

# Jan Ketil Arnulf

Professor  
Handelshøyskolen BI





# Målrettet lederutvikling bedrer læringsmiljøet

Jan Ketil Arnulf

Professor i organisasjonspsykologi

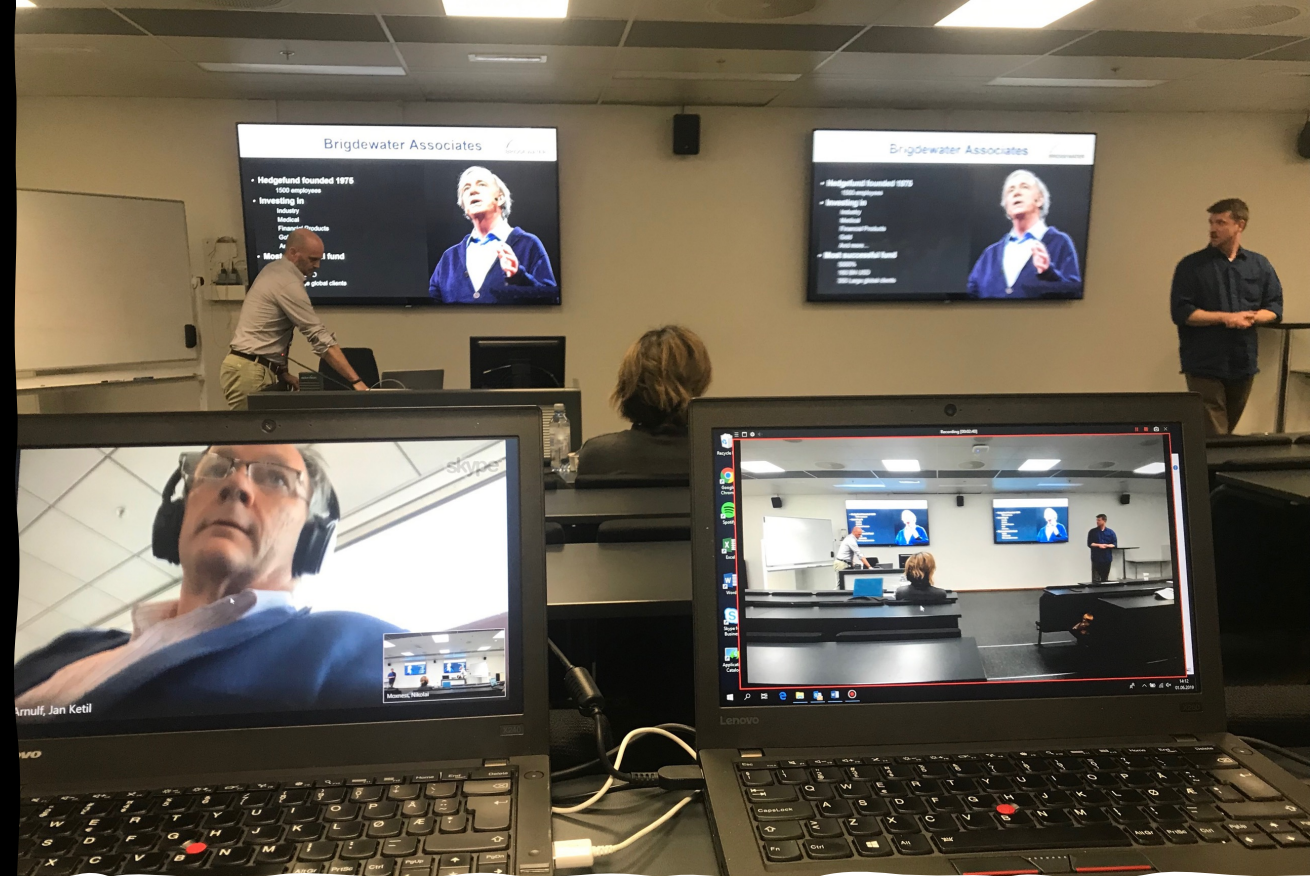


# Agenda for dagen

- Organisasjoner er verktøy som alt annet. Begrepet «ledelse» er en felles betegnelse for de ulike bruksanvisninger som organisasjoner trenger.
- Ledelse er ikke noe du gjør. Det er VIRKNINGEN av det du gjør.
- Ledelse er også virkningen av det du ER.
- God ledelse krever innsikt i vår virkning på andre
- Organisasjoners avhengighet av virkningen mellom andre
- Hvis vi forstår begrepet «ledelse» er vi fri til å designe akkurat den formen for ledelse som vi er best tjent med.








Læringsmiljøene skifter

---



Fremragende  
pedagogisk ledelse er  
å sørge for at alle vil  
være på skolen.

---





Troen på "lederegenskaper" øker  
ettersom lederuniformene har blitt  
likere og likere.

# Alle verdens ledere på ett blikk:





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



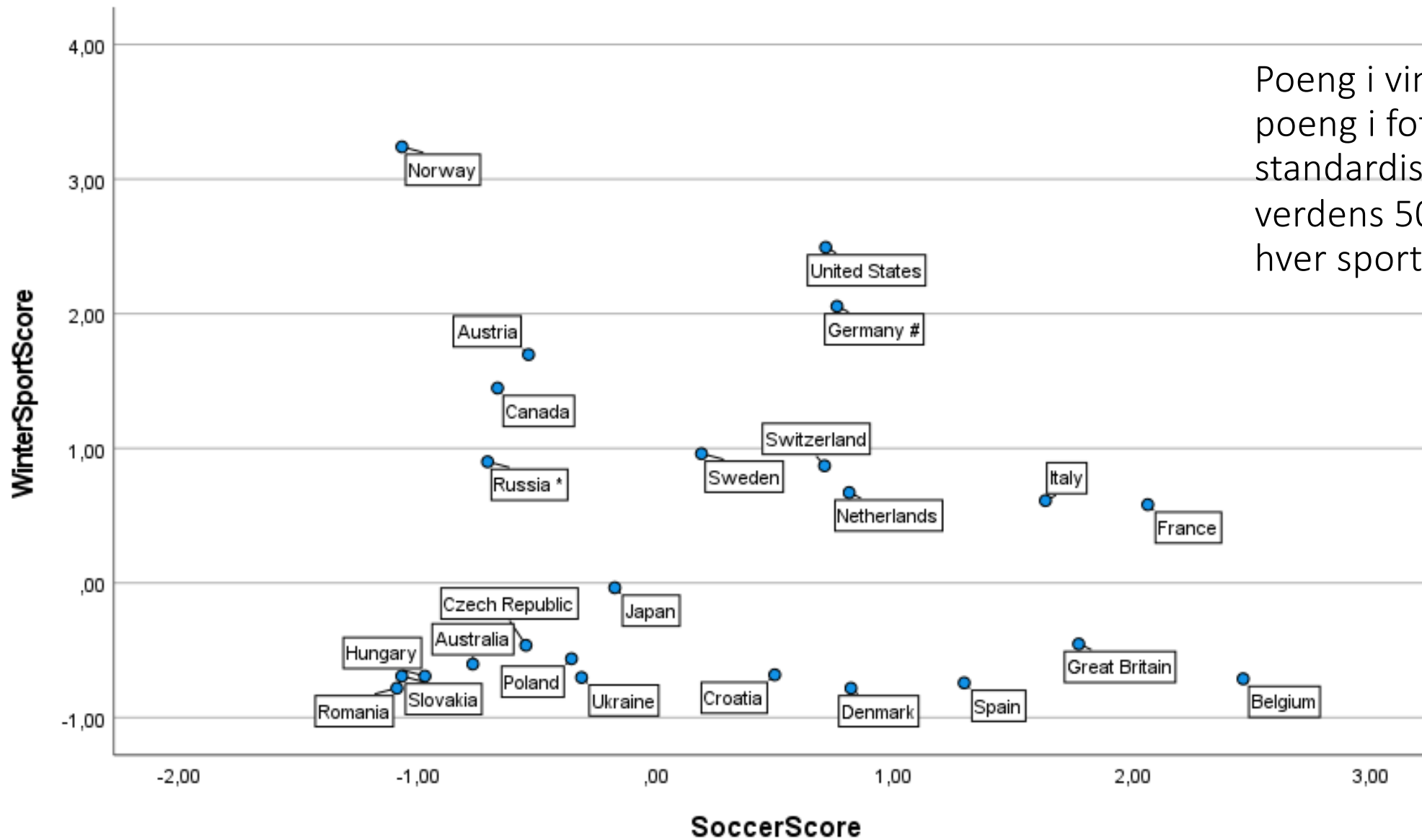


Rangering	Landslag	Poeng totalt	Rangering	Land	Deltakelser	Medaljer
1	Belgium	1828,45	1	Norway	24	405
2	Brazil	1823,42	2	United States	24	330
3	France	1786,15	3	Germany #	16	286
4	Argentina	1766,99	4	Soviet Union	9	194
5	England	1755,52	5	Canada	24	225
6	Italy	1740,77	6	Austria	24	250
7	Spain	1704,75	7	Sweden	24	176
8	Portugal	1660,25	8	Switzerland	24	167
9	Denmark	1654,54	9	Russia *	8	170
10	Netherlands	1653,73	10	Netherlands	22	147
11	Germany	1648,33	11	Finland	24	175
12	Mexico	1647,9	12	Italy	24	141
13	USA	1643,34	13	France	24	138
14	Switzerland	1642,83	14	East Germany	6	110
15	Croatia	1620,74	15	South Korea	19	79
16	Uruguay	1614,05	16	China	12	77
17	Sweden	1588,26	17	Japan	22	76
18	Senegal	1587,78	18	Great Britain	24	34
19	Colombia	1585,89	19	West Germany	6	39
20	Wales	1578,01	20	Czech Republic	8	33
21	IR Iran	1572,89	21	Unified Team	1	23
22	Peru	1563,45	22	Belarus	8	20
23	Japan	1549,82	23	Poland	24	23
24	Morocco	1547,42	24	Australia	20	19
25	Serbia	1547,38	25	Slovenia	9	24
26	Chile	1543,16	26	Croatia	9	11
27	Ukraine	1535,08	27	Slovakia	8	10
28	Poland	1530,62	28	Estonia	11	8
29	Korea Republic	1522,85	29	Ukraine	8	9
30	Austria	1511,56	30	Czechoslovakia	16	25
31	Czech Republic	1510,42	31	Hungary	24	10
32	Nigeria	1509,91	32	Liechtenstein	20	10
33	Canada	1497,82	33	Belgium	22	8
34	Egypt	1497,05	34	New Zealand	17	6
35	Russia	1493,42	35	Latvia	12	10
36	Tunisia	1489,92	36	Kazakhstan	8	8
37	Australia	1486,86	37	Bulgaria	21	6
38	Cameroon	1480,82	38	Spain	21	5
39	Turkey	1472,72	39	Uzbekistan	8	1
40	Scotland	1471,82	40	Yugoslavia	14	4
41	Hungary	1465,62	41	Luxembourg	10	2
42	Costa Rica	1464,06	42	North Korea	9	2
43	Algeria	1460,93	43	Denmark	15	1
44	Ecuador	1458,63	44	Romania	22	1
45	Norway	1455,43				
46	Slovakia	1455,36				
47	Romania	1453,18				
48	Mali	1446,49				
49	Republic of Ireland	1444,29				
50	Paraguay	1440,53				



# Prestasjons- gapet

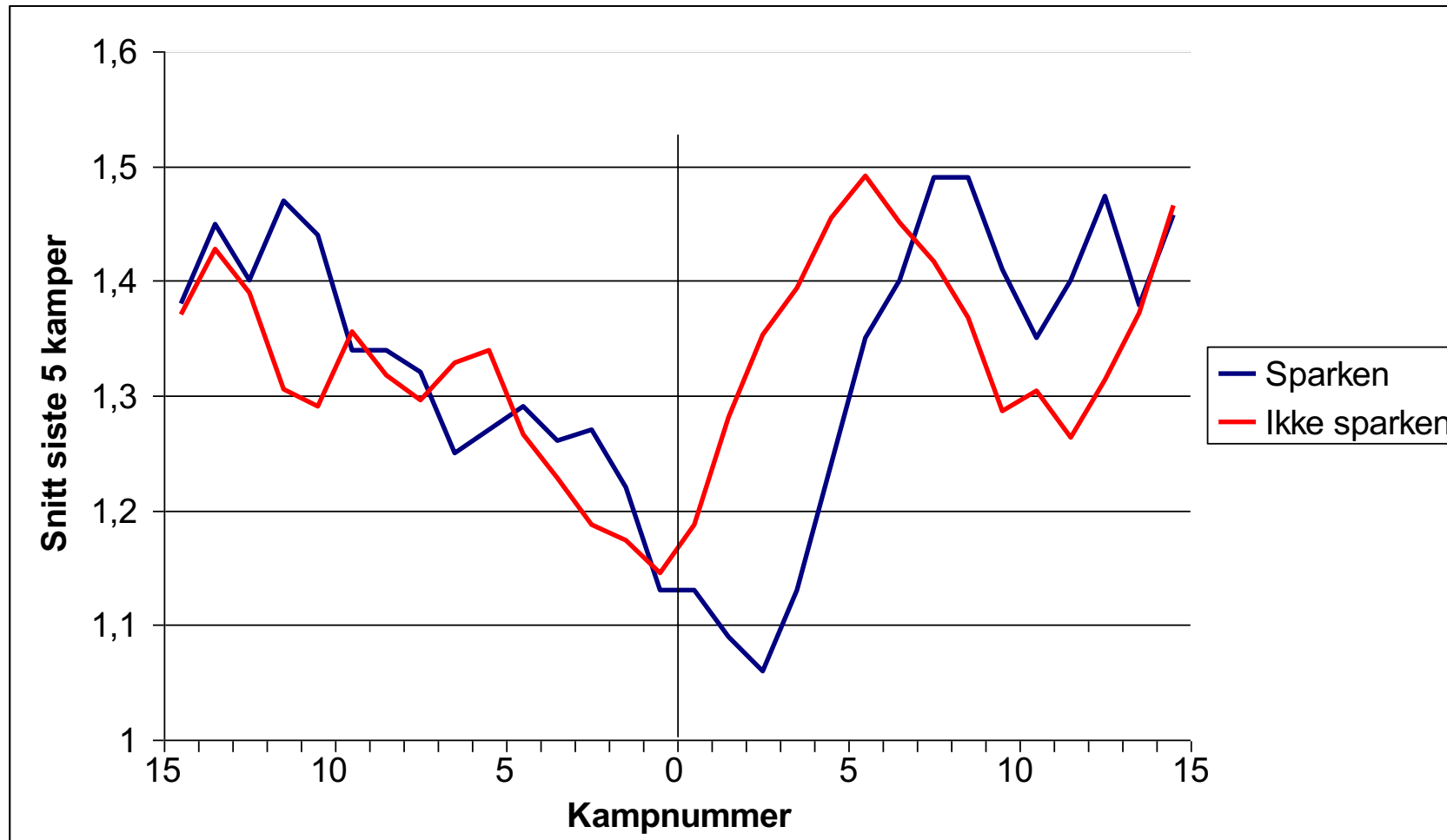




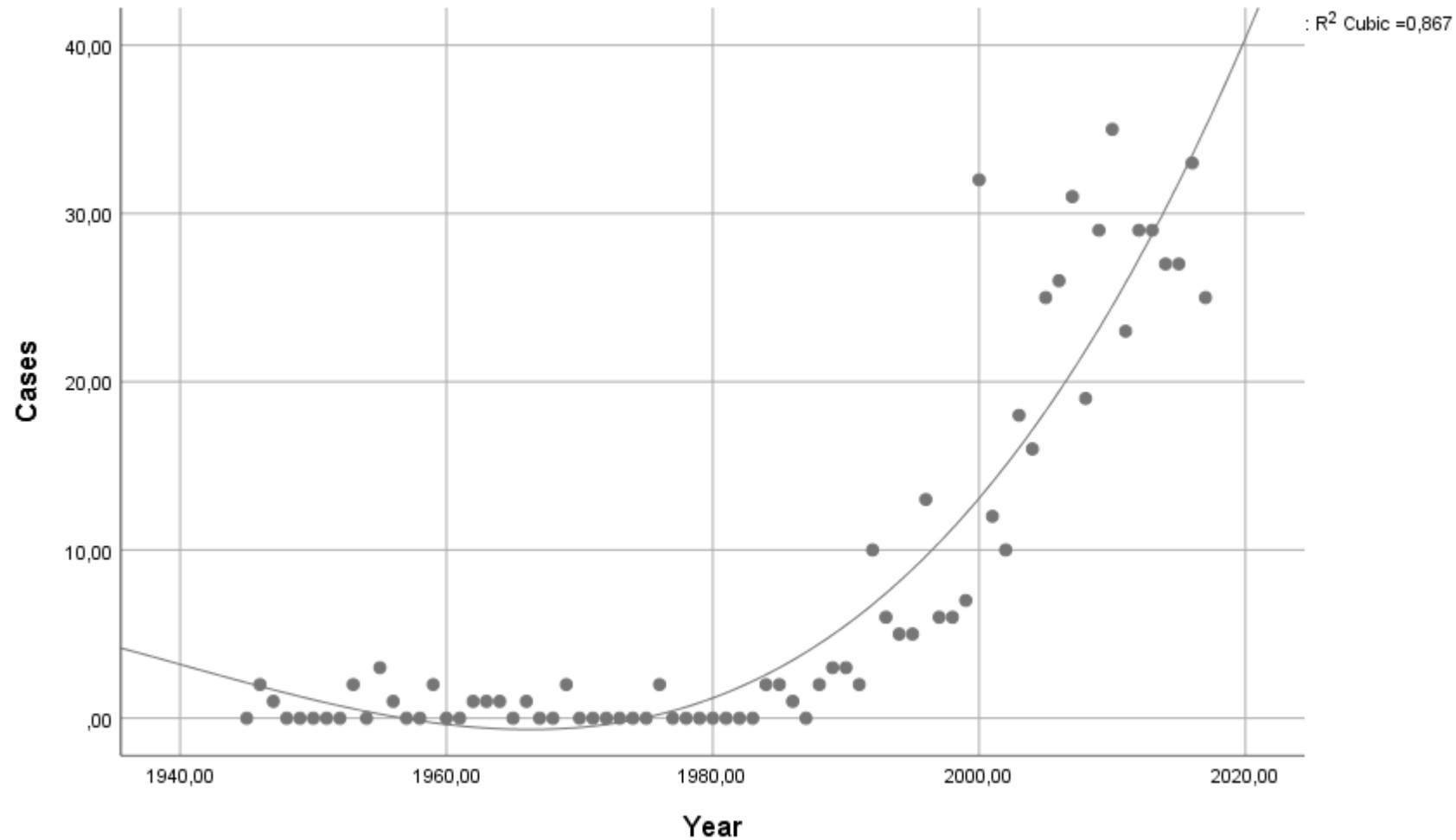
Poeng i vintersport mot poeng i fotball (landslag, standardiserte poeng blant verdens 50 beste nasjoner i hver sport)



Tippeliga-trenere som fikk sparken, plottet mot dem som ikke fikk sparken i liknende situasjoner – utvikling før og etter oppsigelsestidspunkt.



# Lederoppsigelser omtalt i norsk presse 1945-2017





# 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 kuert, båndlagt, pervertert til syndebukkjakt eller søke tilflukt til geriljavirksomhet (uformell ledelse).

**Styring**, (management) 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.





# 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!

# Ledelse og lederutvikling er

En  
oppdagelsesreise

Gjennom tid

Gjennom rom

Gjennom kulturer

Og gjennom  
teknologier

*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 detaljert informasjon finnes her:

- [www.ketilarnulf.no](http://www.ketilarnulf.no)
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Universitetsforlaget.