



**Ledelse på tvers –
hvordan utnytte
mulighetsrommet
som leder i en stadig
mer global verden**

Jan Ketil Arnulf

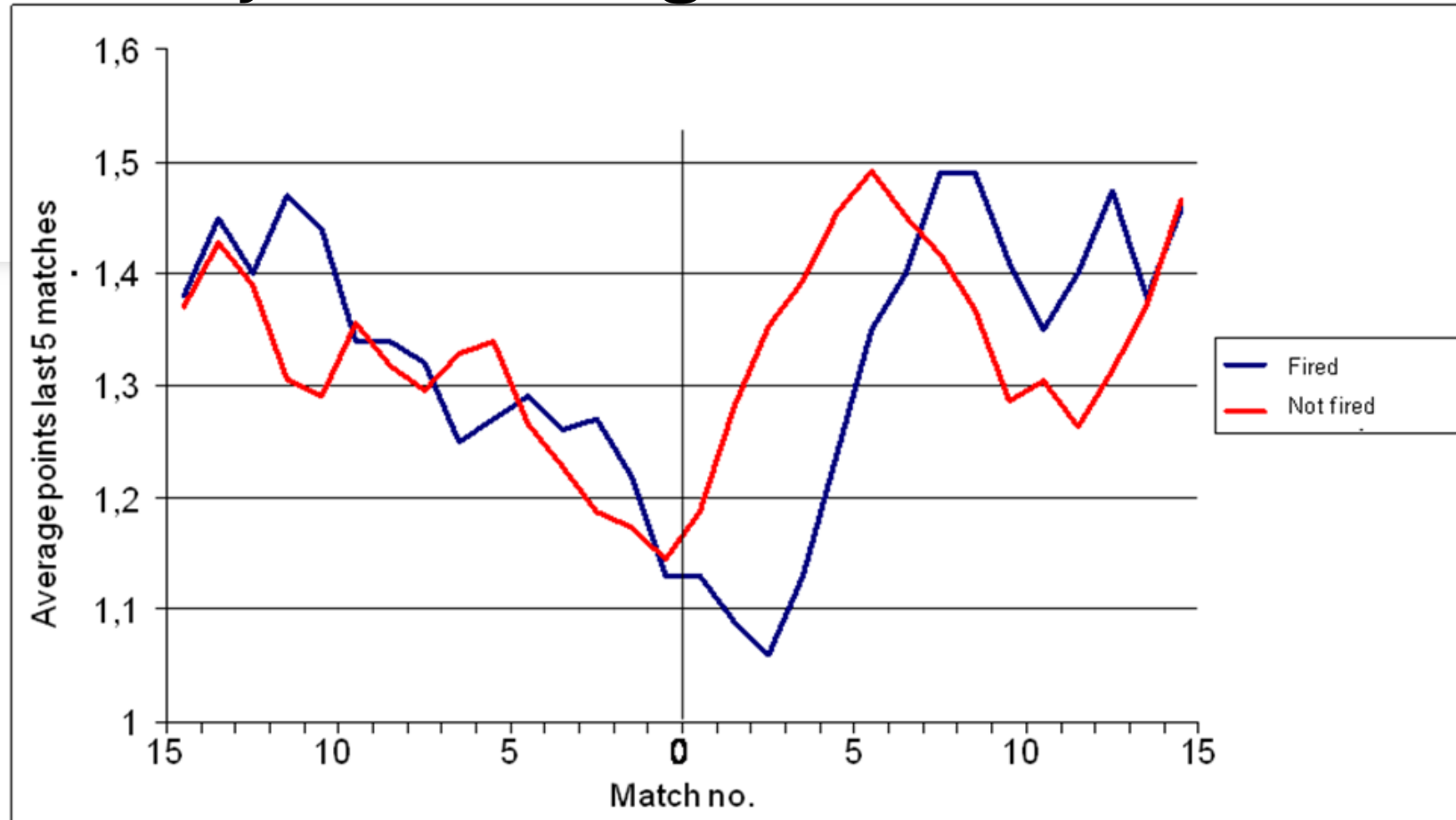
Kompetanse og inkompetanse:

R. Hogan et al. (1990) antar at baseraten for lederinkompetanse i USA er mellom 60% og 75%.

Shipper & Wilson (1991) fant at i 101 avdelinger i et stort sykehus rapporterte en inkompetanserate på 60%.

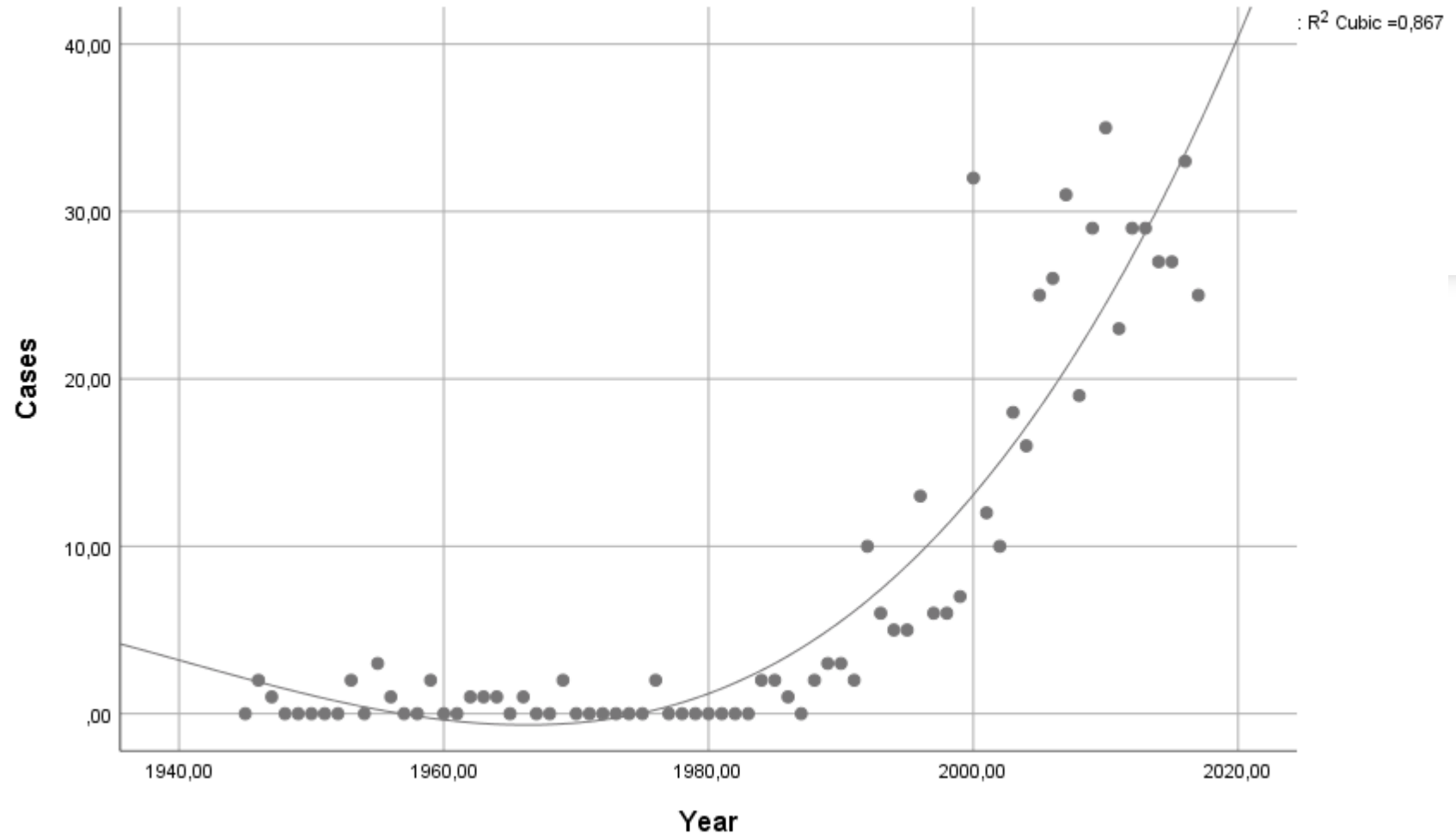
Millkin-Davies (1992) , brukte mye data fra en stor flyprodusent og beregnet at ca 50% av lederne var inkompetente til lederjobben.

Prestasjoner før og etter trenerskifte



Arnulf, J. K., Mathisen, J. E., & Hærem, T. (In press). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*.

Lederoppsigelser omtalt i norsk presse 1945-2017



Høyere enn forventede kostnader

83% av alle R&D-sentre åpnet av flernasjonale selskaper mellom 2004 og 2007 ble lokalsert til Kina eller India (Porter & Rivkin 2012).

Et flertall av firmaer foretrekker fortsatt å plassere seg i framvoksende markder framfor hjemme, men

Mer enn en tredjedel av spurte finansdirektører rapporterte at kostnadene ved å gjøre dette viste seg å bli høyere enn forventet.



Vi prøver å kopiere det vi allerede gjør inn i et nytt miljø ved å krysse en fysisk barriere.

Men ofte er barrierene konseptuelle. Det hjalp lite å flytte seg fysisk



Utvikling av verktøy for å overvinne barrierer:

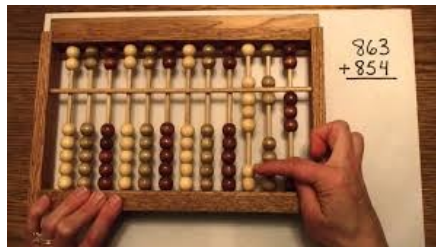
DISTANSER



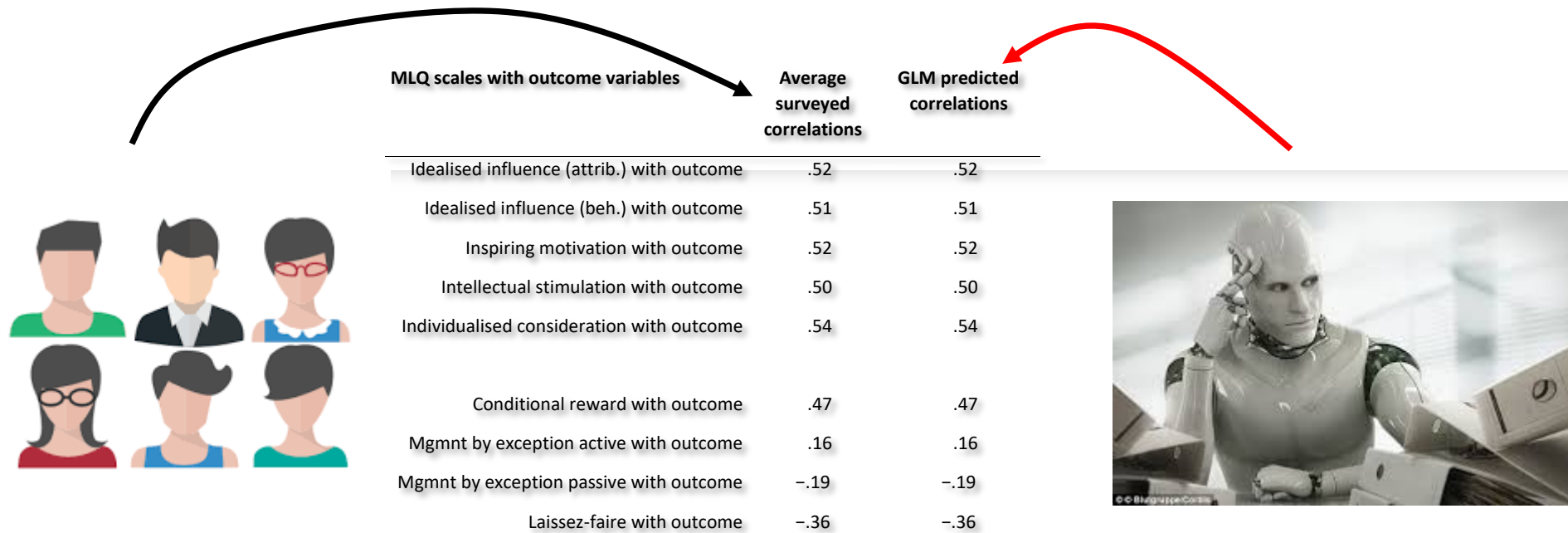
KRAFT



PROBLEMLØSNING



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:

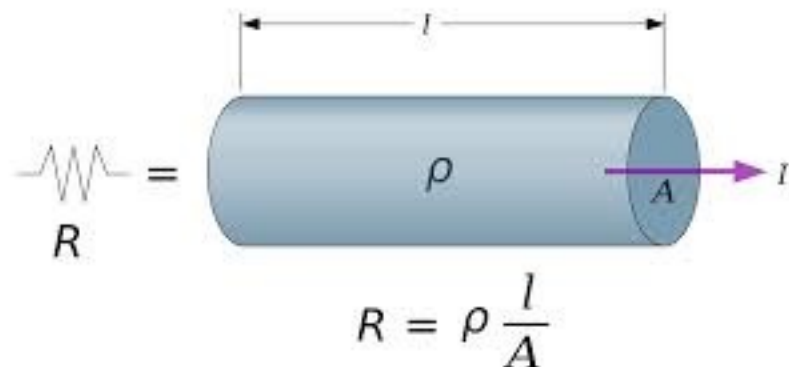


Helt like resultater for LMX, 2-faktor ledelse, indre motivasjon, OCB, turnover intention, byttemotivasjon og jobbtilfredshet (men så langt ikke for personlighet).

Mer om dette på: https://youtu.be/e7x_8PIAQAs

Å «lede» er et abstrakt og nesten tomt ord

Lede vann vekk fra huset



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

Lede strøm gjennom en ledning

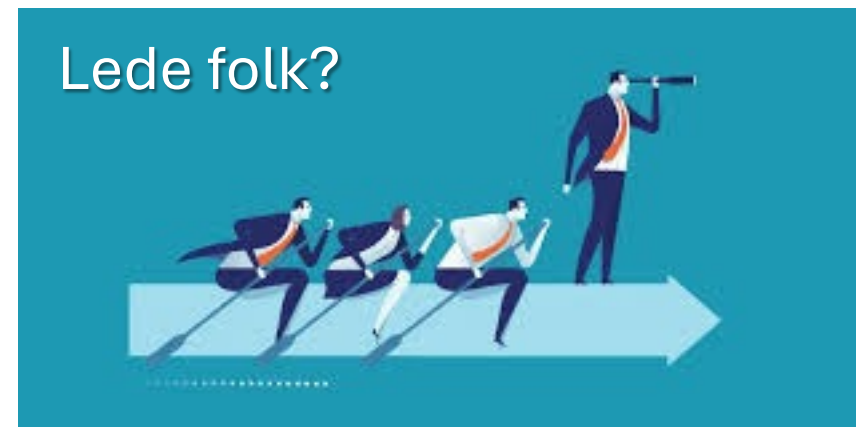
Lede sauer inn i et kve



Lede trafikken ut av sentrum



Lede folk?

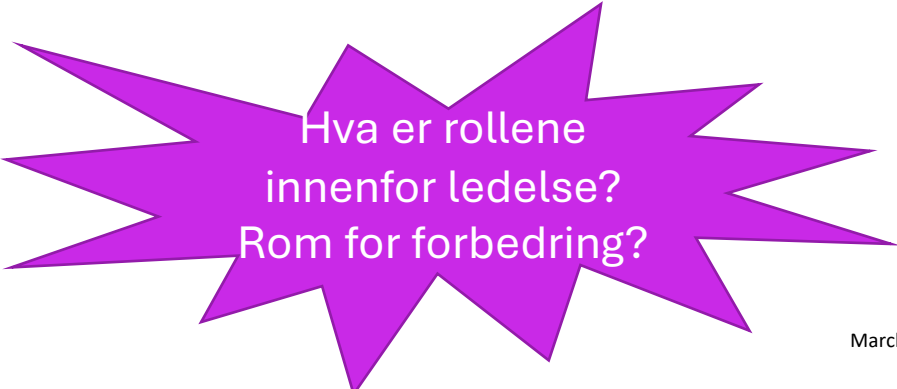




Mennesker kan
samarbeide på
mange måter som
naturen ikke har
funnet opp:



I et sosialiseringsperspektiv blir identitet vanligvis overtatt eller pålagt, ikke oppdaget eller skapt.



Hva er rollene
innenfor ledelse?
Rom for forbedring?

Historien bak skandinavisk ledelse



Kunnskap har hatt en avgjørende betydning for skandinavisk produktivitet i global og historisk sammenheng

Bruk av kunnskap krever autoritetsformer som omfavner dialog og løser konflikter

Argumentasjonsteori viser at det er gruppens kunnskap, ikke individets retorikk som er avgjørende.

De mest karismatiske ledere oppleves som mest lyttende.

Fremtiden skapes som en sosialt omforent virkelighet. Dialogisk kompetanse avgjør.

Ledelse er IKKE:

- Et profesjonsprivilegium (noe som bare bestemte yrkesgrupper har)
- Et mysterium, som bare er tilgjengelig for de innvidde
- En og samme oppskrift som er fastlagt en gang for alle.
- En naturtilstand som vi kan tilstrebe (testosteronledelse)
- Og ikke under noen omstendighet medfødt!



Ledelse er et verktøy vi har funnet opp!



Vi er fri til å drive innovasjon i ledelse



Vi er fri til å skape vår egen forståelse av ledelse

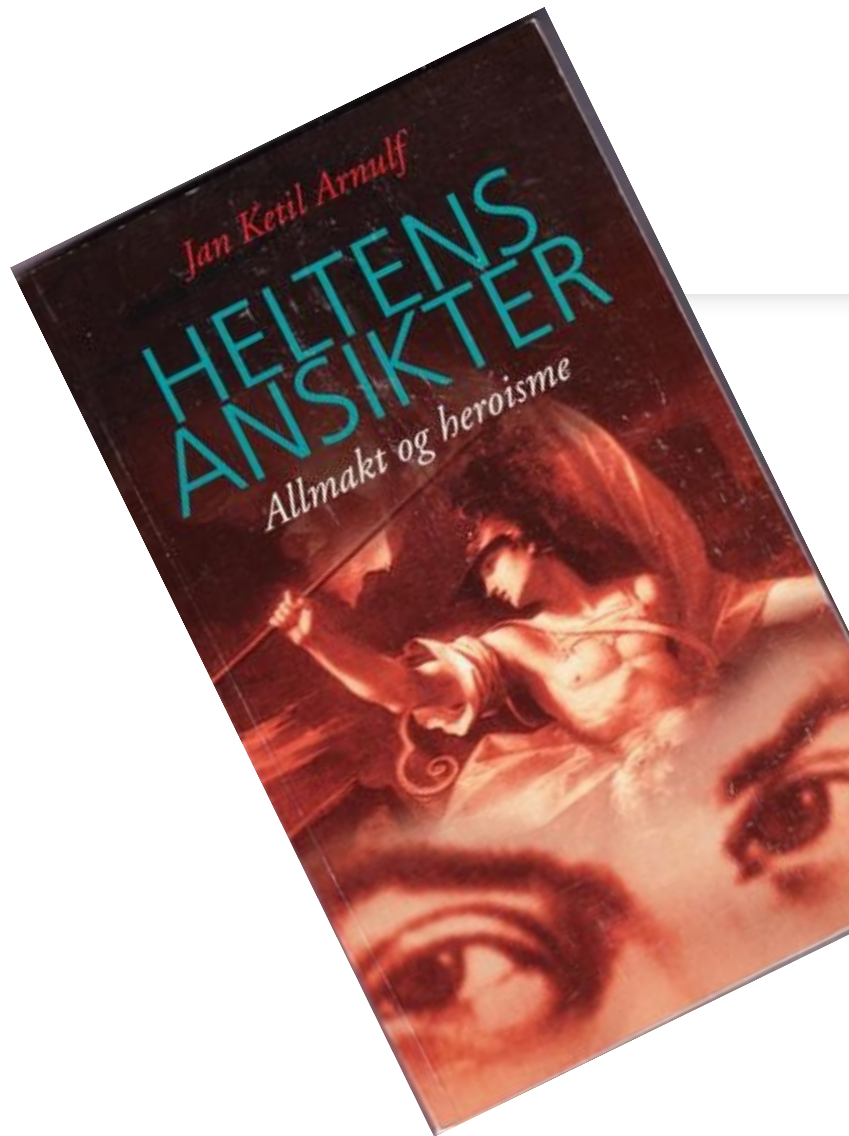


Vi er avhengige av å ha felles oppfatninger om ledelse



Vi er fri til å designe ledelse for å skape den fremtiden vi ønsker oss!

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



Mer om disse tankene
her, eller på:
www.ketilarnulf.no:

