

Evaluering av ledelse og lederutvikling

Professor
Jan Ketil Arnulf
Handelshøyskolen BI

Dagens hovedpoeng:

- «Ledelse» er definert og oppfattet som den viktigste innsatsfaktoren for avkastning på kapital i organisasjoner.
- «Lederutvikling» kan derfor sees som en direkte investering i fremtidig avkastning.
- I lys av dette faktum er det merkelig hvor sjelden og hvor uprofesjonelt lederutvikling vanligvis evalueres.
- Den viktigste grunnen til dette er utbredte misforståelser om hva «ledelse» er og om hvordan det kan måles.
- Et vesentlig nytt bidrag til dette er tekstalgoritmer – resultater av spørreskjemaer er forutsigbare før noen er spurt.
- Beste form for evaluering av lederutvikling setter begrepet «ledelse» til side og måler i stedet:
 - Verdien av spesifikke kompetanser
 - Effekten av valgte pedagogiske former
 - Kompetanseutvikling hos den enkelte deltaker.
 - Løpende lederprestasjoner i organisasjonen

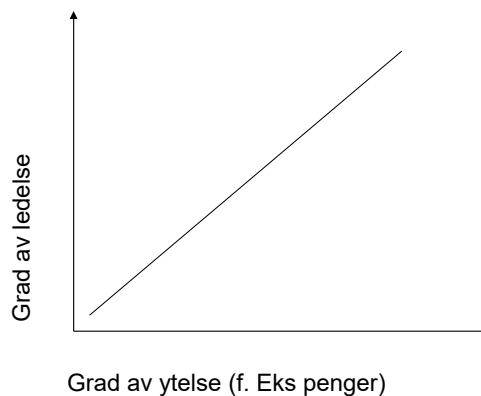
“...da holdt høvdingene råd, og ble enige om det at uåret måtte komme av Domalde, kongen deres, og om at de skulle drepe ham og blote med for å få godt år, gå på ham og drepe ham og rødfarge offerbenkene med blodet hans: oa det aiorde de.”



”[En mengde mennesker] hørte at Olav Tretelgja hadde mye godt land i Värmland, og så kom de drivende til ham i slike flokker at landet ikke kunne tåle det, og det ble fælt uår og sult. Det gav de kongen sin skylden for, ettersom svearne alltid pleier å gi kongen skylden for både gode og dårlige år... de kringsette huset og brente ham inne og gav ham til Odin og blotet ham for godt år.”

Snerres kongesagen (1979), Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, p. 14 & 35.

Tenkt sammenheng mellom ledelse og ytelse:



HBR 2013: The world's best leaders I

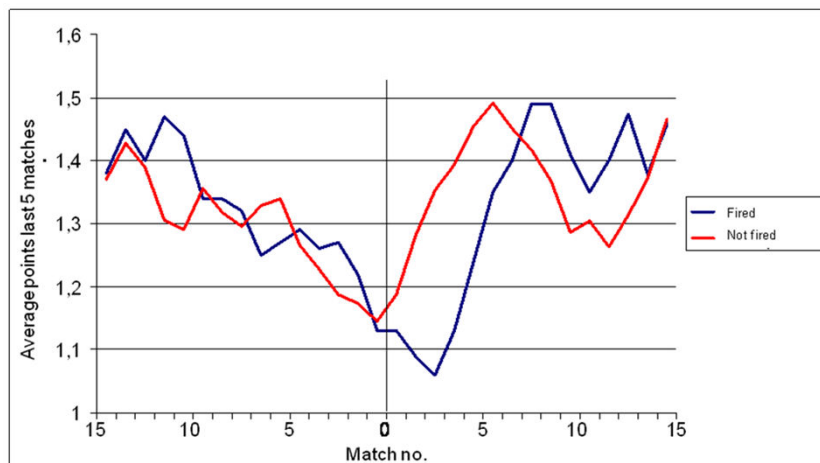


1. Steve Jobs, Apple, 6,682%, +359 billion USD
2. Jeffrey Bezos, Amazon, 12,431%, +111 billion USD
3. Yun Jong-Yong, Samsung, 1,559%, +128 billion USD
4. Roger Agnelli, Vale, 934%, +157 USD....
-
99. Jon Fr. Baksaa, Telenor, +206%, +27 Billion USD



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

Prestasjoner før og etter trenerskifte



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

Characteristics of the leadership development worldwide market

- Worldwide market size \$50b (2016)
- Many companies in different sizes & typologies
- Limited transparency in the offered services (generic 'long lists')
- Focus shifts from individuals to a broader group
- 'the more costly, the better'
- Focus on leadership development expected to increase further due to:
 - Globalization
 - Technological disruption
 - Increased macro-economic uncertainty
- No proven solid evaluation of return on investment

Lack of faith in leadership development

Executives opinion about leadership development (LD)

10% of executives believe that LD has clear business impact (Fortune)

11% of the 510 executives believe that their LD achieve and sustain the desired results (McKinsey leadership development survey, 2016)

Problemet er at effekten av ledelse er vanskelig å finne i tall:

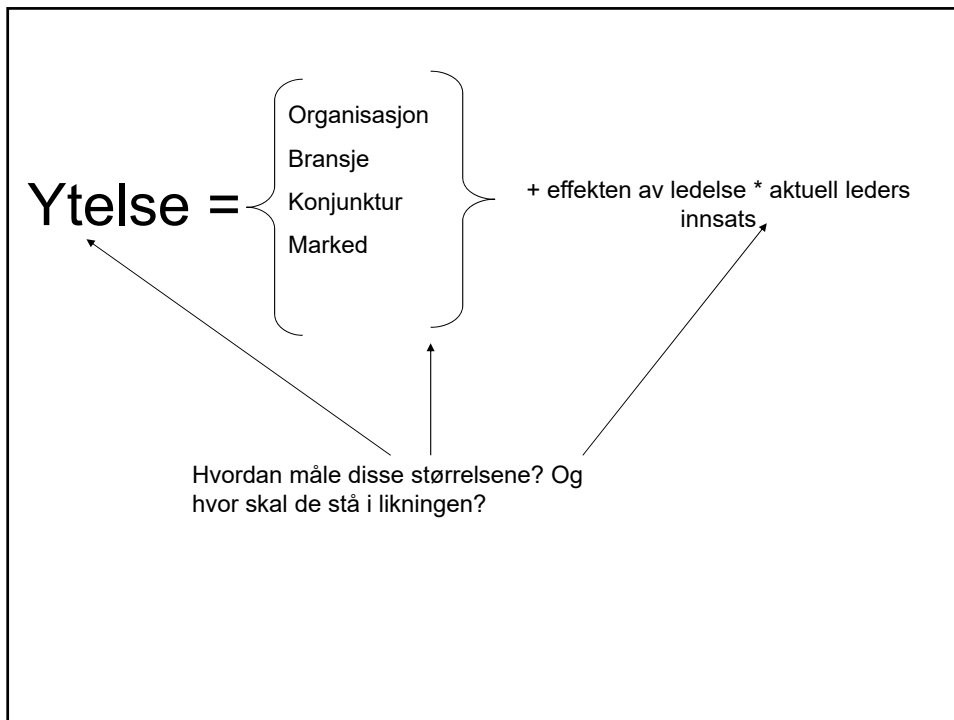
- Lieberson & O'Connor hevdet i 1972 at ledelse av store organisasjoner er begrenset av organisasjonens indre strukturer og ytre miljø. Disse begrensningene er så formidable at det individuelle bidraget blir svært lite:
- Individuell ledelse bidrar ikke til å forklare variansen i organisasjoners økonomiske ytelse.
- L&O'C formulerer troen på ledelse ganske sterkt som overtro: "For many, it really matters who is elected the nation's president." De trekker betydningen av individuell ledelse i tvil helt ned på nivået til et fotball-lag.
- Smågruppeforskning virker ikke relevant for å forstå utviklingen av ledelse i større organisasjoner.

Lieberson, S. & O'Connor, J.F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. American Sociological Review, 37, (2), pp. 117-130.

$$\text{Ytelse} = \left. \begin{array}{l} \text{Organisasjon} \\ \text{Bransje} \\ \text{Konjunktur} \\ \text{Marked} \end{array} \right\} + \text{effekten av ledelse} * \text{aktuell leders innsats}$$

$$y = a + bx$$

Den uavhengige variable: Ledelse som regresjonslikning



Sammenhenger hos Lieberson & O'Connor

Uavhengig variabel	Kontrollvariable	Avhengige variable
	År (konjunktur) (1,5%)	Salg
Ledelse (7,5%)	Bransje (18,6%)	Netto inntekt
	Selskap (posisjon i bransjen) (68%)	Profittmargin
<hr/> Forklart varians		

Når utviklingen over 3 år ble tatt hensyn til, forklarte ledelse 32%.

Thomas' replikasjon av Lieberson og O'Connors undersøkelse:

Table 1

Percentages of Total Performance Variances Explained in Three Studies

Performance measure	Lieberson & O'Connor	Weiner replication	U.K. retail study
Profit			
Year	1.7	1.9	4.1
Industry	18.6	25.3	-
Company	67.7	50.7	89.6
Leadership	7.5	16.1	3.9
Total	95.5	94.0	97.6
Sales			
Year	3.1	2.6	16.7
Industry	23.0	22.9	-
Company	64.8	47.7	72.7
Leadership	6.5	19.0	7.0
Total	97.4	92.2	96.4
Profit margin			
Year	1.8	2.4	5.6
Industry	28.5	20.5	-
Company	22.6	45.8	83.2
Leadership	14.5	8.7	5.7
Total	67.4	77.4	94.6

Table 2

Percentages of Unexplained Performance Variances Attributable to Leadership in Three Studies

Performance measure	Lieberson & O'Connor	Weiner replication	U.K. retail study
Profit	62.8	72.8	61.4
Sales	71.5	70.9	66.0
Profit margin	30.8	27.8	51.2

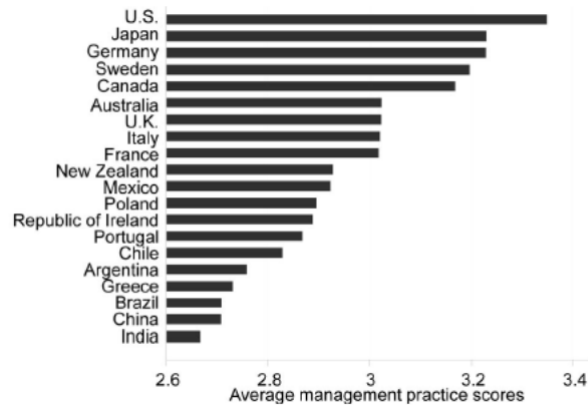
Thomas, A.B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 388-

Thomas oppsummerer diskusjonen slik:

- Statistikken i funnene er svært dominert av effekten av hvert enkelt selskap.
- Dette gjenspeiler at ethvert selskaps prestasjonsnivå pleier å være svært forskjellig fra ethvert annet, og at slike forskjeller pleier å vedvare over tid.
- Enhver leder arbeider innenfor begrensningene som er satt av f eks firmaets størrelse, og det vi ser etter er i hvilken grad ledelse kan forklare variasjoner innenfor disse begrensningene.
- Dermed kan ledelse faktisk forklare mesteparten av variasjon i ytelse *innenfor* hvert firma, om ikke så mye mellom *firmaer*.

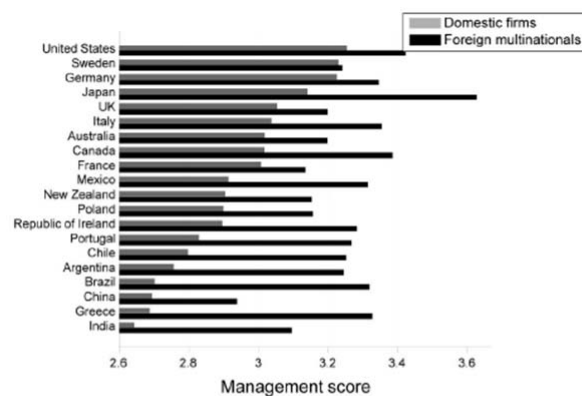
Thomas, A.B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 388-400.

Gjennomsnittlig score på standardisert styringspraksis varierer mellom ulike land, og er sterkt forbundet med utviklingsnivå



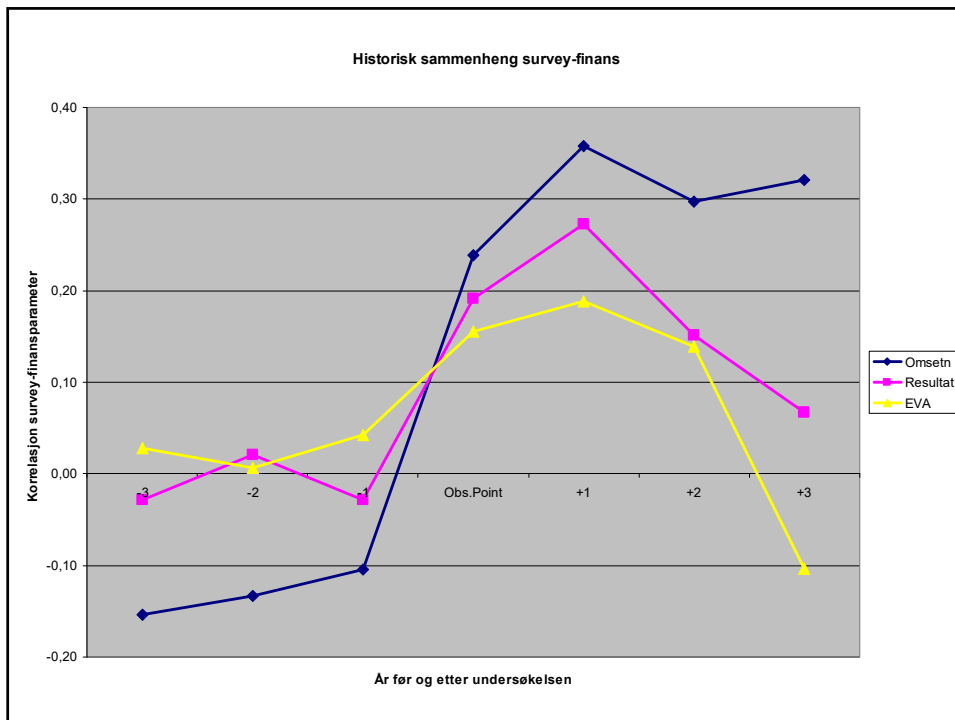
Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. (February), 12-33, p 18

Multinasjonale selskaper ser ut til å drive med god styringspraksis uansett hvor de etablerer seg

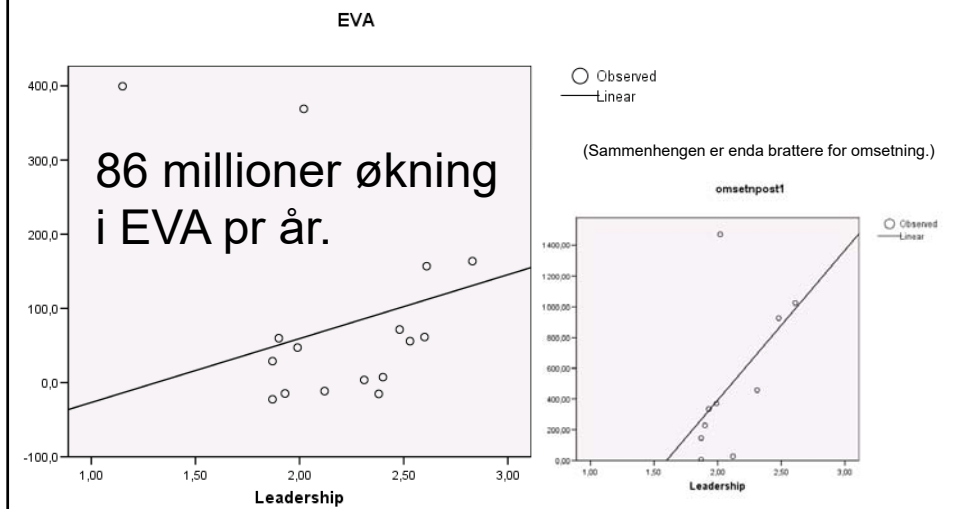


Sample of 7,262 manufacturing and 661 retail firms, of which 5,441 are purely domestic and 2,482 are foreign multinationals. Domestic multinationals are excluded—that is, the domestic subsidiaries of multinational firms (like a Toyota subsidiary in Japan).

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. (February), 12-33, p 23



Ett punkt stigning på score i leder-
skalaen på undersøkelsen gir i
snitt...



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.

Hogan, R., Curphy, G.J & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, Vol. 49, No. 6, pp.

Standard effektmål for lederutvikling i meta-analyser:

Outcome subgroup	Bruke & Day (1986)	Collins POWC (2002)	Collins PPWC (2002)	Collins SGPP (2002)
Knowledge objective	.38	.96	-	1.37
Knowledge subjective	.34	-	-	-
Expertise objective	-	.54	.35	1.01
Expertise subjective	.49	.41	.40	.38
System objective	.67	.39	-	-
System subjective	-	-	-	-

Doris B. Collins D.B. & Holton, E.E. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development*, Vol.15, no. 2, pp.217-248, p. 236

Literature on evaluating the impact of managerial leadership development on organizational outcomes is scarce, particularly at the team level (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009; Burke & Day, 1986; Collins & Holton, 2004; Powell & Yalcin, 2010).

Santos, J. P., et al. (2015). "Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?" *The Leadership Quarterly* 26(3): 470-484. p 471

Collins & Holton's konklusjon:

Et bredt spekter av programmer og tilhørende resultater er beskrevet i litteraturen – noe er effektivt, og noe fører ikke til noe... Spredningen i effektstørrelser viser klart at det er mulig å ha veldig svære effekter, eller slett ingen i det hele tatt... "Best practices" forteller oss at en forhåndsanalyse av behov er nøkkelen til å sikre seg at intervensjonene rettes mot de riktige typene ferdigheter for at dette skal ha en positiv innvirkning på organisasjonens ytelse.

Doris B. Collins D.B. & Holton, E.E. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development*, Vol.15, no. 2, pp. 217-248, p. 241

Faint reason to believe in the link between leadership development and outcome research

Leadership development was defined by McCauley and colleagues (1998) as "the expansion of a person's capacity to be effective in leadership roles and processes" (p. 4). Leadership developmental interventions have used different general leadership theories such as: the leader match concept (Fiedler, Chemers, & Mahar, 1976), the decision making theory (Vroom & Jago, 1988), the situational leadership model (Hersey, Angelini, & Carakushansky, 1982), the leader-member exchange theory (Scandura & Graen, 1984) and the transformational leadership theory (Bass & Avolio, 1990). However, Yukl (1998) pointed out that "most of the studies fail to establish whether improved effectiveness is the result of actually applying the theory, or merely the result of gaining more interpersonal and administrative skills" (p. 468). Furthermore, Kozlowski and Ilgen (2006) pointed out that those general leadership theories have "useful but indirect implications for team effectiveness" (p. 109) because they neglect unique features of the teams' task context and team leadership processes, through which leaders create conditions for the team to "synchronize their knowledge, skill, and effort to be effective as a team" (p. 109). These generalist and universalistic approaches do not adequately address team leadership requirements because they do not focus on how leaders "build and shape team development" (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero, 2009, p. 114). Moreover, traditional leadership theories tend "not to make the distinction between leader-subordinate interactions and leader-team interactions" (Zaccaro, Heinen, & Shuffer, 2009, p. 84).

Santos, J. P., et al. (2015). "Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?" *The Leadership Quarterly* 26(3): 470-484. p 471

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).

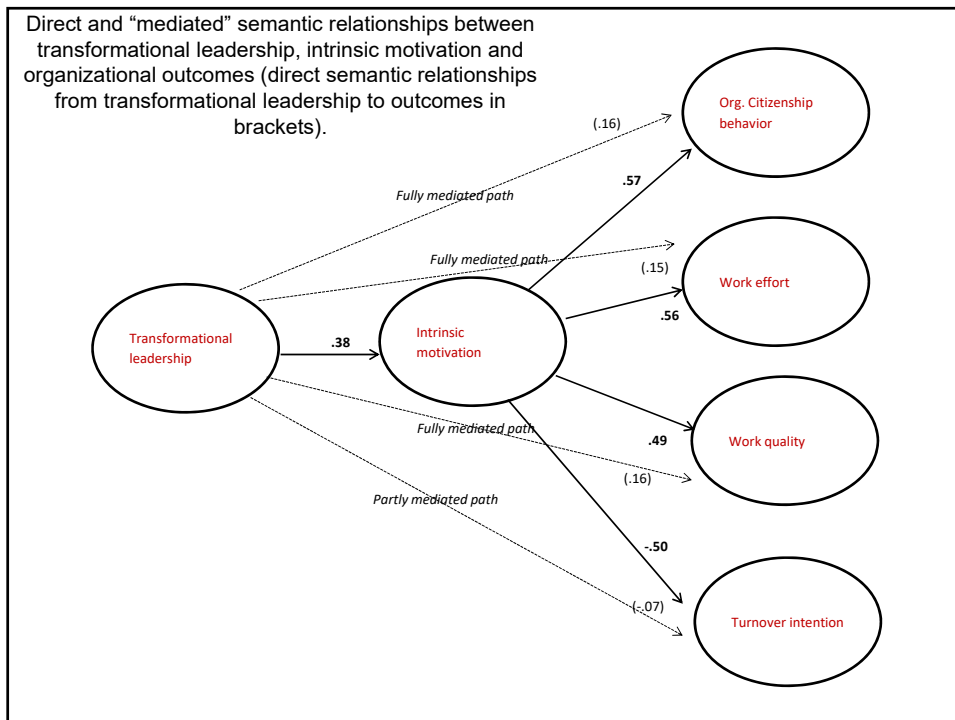
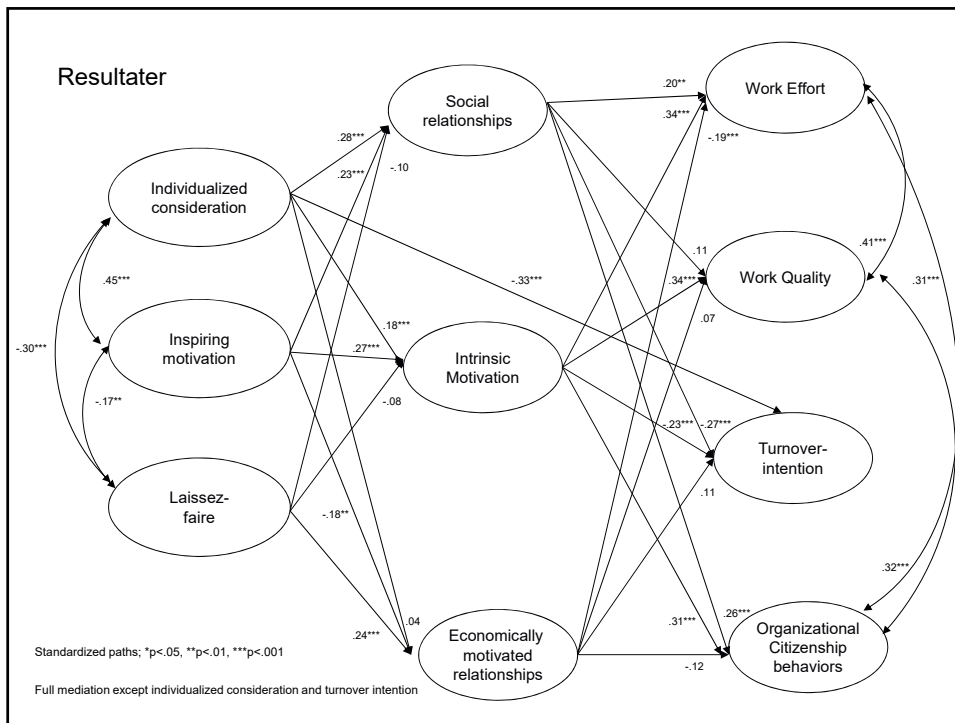
Dumdum, Lowe & Avolio's meta-analyse av transformasjonsledelse:

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

Dumdum, 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 and extension. I B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35 – 66). Amsterdam: JAI Press

Algoritmer: Observerte gjennomsnittlige korrelasjoner mellom skalaene på MLQ og spørsmål som måler resultater og utfall, sammenliknet med liknende tall predikert av semantiske algoritmer.

MLQ-skalaer med utfallsvariable	Data fra	Algoritmer	Algoritmer «gjetter»
	faktiske personer	«gjetter» konservativt	med all tilgjengelig info
Attribuert karisma	0.52	0.45	0.52
Idealisert innflytelse	0.51	0.44	0.51
Inspir. motivasjon	0.52	0.47	0.52
Intellektuell stimulering	0.50	0.43	0.50
Individuell hensyn.	0.54	0.48	0.54
Betinget belønning	0.47	0.43	0.47
Aktiv ledelse ved unntak	0.16	0.42	0.16
Passiv ledelse ved unntak	-0.19	-0.25	-0.19
La-det-skure-ledelse	-0.36	-0.25	-0.36

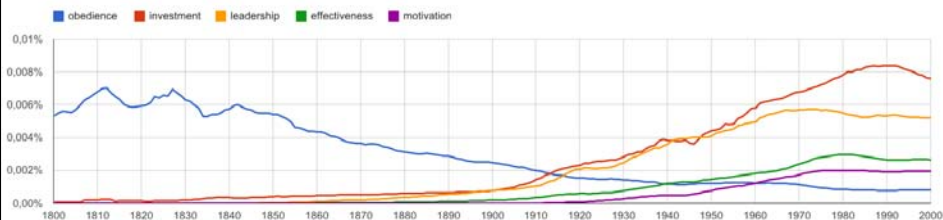


Definisjoner på ledelse

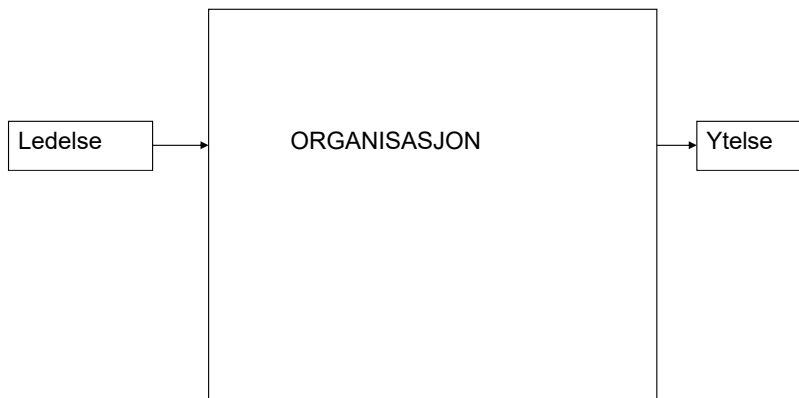
1. Ledelse er "atferden til en person som dirigerer aktivitetene i en gruppe mot et felles mål" (Hemphill & Coons, 1957, p. 7).
2. **Ledelse er "det inflytelsesmessige ekstra utover mekanisk oppslutning rundt organisasjonens rutinemessige direktiver"** (D. Katz & Kahn, 1978, p. 528).
3. "Ledelse er utøvet 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.

Historikken bak ledelse: Lydighet, investering, ledelse, effektivitet, motivasjon



Ledelse er pr definisjon en indirekte produksjonsprosess:



Resultater er laget av handlinger.

