

# "Evidensbasert ledelse og lederutvikling"

Øyvind L Martinsen & Jan Ketil Arnulf  
Dr. Philos                      Dr. Psychol

## Gode ledere



## Hva mener folk flest er god ledelse?

- Ledere er synlige; det er enkelt for alle å danne seg en oppfatning ut fra egne meninger og behov.
- Lett å bli forført?
- Hva koster feilvurderinger om ledelse?

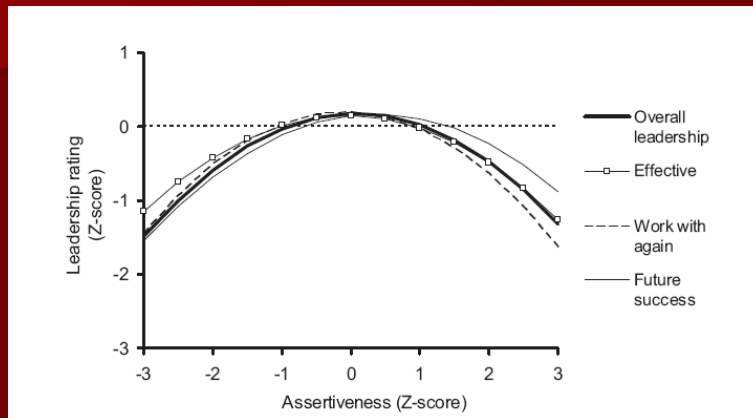
## Hva vurderer beslutningstakere i norske organisasjoner som god ledelse?

I en undersøkelse jeg gjorde sammen med AFF for noen år siden viste det seg at ledere som var *dominerende* og *resultatorienterte* fikk hyppigere lønnsøkning enn ledere med andre kjennetegn.

Da er vel dette å regne som god ledelse?

God, gammeldags industriledelse...  
.....selvsikre, selvmarkerende ledere.

men gode ledere er ikke nødvendigvis  
veldig selvsikre



Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 307 - 324

## "Hester skal gi oss bedre ledere"

Ingress:

"Hester kan avsløre dine lederegenskaper. Nå skal hesters evne til å lese menneskets følelser utnyttes for å utvikle ledere.

Aftenposten, 25.04.05 v. journalist Olga Stokke

"God ledelse" bør være sterkere knyttet til verdiskapning enn andre former for ledelse, teoretisk definert som "mindre god ledelse".

Forskning krever sammenligninger.

## Teorier om dyktige ledere

Trekk

Lederstil

Roller, læring?

## Personlighetstrekk og Big5

- **Extraversjon:** *grad av utadvendthet, sosial legning*
- **Nevrotisisme:** *bekymret, engstelig, følelsmessig ustabil*
- **Åpenhet for erfaringer:** *fantasi, sans for estetikk, liberal*
- **Omgjengelighet:** *ydmyk, ettergivende, ømhjertet*
- **Planmessighet:** *motivasjon, pliktoppfyllende, grundig*

Big5 personlighetsprofil forklarer ca  
25% av ledelse

Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002

## IQ forklarer ca 6% av ledereffektivitet

Sterkere sammenheng når andre forhold tas i betraktning.

Kilde: Judge, Colbert, & Ilies, 2004.

Middels sterke sammenhenger i psykologisk forskning ligger rundt 9-15% i forklaringsverdi.

Tilsammen forklarer personlighetstrekk og IQ ca. 30% av variasjonen i ledereffektivitet.

Noe å tenke på i rekrutteringssammenheng?

## Klassiske lederstiler

Sammenhenger mellom Consideration  
og effektmål: 6 til 48%

Sammenhenger mellom Initiation of  
structure og effektmål: 6 til 16%

Kilde: Judge, Piccolo, & Ilies, 2004.

## Leader-member exchange (LMX)

– beskriver kvaliteten på dyaden leder - medarbeider.

3-50% sammenhenger mellom LMX og ulike mål  
på effektivitet.

Kilde: Gerstner & Day, 1997.

## Transformasjonsledelse

- Transformasjon, Transaksjon, Ikke-ledelse
- Hovedfunn: sammenhenger mellom transformasjonsledelse og effektmål ligger mellom 25 og 36 %
- Transformasjon fungerer nesten alltid bedre enn Transaksjon
- Lignende funn i norske studier.

## Studier med objektive effektmål

- Geyer & Steyrer (1998) studerte "objektivt" målte effekter av transformasjonsledelse.
  - God kontroll på en mengde variabler, effektivitet i banker.
  - Transformasjonsledelse forklarte mest på langsiktige resultater: 14%, og i de kortsiktige resultatene: 11 %
- Waldman, Javidan & Varella (2004) studerte effekter av karisma i amerikanske milliardforetak.
  - Salgsgevinst og karisma: ca. 6 %
  - Aksjeutbytte og karisma: ca. 14 %
- Negativt funn i bl.a. Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman & Yammarino (2004). Karisma forklarte lønn, men ikke så mye annet.

## Ledelse og R&D team effektivitet

- Hvor mye ville Transformasjonsledelse, Styrende ledelse og substitutter for ledelse forklare av teameffektivitet?
- 118 prosjekt-team fra tekniske bransjer med 674 ansatte deltok.
- Prestasjons- og resultatmålinger ble foretatt første gang etter 1 år:
- Nye målinger etter 5 år: objektive mål på lønnsomhet og "speed to market".

Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 202–210

## Resultater

- Etter 1 år forklarte transformasjonsledelse, styrende ledelse og substitutter for ledelse sammen med enkelte moderatorvariabler 39% av "teknisk kvalitet", 26% av "overholding av tidsfrister" og 19% av "kostnadskontroll".
- Etter 5 år forklarte de tre "ledelsesformene" 34% av "lønnsomhet" og 25% av "speed to market". Dette gjaldt 52 team som fikk nye produkter på markedet.
- Transformasjonsledelse var gjennomgående den sterkeste forklaringsvariabelen, særlig for forskningsrettet aktivitet.
- Styrende ledelse hadde sin sterkeste effekt i forhold til utviklingsrettet aktivitet.

## Egen teori om utviklende ledelse

<i>Endrings-orientering</i>	<i>Oppgave-orientering</i>	<i>Relasjons-orientering</i>	<i>Problem-løsning</i>	<i>Innflytelses-orientering</i>
<i>Nyhetssøkende atferd</i>	<i>Målbevisst</i>	<i>Oppmerksomhet mot medarbeidere</i>	<i>Fokuserende</i>	<i>Selvmarkerende atferd</i>
<i>Markedsorientering</i>	<i>Oppfølgende</i>	<i>Støtte utvikling</i>	<i>Beslutnings-takning</i>	<i>Alliansebygging</i>
<i>Visjon</i>	<i>Belønne</i>	<i>Støtte mestringsopplevelse</i>	<i>Integritet</i>	<i>Karisma</i>
	<i>Evaluerer</i>	<i>Stimulere til samarbeid</i>	<i>Konfronterende</i>	<i>Ego orientering</i>
		<i>Stimulere selvstendighet</i>		
		<i>Inspirere</i>		

## Forholdet til effektivitet

- Studium i en av landets største dagligvarekjeder:
  - Karisma forklarte mellom 10 og 50 % av effektivitet (netto resultat og overordnede vurdering av resultat)
  - Relasjonsbegreper og visjon forklarte tilsvarende i tilfredshetsmålinger hos kunder og medarbeidere.
- I et av landets største industrikonsern:
  - Personlighet forklarte ca 10%
  - Lederatferd forklarte ca 10% av variasjonen i tillegg til personlighet i prosjektteams samspill og læring når selskapets egne mål på dette ble brukt.
  - Liknende funn for andre effektmålinger.

## Erstatning for tradisjonell ledelse - selvledelse

- Egenutviklet måleinstrument med Atferdsstrategier, Kognitive strategier og Utviklende ledelse.
- I prosjekter har vi funnet at selvledelse:
  - Forklarer pålitelig mengde variasjon i overordnedes vurderinger av innsats og effektivitet.
  - Disse forskningsfunnene har vært gjort både i lavkompetanseorganisasjoner og i byråkratiske organisasjoner.
- Selvledelse dreier seg om at ledere utvikler både egen og medarbeideres evne til å mestre sine arbeidsdager effektivt.

## Status for ledelsesforskningen

- 6 - 50 % av variasjonen i ulike mål på ledereffektivitet blir forklart av lederes personlighet og atferd.
- Resultatene er mest sikre for mellomledere, mer usikre for toppledere.

## Dyktige ledere

- Er følelsesmessig stabile, utadvente, åpne for erfaringer, omgjengelige, i noen grad planmessige, selvsikre og intelligente.
- Utvikler VISJON og bruker dette aktivt som styringsmiddel
- Utvikler gode relasjoner til medarbeiderne bestemt av deres respektive roller.
- De utvikler både seg selv og sine medarbeidere.
- Er i noen grad opptatt av mål og resultater.

God ledelse skaper trivsel, innsats og verdier.

Dårlig ledelse kan skape misnøye, underkastelse, stress og færre verdier.

## Evidensbasert ledelse

- Evidensbasert ledelse dreier seg ikke om at ledere skal følge en oppskrift på god ledelse, men at ledere skal ha noen forskningsbaserte rettesnorer som refleksjonsgrunnlag.
- Det kan være store verdier knyttet til å sikre effektiv ledelsespraksis. Styrene burde ta tak i dette; det dreier seg om verdiskapning.

## Mer norsk forskning?

- Personer som er interessert i forskning på ledelse og ledereffektivitet i egen, større organisasjon (mer enn 40 ledere), kan gjerne ta kontakt.
- Forutsetter bruk av skjemaer med tilfredsstillende forskningskvalitet.
- Ta kontakt med:

[oyvind.martinsen@bi.no](mailto:oyvind.martinsen@bi.no)