

Ledelse som magi: En nøktern veileder til et
ambisiøst prosjekt.

Jan Ketil Arnulf
Professor
Handelshøyskolen BI



Magiske opplevelser kan godt tenkes å være overtro, men de fleste mennesker opplever magiske øyeblikk likevel. Hva skaper opplevelsen av magi, hvordan henger den sammen med ledelse, og hva skal til for at folk løfter blikket mot det magiske på vegne av seg selv og andre?

Utvikling av verktøy for å overvinne barrierer:

DISTANSER →



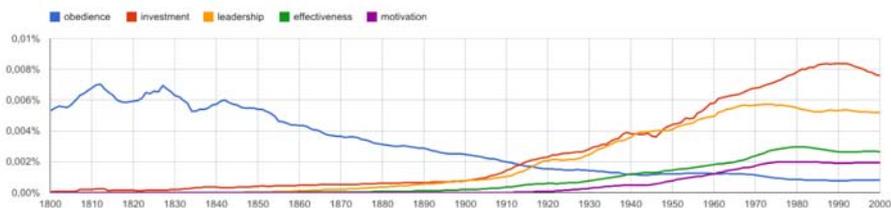
KRAFT →



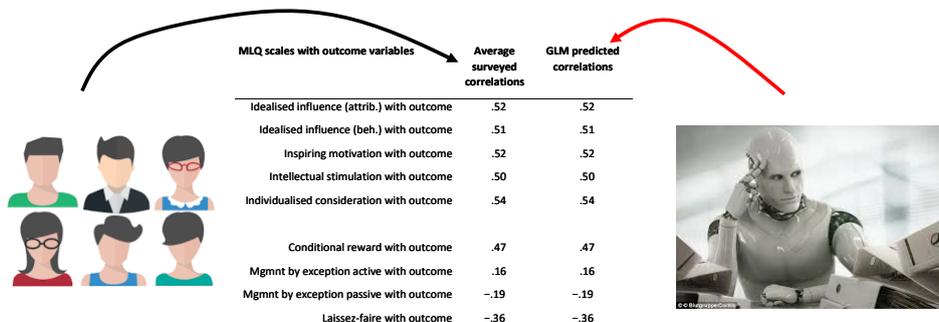
PROBLEMLØSNING →



«Ledelse» ble oppfunnet med aksjeselskapet i 1850:



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:

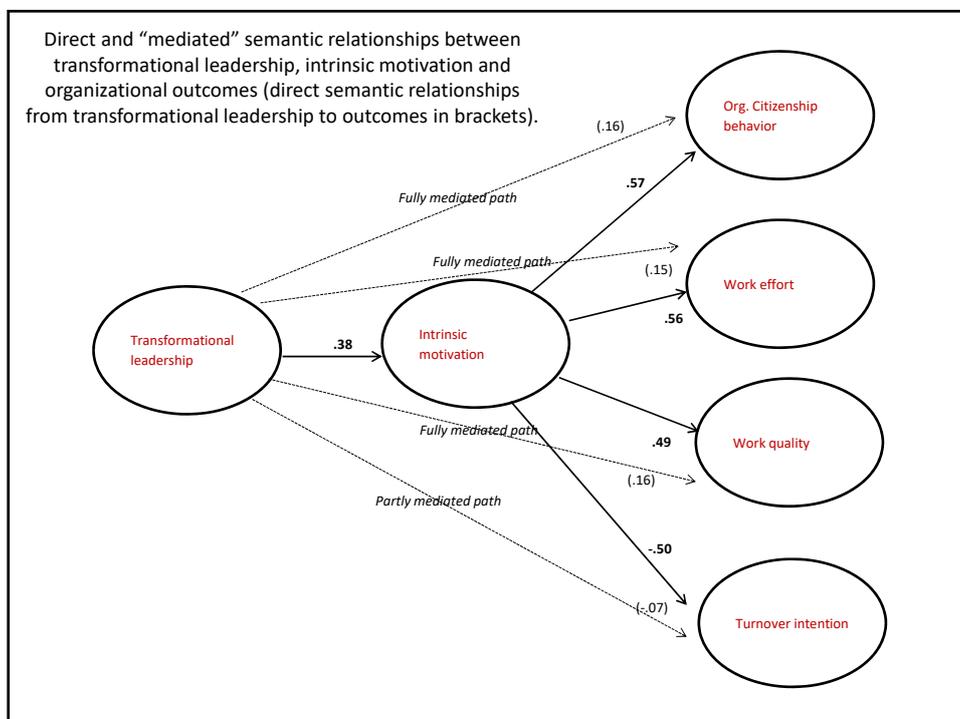
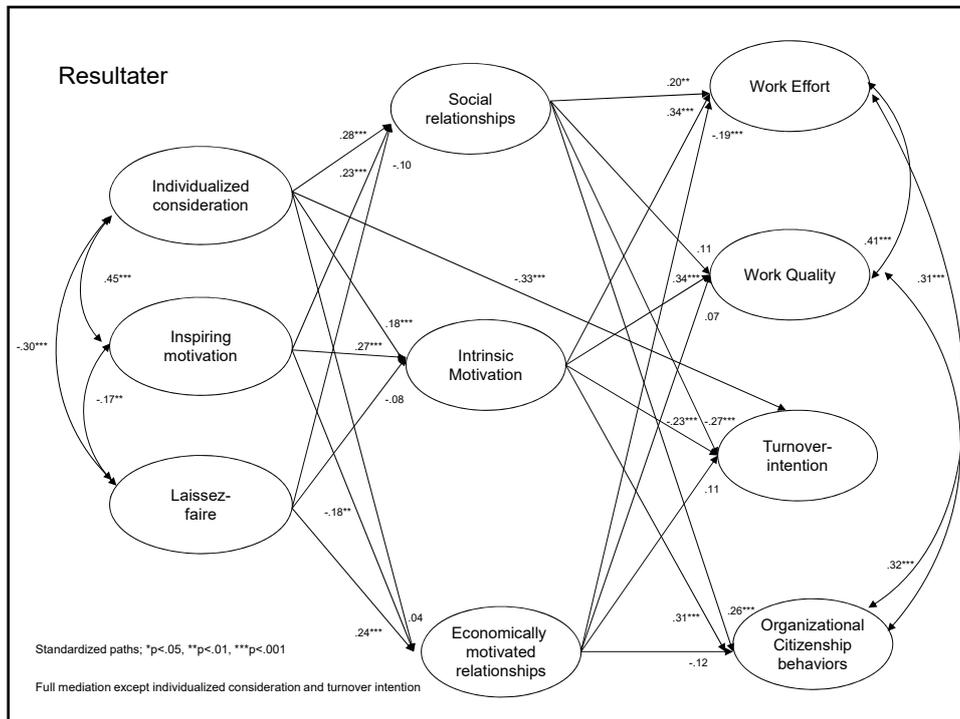


Helt like resultater for LMX, 2-faktor ledelse, indre motivasjon, OCB, turnover intention, byttemotivasjon og jobbtilfredshet (men så langt ikke for personlighet).

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



Nantong 南通

7.282.835 innbyggere
8 Burger King og 2 McDonald's.
På topp i forventet levealder i Kina
28% av befolkningen elder enn 60 år
5.000 sykehjemsplasser (1 plass pr 1500 innbyggere)

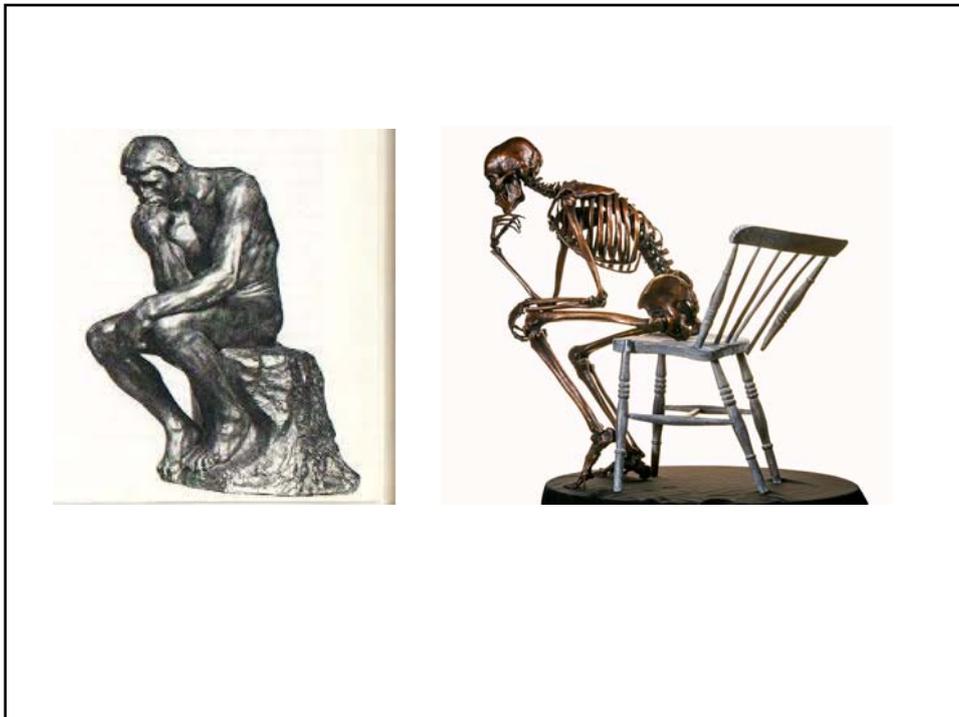
Sjefslege Wang: «Mange her vil kunne dø en ensom død hvis vi ikke...»

Bryter kognitive barrierer:
Et enkelt, åpent IT-system som støtter nabohjelpen, et frivillig system for hjemmetjenester til eldre

En trefoldig invitasjon til undring (og undere): I

1. For det første inviterer vi til betraktninger om hvordan undring kommer til uttrykk og påvirker organisasjoner. Undring kan sees som en relasjonell egenskap ved dagligdagse opplevelser heller enn en ensom dveling ved store mirakler. Vi vil argumentere ut fra eksempler innenfor eksepsjonell tjenesteytelse, entreprenør-aktiviteter, samtaler i trafikken og omsorg ved livets slutt.
2. For det andre inviterer vi til en filosofisk betraktning omkring undering som en universell kvalitet ved livet i organisasjoner. Vi diskuterer fenomenet undring på tvers av svært forskjellige organisatoriske kontekster, kulturelle sammenhenger og filosofiske opphav.
3. For det tredje inviterer vi til å reflektere over hvordan undering kan være å omfavne Mysterier for sin egen skyld – både i organisasjoner og i vår undersøkelse av dem.

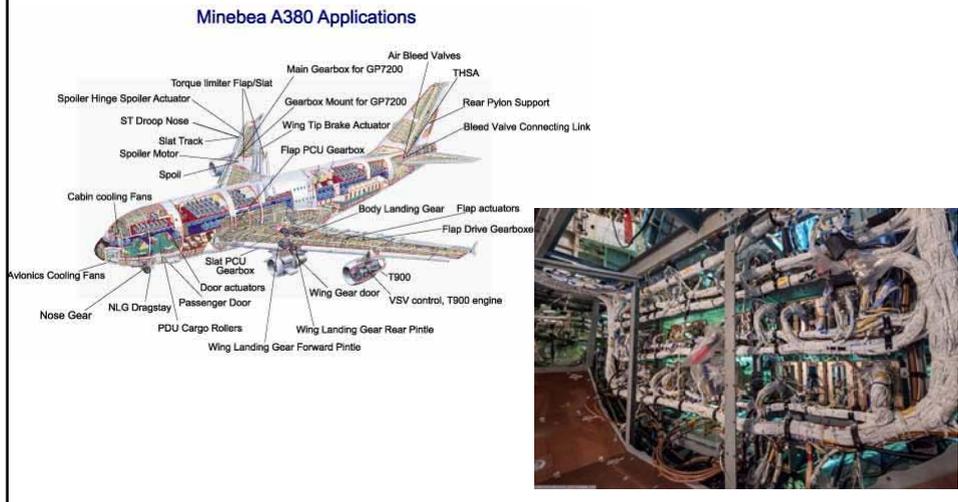
Carlsen, A., et al. (2017). "Inviting Wonder in Organization: Tiger, Sandstone, Horror, Snowball." *Management and Organization Review* 13(3): 675-685.



Folk har lett for å sammenlikne hjernen med en cockpit i et fly.



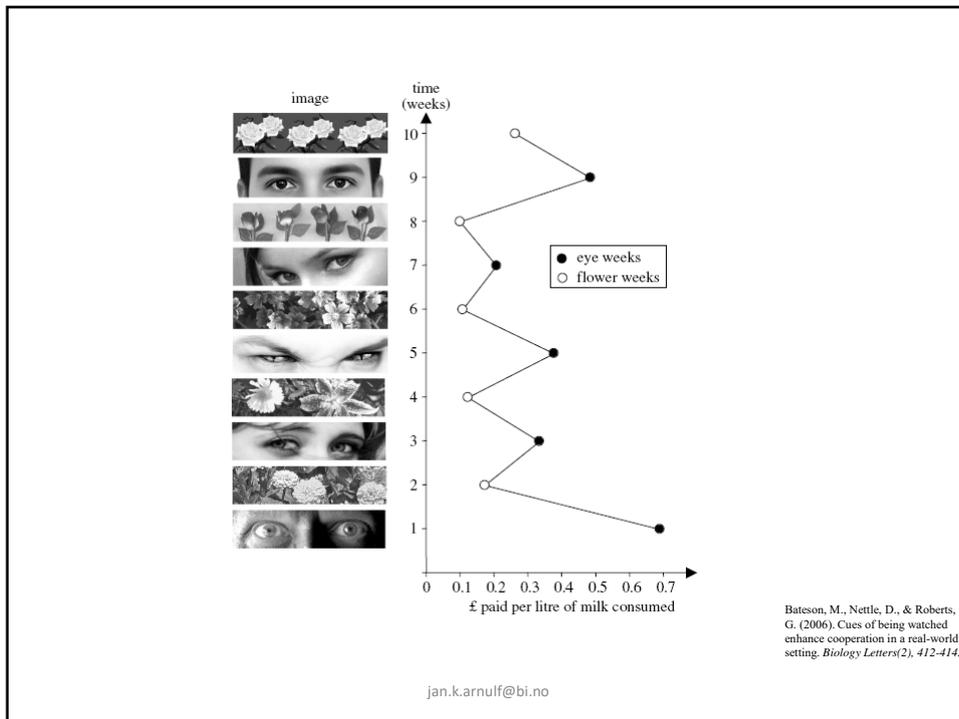
Men uansett hvor komplekst et fly er: Delene tenker fortsatt ikke selv.



Derimot er PRODUKSJONEN av et fly en kompleks organisme. Det er et under at det går bra, men en ting er sikkert: Ingen vet hvorfor!

Fragmentation of production: the example of the Boeing 787 Dreamliner





Mange intelligente...?

Kosinski, M., Bachrach, Y., Kasneci, G., Van-Gael, J., & Graepel, T. (2012). Crowd IQ: measuring the intelligence of crowdsourcing platforms *Proceedings of the 4th Annual ACM Web Science Conference*, 151-160.

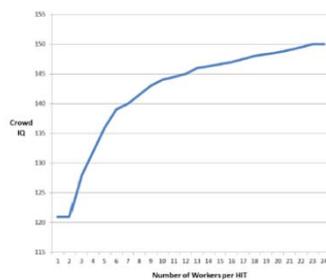


Figure 5. The crowd IQ as a function of the number of workers per HIT (all payment conditions included, reputation > 98%). For each number of workers the plot shows the average crowd IQ score over 1,000 sub-samples of responses.

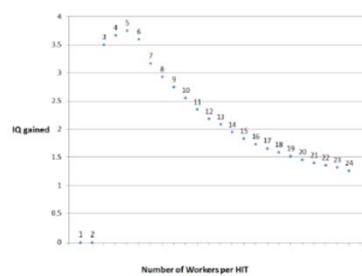


Figure 6. Marginal increase in the crowd IQ with each additional worker, derived from Figure 5

Steven Sasson, som fant opp digitalkameraet hos Kodak i 1975.
Sjefen syntes det var en dum ide.



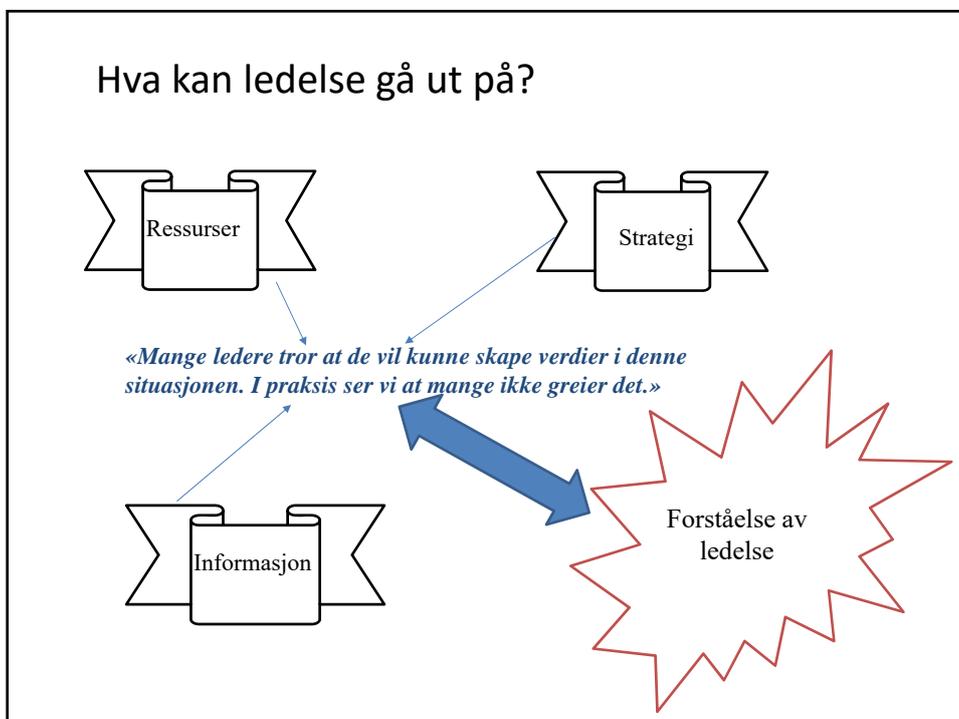
Norges mest berømte stupetårn
står i Hamar.



Hawthorne-studiene og oppdagelsen av sosiale relasjoner:



The left photograph shows a woman in a light-colored dress operating a large, complex piece of machinery, likely a telephone switchboard, in a factory setting. The right photograph shows a group of people, including men and women, sitting around a table in a factory environment, engaged in a discussion or meeting.



Det er fire komponenter i endringsprosessens prosess. Et vidt specter av "flux" kan hjelpe endring hvis:

1. De setter fart i folk, får dem til å eksperimentere og oppdage muligheter;
2. De gir retning;
3. De oppmuntrer til oppdatering gjennom bedret situasjonsbevissthet og større oppmerksomhet rundt det som egentlig skjer; og
4. Hjelper respektbasert samhandling der tillit, tillitsverdighet og selvrespekt utvikles gjensidig, og der folk kan bygge opp et stabilt, nyansert bilde av problemene de står overfor.

Weick, K. E. (2011). "Reflections: Change Agents As Change Poets – On Reconnecting Flux and Hunches." *Journal of Change Management* 11(1): 7-20 p 16

Et MEGET gammelt visdomsord:

- Terrenget er viktigst. Bruk bare kart dersom du ikke ser terrenget noenlunde tydelig.
- Hvis du ikke har noe godt kart, prøv å finne ut av det med folk rundt deg.
- Hvis dere ikke finner ut av det, så må du bare drive regelstyring
- Hvis alt annet svikter, følg tradisjonene.
- MEN: Blind tro på tradisjoner slipper kaoset til i universet.

老子