
AP

SOURCES: AP reports; White House

Operasjonalisme og statistisk konstruktvalidering



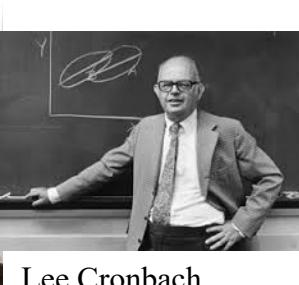
Charles Spearman



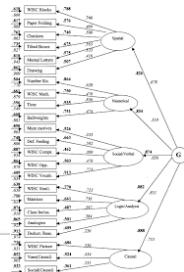
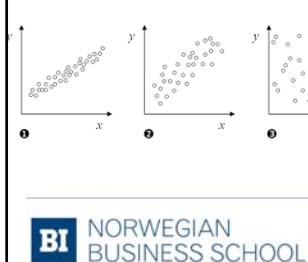
Louis L. Thurstone



Rensis Likert



Lee Cronbach



Please circle the number that represents how you feel about the computer software you have been using.

I am satisfied with it
Strongly Disagree — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — Strongly Agree

It is simple to use
Strongly Disagree — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — Strongly Agree

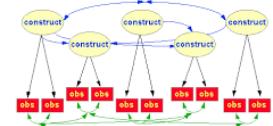
It is fun to use
Strongly Disagree — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — Strongly Agree

It does everything I would expect it to do
Strongly Disagree — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — Strongly Agree

I don't notice any inconsistencies as I use it
Strongly Disagree — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — Strongly Agree

It is very user friendly
Strongly Disagree — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — Strongly Agree

The Nomological Network
a representation of the concepts (constructs) of interest in a study.

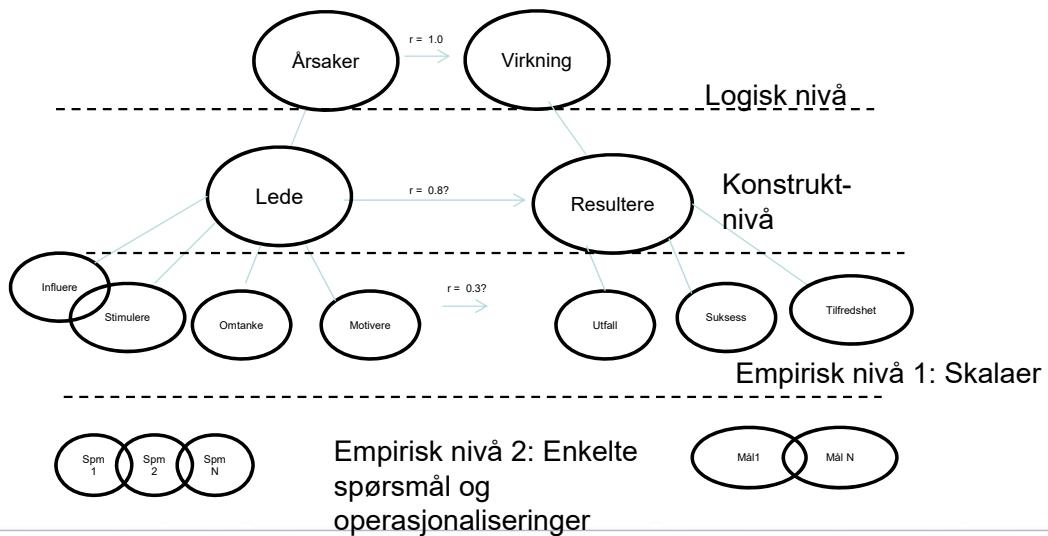


...their observable manifestations, and the interrelationships among and between these



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

Logiske relasjoner i spørreskjemaer om ledelse

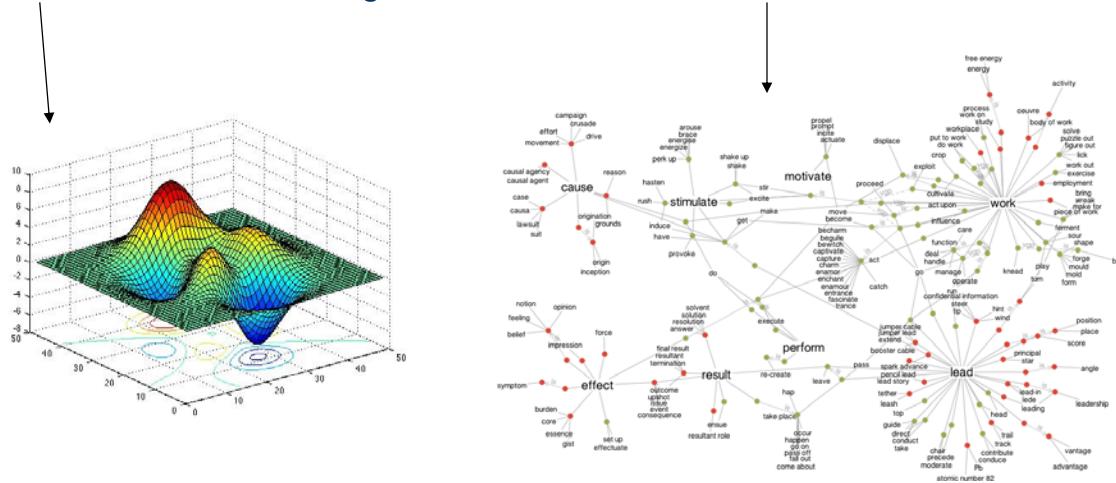


Arnulf, J. K., Larsen, K. R., Martinsen, O. L., & Egeland, T. (2018). The failing measurement of attitudes: How semantic determinants of individual survey responses come to replace measures of attitude strength. *Behavior Research Methods*, 1-21. doi:10.3758/s13428-017-0999-y

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



«Konstruktør» som ledelse og motivasjon er antakelig ikke gitt objektivt. I stedet er de konstruert gjennom et semantisk nettverk. Dette kan simuleres digitalt:



BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Arnulf, J. K., Larsen, K. R., Martinsen, Ø. L., & Egeland, T. (2018). The failing measurement of attitudes: How semantic determinants of individual survey responses come to replace measures of attitude strength. *Behavior Research Methods*, 1-21. doi:10.3758/s13428-017-0999-y



Dumdu, Lowe & Avolio's meta-analyse av transformasjonsledelse:

Lederatferd	Antall studier	Deltakere	Effektstørrelse
Attribuert karisma	17	9538	.66
Idealisert innflytelse	16	8608	.66
Inspir. motivasjon	22	12009	.56
Intellektuell stimulering	26	14290	.52
Individuell hensyn.	27	14842	.55
Betinget belønning	27	18682	.51
Aktiv ledelse ved unntak	20	13895	.05
Passiv ledelse ved unntak	17	12386	-.34
La-det-skure-ledelse	21	11564	-.38

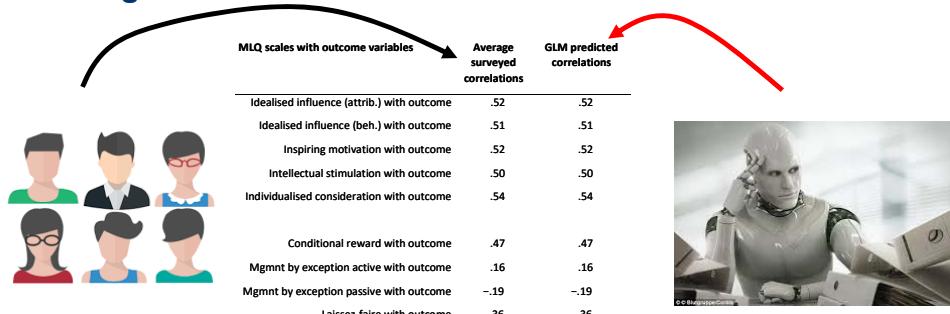
BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Dumdu, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. C. (2002). A meta analysis of the transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35–66). Amsterdam: JAI Press



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:



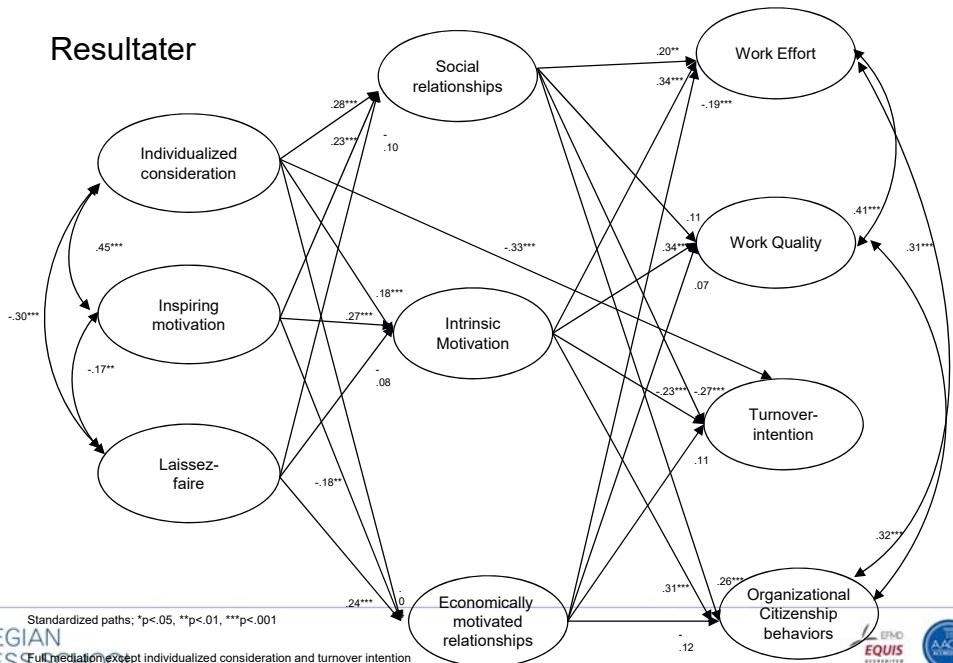
Helt like resultater for LMX, 2-faktor ledelse, indre motivasjon, OCB, turnover intention, byttemotivasjon og jobbtilfredshet (men så langt ikke for personlighet).

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

Arnulf, J. K., Larsen, K. R., Martinsen, Ø. L., & Bong, C. H. (2014). Predicting Survey Responses: How and why semantics shape survey statistics in organizational behavior. *PLoS ONE*, 9(9), 1-13.
doi:10.1371/journal.pone.0106361



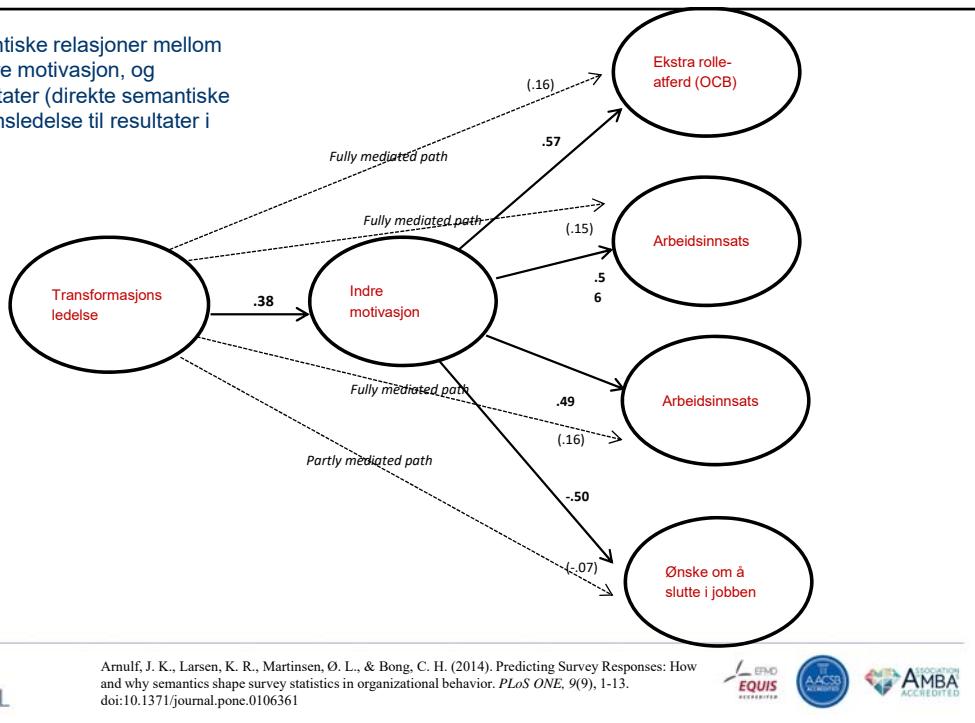
Resultater



BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL



Direkte og "medierte" semantiske relasjoner mellom transformasjonsledelse, indre motivasjon, og organisasjonsmessige resultater (direkte semantiske relasjoner fra transformasjonsledelse til resultater i parenteser).



Respondent robotics: Vi kan bruke semantikken til å tippe hvordan svarene vil bli før de foreligger



	Outcome items	21 (46%) missing	33 (73%) missing	33 items random	39 (86%) missing	39 items random	42 (95%) missing	42 items random
Main constructs	Real	missing	missing	semantics	missing	semantics	missing	semantics
IdealizedAttrib	3.43	3.42	3.39	3.58	3.03	3.79	3.02	3.87
IdealizedBehv	3.94	3.95	3.84	3.78	3.23	3.86	3.22	3.83
InspMotive	3.83	3.84	3.78	3.77	3.23	3.78	3.00	3.86
IntellStim	3.28	3.28	3.44	3.55	3.14	3.63	3.06	3.69
IndConsid	3.59	3.59	3.59	3.73	3.01	3.84	3.00	3.90
CondReward	3.79	3.79	3.71	3.80	3.44	3.84	3.27	3.90
MBEact	3.06	3.08	3.11	3.63	3.06	3.70	3.06	3.78
MBEpass	2.63	2.62	2.62	2.38	2.73	2.39	2.98	2.33
LaissFaire	2.37	2.37	2.43	2.32	2.71	2.28	2.85	2.22
Outcome	3.53	3.59	3.69	3.85	3.00	3.91	3.00	3.94
<i>Average difference from real</i>		.01	.07	.20	.38	.25	.47	.30
								.52

Arnulf, J. K., Larsen, K. R., & Martinsen, Ø. L. (2018). Respondent Robotics: Simulating responses to Likert-scale survey items. *Sage Open, January–March*, 1–18. doi:10.1177/2158244018764803



chief architect	CA	chief information security officer	CISO
chief audit executive	CAE	chief information technology officer	CITO
chief artificial intelligence officer	CAIO	chief knowledge officer	CKO
chief analytics officer	CAO	chief legal officer	CLO
chief administrative officer	CAO	chief learning officer	CLO
chief accounting officer	CAO	chief medical officer	CMO
chief academic officer	CAO	chief marketing officer	CMO
chief business development officer	CBDO	chief nursing officer	CNO
chief business officer	CBO	chief networking officer	CNO
chief brand officer	CBO	chief operating officer	COO
chief customer officer	CCO	chief product officer	CPO
chief creative officer	CCO	chief procurement officer	CPO
chief content officer	CCO	chief process officer	CPO
chief compliance officer	CCO	chief privacy officer	CPO
chief communications officer	CCO	chief quality officer	COO
chief commercial officer	CCO	chief research and development officer	CRDO
chief diversity officer	CDO	chief risk officer	CRO
chief digital officer	CDO	chief revenue officer	CRO
chief development officer	CDO	chief research officer	CRO
chief design officer	CDO	chief sustainability officer	CSO
chief data officer	CDO	chief strategy officer	CSO
chief engineering officer	CEngO	chief security officer	CSO
chief executive officer	CEO	chief science officer	CSO
chief financial officer	CFO	chief sales officer	CSO
chief gaming officer	CGO	chief technology officer	CTO
chief human resources officer	CHRO	chief visionary officer	CVO
chief innovation officer	CINO	chief value officer	CVO
chief investment officer	CIO	chief web officer	CWO
chief information officer	CIO	chief experience officer	CXO

Sjefstitler i endring?

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Det som har kommet, kan også gå igjen. Hva truer «ledelse» som kultur?

- Alle de problemstillingene som skapte «ledelse» vil ta vekk behovet for ledelse hvis:
- Oppslutning fra arbeidere og kapital ikke er like viktig (mer kapital beveges av færre hoder)
- Kontrakter og kompetanse blir bedre organisert (flere «konsulenter», færre «medarbeidere»)
- Hvis tilgangen på ressurser ikke krever demokratiske institusjoner men kan etableres som «supercities».

BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

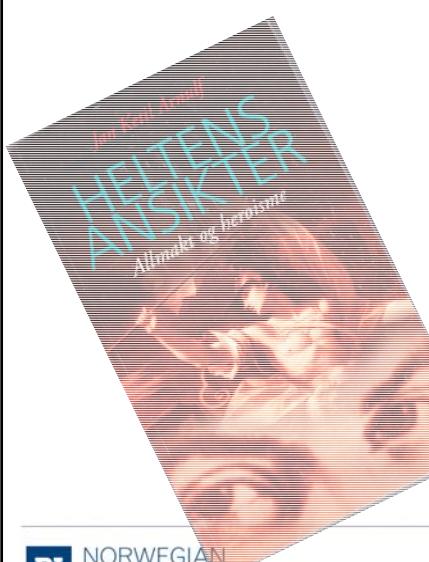
Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.



Det er mye morsommere å konstruere ledelse som vi trenger og ønsker oss enn å lete etter forklaringer hos al Fahanner og gamle keisere. Da kan vi ta utviklingen i egen hånd!



Mer om disse tankene her:



Semantisk teori om svar på spørreskjemaer: publikasjoner pr april 2018

Av JK Arnulf og kolleger

- Arnulf, J. K., Larsen, K. R., Martinsen, Ø. L., & Bong, C. H. (2014). Predicting Survey Responses: How and why semantics shape survey statistics in organizational behavior. *PLoS ONE*, 9(9), 1-13. doi:10.1371/journal.pone.0106361
- Arnulf, J. K., & Larsen, K. R. (2015). Overlapping semantics of leadership and heroism: Expectations of omnipotence, identification with ideal leaders and disappointment in real managers. *Scandinavian Psychologist*, 2(e3). doi:<http://dx.doi.org/10.15714/scandpsychol.2.e3>
- Arnulf, J. K., Larsen, Ø. L., Martinsen, Ø. L., & Egeland, T. (2018). The failing measurement of attitudes: How semantic determinants of individual survey responses come to replace measures of attitude strength. *Behavior Research Methods*, 1-21. doi:10.3758/s13428-017-0999-y
- Arnulf, J. K., Larsen, K. R., & Martinsen, Ø. L. (2018). Respondent Robotics: Simulating responses to Likert-scale survey items. *Sage Open*, January-March, 1-18. doi:10.1177/2158244018764803
- Arnulf, J. K., Larsen, K. R., & Martinsen, Ø. L. (2015). *Leadership in language: Differential impact of media language on leadership survey responses*. Paper presented at the Academy of Management meeting 2015, Vancouver.
- Martinsen, Ø. L., Arnulf, J. K., Larsen, K. R., Ohlson, U. H., & Satorra, A. (2017). *Semantic influence on the measurement of leadership: A multitrait-multisource perspective*. Paper presented at the Academy of Management meeting, Atlanta.
- Arnulf, J. K., & Larsen, K. R. (2018). *Cultural Insensitivity of Likert-scale Surveys in Cross-cultural Studies of Leadership*. Paper presented at the AOM meeting, Chicago.

Beslektet forskning:

- Nimon, K., Shuck, B., & Zigarmi, D. (2016). Construct Overlap Between Employee Engagement and Job Satisfaction: A Function of Semantic Equivalence? *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 1149-1171. doi:10.1007/s10902-015-9636-6
- Gefen, D., Endicott, J., Fresneda, J., Miller, J., & Larsen, K. R. (2017). A Guide to Text Analysis with Latent Semantic Analysis in R with Annotated Code Studying Online Reviews and the Stack Exchange Community. *Communications of the Association for Information Systems*, 41(11), 450-496.
- Gefen, D., & Larsen, K. R. (2017). Controlling for Lexical Closeness in Survey Research: A Demonstration on the Technology Acceptance Model. *Journal of the Association for Information Systems*(January).
- Larsen, K. R., & Bong, C. H. (2016). A Tool for addressing Construct Identity in Literature Reviews and Meta-Analyses. *MIS Quarterly*, 40(3), 529-551.

